

Б 65.29
Ш32

Бизнес-план предприятия

Н.Н. Шаш



Основы разработки бизнес-плана:
предприятие, продукция, маркетинг.
Инвестиционная программа
и финансово-экономический анализ.
Технология составления бизнес-плана.
Модельные бизнес-планы

под редакцией А.В. Касьянова

МАЛЫЙ БИЗНЕС



Т

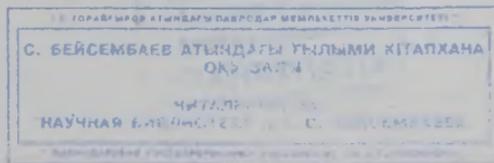
Б 65.29
Ш 32

МАЛЫЙ БИЗНЕС

Н.Н. ШАШ

БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

под редакцией А.В. Касьянова



МОСКВА 2006

8 65.290-2 я 2

УДК 005.511(083.92)

ББК 65.291.231.1

Ш32

Ш32 **Бизнес-план предприятия**/Н.Н. Шаш; под ред. А.В. Касьянова – Москва: ГроссМедиа, 2006. – 320 с. – (Малый бизнес). – ISBN 5-476-00074-7.

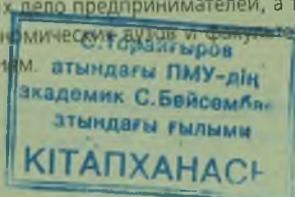
1. Касьянов, Антон Васильевич, ред.

Агентство СІР РГБ.

560244 -

Бизнес-план – основа деятельности любой организации, а хорошо подготовленный и разработанный бизнес-план – залог ее успеха. Данная книга может помочь организациям, начинающим свой бизнес, в подготовке бизнес-плана. В книге раскрыты важные вопросы, связанные с теорией и практикой бизнес-планирования. В ней можно найти ответы на такие вопросы, как понятие бизнес-плана, его назначение, состав и структура, информационное обеспечение процесса разработки бизнес-плана. Даются практические рекомендации по методике составления всех разделов бизнес-плана. Кроме того, в ней приведены примеры реальных бизнес-планов различных организаций производственной и непроизводственной сфер.

Настоящая книга предназначена для руководителей и специалистов предприятий, начинающих дело предпринимателей, а также может быть полезна студентам и аспирантам экономических вузов и факультетов для подготовки к экзаменам и семинарским занятиям.



Воспроизведение в полном объеме или фрагментарно любыми способами текстов, опубликованных в настоящем издании, за исключением случаев, установленных Законом об авторском праве и смежных правах, допускается только с письменного согласия обладателя исключительных имущественных прав на произведение. Все права защищены.

ISBN 5-476-00074-7

© ЗАО «ГроссМедиа Ферлаг», 2006
© ООО «ГроссМедиа», 2006
© Н.Н. Шаш, текст, 2006
© А.В. Касьянов, составление, переработка, редактирование, 2006

Содержание

Введение	5
----------------	---

Часть I. Теория

Раздел 1. Что такое бизнес-план?	8
Глава 1. Современные подходы к бизнес-планированию	8
Глава 2. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана	17
Глава 3. Функции бизнес-плана и его отличие от других плановых документов	28
Глава 4. Бизнес-планирование при разработке инновационных проектов	36
Раздел 2. Основы разработки бизнес-плана: предприятие, продукция, маркетинг	47
Глава 5. Предприятие в рыночных условиях	47
Глава 6. Схема стратегического анализа бизнеса	59
Глава 7. Организационный план, персонал и управление	72
Глава 8. Маркетинговая программа	78
Раздел 3. Инвестиционная программа и финансово-экономический анализ	89
Глава 9. Инвестиционная программа	89
Глава 10. Финансово-экономический анализ	98
Глава 11. Риски и страхование	108

Часть II. Практика

Раздел 4. Технология составления бизнес-плана	115
Глава 12. Подготовка общих разделов бизнес-плана	115

Глава 13. Описание продукции	120
Глава 14. Анализ рынка	133
Раздел 5. Технология составления плана маркетинга и производственной программы	146
Глава 15. Разработка маркетинговой стратегии	146
Глава 16. Схема распространения товаров (услуг)	153
Глава 17. Рекомендации по подготовке производственного плана	170
Раздел 6. Технология составления финансового плана	179
Глава 18. Источники финансирования и финансовая стратегия	179
Глава 19. Экономическая и финансовая оценка эффективности	186
Глава 20. Анализ устойчивости и чувствительности проекта	192

Часть III. Модельные бизнес-планы

Бизнес-план услуг фотопечати (ООО «Фотодизайн»)	199
Бизнес-план создания торговой компании (ООО «Высокие технологии»)	229
Бизнес-план Интернет-клуба «Сталкер»	245
Бизнес-план открытия детского кафе «Мишка»	262
Бизнес-план инновационного проекта	283

Приложения

Приложение 1. «Тест для начинающих предпринимателей»	306
Приложение 2. «Схема предоставления оборудования в лизинг»	308
Приложение 3. «Перечень документов, необходимых для получения банковского кредита юридическим лицом»	310
Приложение 4. Практические рекомендации по проведению SWOT-анализа	313
Литература	318

Введение

Как начать свой бизнес? Какой вид деятельности выбрать? Какой бизнес-идее отдать предпочтение, чтобы добиться успеха? Какие шаги следует предпринять на начальном этапе? Ответы на эти вопросы интересуют всех начинающих предпринимателей. Любой человек, предпринимая первый шаг в бизнесе, надеется добиться успеха. Если предприниматели со стажем хорошо знают, что успешными становятся не более 50% новых проектов, то новички самонадеянно полагают, что именно их бизнес-идея принесет им успех и сопутствующее ему материальное благополучие.

Можно вспомнить знаменитое высказывание Пола Самуэльсона о том, что люди всегда хотят начать самостоятельное дело. Если даже им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых мелкий предприниматель имеет склонность.

И действительно, несмотря на все трудности и проблемы, в сфере частного предпринимательства в России заняты уже миллионы людей. Однако следует хорошо понимать, что бизнес – это совершенно особая манера жизни, предполагающая готовность принимать самостоятельные решения и рисковать. При этом, каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы.

Решив заняться бизнесом, предприниматель должен тщательно спланировать его организацию. Речь идет о бизнес-планах, с которых во всем мире при-

нато начинать любое коммерческое мероприятие. В условиях рынка подобные планы необходимы всем: банкирам и потенциальным инвесторам, сотрудникам фирмы, желающим оценить свои перспективы и задачи, и, прежде всего, самому предпринимателю, который должен тщательно проанализировать свои идеи, проверить их реалистичность. Собственно говоря, без бизнес-плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, так как возможность неудачи будет слишком велика.

Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного занятия. Наверняка в этом процессе обнаружится множество слабых мест и пробелов, устранению которых придется уделить существенное внимание. Там же, где с такого рода проблемами справиться невозможно, сам факт их выявления позволит принять решение об отказе от предприятия еще до того, как в него будут вкладываться средства.

В рыночной экономике и для действующих фирм бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Многие бизнесмены его недооценивают. Они не представляют, насколько наличие хорошего бизнес-плана способно помочь новому бизнесу добыть капитал, определить планы на будущее, составить аналитические таблицы, по которым можно будет оценивать, как развивается дело. Предприниматели часто задают вопрос: «А нужен ли вообще такой бизнес-план? Ведь мы хотим заработать деньги, а не учиться писать бизнес-планы!» К сожалению, постановка такого вопроса – это грустная правда об отношении многих отечественных предпринимателей к бизнес-планированию. Трудно сразу переубедить таких скептиков, которые не очень охотно хотят заниматься планированием своей будущей деятельности. И, все же, это необходимо. Многие компании и индивидуальные предприниматели смогли бы избежать краха и достаточно успешно реализовать свои бизнес-идеи, сделав свой бизнес процветающим, пойми они вовремя необходимость планирования. Ну, что им стоило потратить какое-то время на разработку бизнес-плана. Но для этого им не хватило «всего чуть-чуть», а именно – специальных знаний и навыков.

Так что же делать в такой ситуации? Можно ли снизить потенциальные риски новых предпринимательских проектов?

Есть ли какие-нибудь универсальные рецепты того, как сделать свой бизнес процветающим?

Полки книжных магазинов по всему миру забиты изданиями, содержащими советы о том, как можно заработать огромные деньги. Однако только самые наивные читатели верят этому. Действительно, если среди этих книг была бы хоть одна, прочитав которую можно было бы сделать точный прогноз об успехе какого-то предприятия, другие просто оказались бы ненужными. Однако по-

ток таких изданий не спадает. Это тоже говорит о необычайной актуальности проблемы составления бизнес-плана.

Хочется верить, что это издание станет еще одной важной вехой на пути построения цивилизованного бизнес-сообщества в России. В книге приведены основные теоретические положения и практические примеры, которые помогут предпринимателям (как начинающим, так и уже работающим на рынке) подготовить грамотный бизнес-план. Автор постарался в небольшой по объему книге сконцентрировать весь необходимый материал, касающийся процесса подготовки бизнес-плана, представив его в доступной форме.

Данная книга может быть полезна предпринимателям, специализирующимся в разных отраслях бизнеса. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм. Они необходимы для того, чтобы своевременно подготовиться, обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

В процессе написания книги автор считал возможным представить некоторые материалы региональных фондов развития предпринимательства (например, г. Москвы, Нижнего Новгорода и др.), поскольку предполагается, что книга может быть использована не только предпринимателями-практиками, но и преподавателями, обучающими как студентов различных учебных заведений, так и работающими по различным программам подготовки и переподготовки предпринимательских кадров. По мнению автора, представляется полезным использование опыта, уже доказавшего свою эффективность на практике в процессе реализации различных проектов по развитию предпринимательства в регионах России. Кроме того, этим объясняется значительное количество теоретического материала в данной книге.

ЧАСТЬ I. ТЕОРИЯ

Раздел 1. Что такое бизнес-план

Глава 1. Современные подходы к бизнес-планированию

В последнее время деятельность большинства российских компаний адекватно реагирует на изменения внешней среды. Все более характерным становится предвидение изменений конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, заставляет использовать новые прогрессивные подходы к внутрифирменному планированию. Компании вынуждены искать формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых управленческих решений.

Результатом планирования, конечно, становится план. План – это модель действий, созданная на основе прогнозирования экономической среды с учетом целей развития бизнеса. Объединяя понятия «бизнес» и «план», можно сказать, что бизнес-план – это программа деятельности организации по реализации какого-либо дела. Он содержит сведения о компании, продукте (услуге), его производстве, рынке сбыта, финансовую и другую организационную информацию.

Практика показывает, что успех в мире бизнеса во многом зависит от трех элементов:

- 1) понимания общего состояния дел на данный момент;
- 2) представления того уровня, которого вы собираетесь достичь;
- 3) планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы, т. к. в процессе его разработки определяются цели и задачи, достижение которых позволит компании обеспечить себе стабильность не только в ближайшее время, но и в последующие годы. Это связано с тем, что работа над бизнес-планом требует тщательного изучения целевого рынка, сбора большого объема информации о реальных и по-

тенциальных клиентах, позволяет оценить имеющиеся в распоряжении компании ресурсы.

Сегодня бизнес-планы необходимы всем. Стимулом к подготовке бизнес-плана может стать поиск возможного инвестора, получение банковского кредита, возможность привлечь грантовые средства фондов в рамках программ развития предпринимательства, то в то же время нельзя не отметить важность работы над бизнес-планом для самого предпринимателя, поскольку это позволяет оценить и проверить реалистичность предлагаемого бизнеса (пока еще сохраняется возможность отступления).

Бизнес-план поможет предупредить или при неудачном развитии событий достойно встретить многие неизбежные трудности в становлении нового или развитии существующего бизнеса. Бизнес-план позволяет продемонстрировать выгодность предлагаемого проекта и привлечь потенциальных партнеров или инвесторов к его реализации. Он может убедить инвесторов в том, что представленный проект предлагает новые возможности получения доходов, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач. Это очень важно, так как любой инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли. Бизнес-план также нужен тому, кто предполагает провести изменения в своем бизнесе, или для того, чтобы взглянуть на свое дело со стороны.

В большинстве экономически развитых стран само собой разумеется, что у каждого предприятия (компании) должен быть бизнес-план. Это свидетельствует о том, что в странах с рыночной экономикой принято иметь бизнес-план¹, поэтому отсутствие такового у российских предприятий является в глазах иностранных партнеров существенным недостатком, отражающим слабый уровень менеджмента.

Бизнес-план – это элемент имиджа предприятия. Значительно убедительнее выглядит компания, о которой известно, как она будет развиваться в течение ближайших лет. Бизнес-план является неотъемлемым элементом существования любого предприятия, более того, он не существует формально, над этим документом идет постоянная работа.

Бизнес-планирование – это творческий процесс, требующий профессионализма и искусства. Именно само содержание и характер процесса бизнес-планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия (организации) и уменьшает возможность отрицательных финансовых результатов.

¹ В соответствии с этикой ведения бизнеса западные компании не только серьезно подходят к подготовке бизнес-плана, но и в зависимости от изменения внешней бизнес-среды вносят в него соответствующие коррективы.

При этом необходимо отметить, что бизнес-планирование является одним из важнейших инструментов современного менеджмента. В постоянно преобразующемся деловом мире для бизнеса открывается множество новых возможностей, и именно бизнес-планирование помогает менеджеру с максимальной эффективностью их использовать для получения устойчивого преимущества на рынке. Современные темпы изменения и наращивания объемов знаний настолько велики, что бизнес-планирование становится единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей. В этих условиях бизнес-планирование обеспечивает надежную основу для принятия управленческих решений и способствует снижению риска в процессе их реализации.

Принимая обоснованные плановые решения, менеджеры уменьшают риск ошибок, обусловленных неполной или недостоверной информацией о возможностях своего предприятия или о внешней ситуации. Бизнес-планирование способствует процессам формулирования и достижения обоснованных ключевых целей в рамках организации. Бизнес-план побуждает менеджера тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного мероприятия.

Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко потенциальные инвесторы определяются еще в ходе подготовительной стадии, в этом случае бизнес-план пишется, исходя из конкретных требований, что несколько облегчает задачу разработчиков. На практике достаточно редко составляется бизнес-план на срок, превышающий 12 месяцев (например, 5 и более лет). В большинстве случаев бизнес-план укладывается в этот срок, но и в этих случаях требуется показать, каково будет дальнейшее развитие. Сможет ли предприятие получить необходимую прибыль и вернуть кредитные ресурсы, получит ли ожидаемую прибыль инвестор?

В российских условиях отчетливо прослеживаются два подхода к процессу бизнес-планирования. Первый предполагает разработку бизнес-плана внешней консалтинговой компанией, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Однако наиболее предпочтительным является второй подход, когда предприниматель самостоятельно работает над бизнес-планом, при необходимости получая консультации у специалистов (например, маркетологов) или потенциальных спонсоров и инвесторов. Несмотря на то, что инициаторы проекта могут слабо разбираться в финансовых и маркетинговых вопросах, над бизнес-планом обычно работает группа специалистов. Гораздо сложнее ситуация с начинающими предпринимателями, которым приходится разрабатывать бизнес-план в одиночку. Но в этом случае они могут воспользоваться соответствующей литературой, а в самых сложных случаях получить консультации у специалистов в этой сфере или своих более опытных коллег.

Работа над бизнес-планом позволяет оценить перспективную ситуацию развития бизнеса, спрогнозировать основные рыночные тенденции, и место

компании в структуре отрасли, решить многие внутренние проблемы (например, произвести оценку физического и интеллектуального капитала). Кроме этого, бизнес-планирование имеет значение при определении стратегических приоритетов компании.

В то же время, на практике нередко встречаются случаи, когда внутрифирменное планирование не достигает своих целей. Выделяют две группы причин неудач внутрифирменного планирования: приоритет краткосрочных показателей развития; несерьезное отношение к процессам планирования вообще. Во многом это объясняется тем, что компании приходится оперативно решать большое количество текущих задач, пренебрегая работой над перспективными стратегическими целями и задачами. В то же время, для достижения успеха на рынке нужно научиться оптимально сочетать и то и другое. Многие руководители жалуются на недостаток времени, что не позволяет им достаточно заниматься планированием, в том числе и долгосрочным. «Если мы будем слишком много времени уделять планированию, – говорят они, – то не сможем эффективно руководить и заниматься организацией работ в самой компании».

Вторая группа причин связана с природой личности менеджера, который может иметь достаточно слабую склонность к планированию. Руководители многих современных компаний добились успеха в бизнесе, благодаря своим личным качествам, врожденным способностям к предпринимательской деятельности, аналитическому складу ума, склонностью к рискованным поступкам. Нельзя отрицать ценности подобных качеств. Но современная ситуация в бизнесе требует уделять все больше внимания именно процессам планирования, начиная планированием рабочего дня (тайм-менеджмент) и заканчивая разработкой перспективных стратегических планов развития компании на несколько лет вперед. Неудачи в практике планирования у отечественных компаний часто вызваны неумением грамотно использовать подобные инструменты. Действительно планирование – это достаточно сложный вид предпринимательской деятельности и не каждый современный бизнесмен сможет ее грамотно организовать. В то же время, эта деятельность приносит очевидные позитивные результаты и служит основой для накопления успешного опыта.

В качестве выхода из такого положения можно предложить активное взаимодействие менеджеров всех уровней и ключевых специалистов компании как в процессе плановой деятельности, так и при обсуждении стратегических вопросов фирмы.

Таким образом, можно сделать вывод, что:

1) внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия независимо от его размера: бизнес-план позволяет проанализировать текущую или перспективную ситуацию (наличие условий для создания или расширения бизнеса);

2) формализованная концепция и методология бизнес-планирования стала полезным инструментом современного менеджмента, поскольку она позволяет успешно справляться с рисками, связанными с принятием управленческих решений. Можно сказать, что бизнес-планирование представляет собой методологию, многократно проверенную на практике и дающую хорошие результаты именно в условиях рыночной экономики;

3) в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

Все эти обстоятельства еще больше повышают значение и роль бизнес-планирования для современного предпринимательства. В России термин «бизнес-планирование» стал использоваться в 1991–1992 гг. в условиях интенсивного становления рыночных отношений. Сегодня в нашей стране становится крайне актуальным овладение искусством составления бизнес-плана, что обусловлено следующими причинами.

1. Изменяющаяся среда деловой активности ставит всех руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такой сложной сфере деятельности, как борьба с конкурентами.

2. Рассчитывая получить иностранные инвестиции или кредитные ресурсы банков для реализации новых проектов, новое поколение российских предпринимателей должно уметь обосновывать свои заявки на финансирование и доказывать, что они способны успешно реализовать предлагаемые проекты и получить весомую финансовую отдачу.

Специфика отечественной практики бизнес-планирования определяется тем, что в нашей стране происходит процесс реструктуризации и реконструкции действующих предприятий, для многих из которых из-за плохого технического оснащения привлечение серьезных инвестиций является единственной возможностью удержаться на рынке и сохранить свой производственный потенциал. Для таких предприятий особенно важно подготовить реалистичный бизнес-план финансового оздоровления или выхода из кризиса, поскольку без значительных инвестиций такие предприятия могут подвергнуться атаке рейдеров, что грозит их собственникам разорением и потерей бизнеса.

В целом для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении бизнес-планирования.

Первая сфера – это вновь созданные частные компании, владельцы которых имеют достаточно негативное отношение к планированию вообще. Более того, сам термин «планирование» вызывает резко отрицательную реакцию, на-

помятая о коммунистическом прошлом, когда планировалось все и вся. Однако производимые в огромных количествах и с перевыполнением плана товары и услуги не выдерживали никакой критики, пылились на складах, подвергаясь постоянной уценке. Кроме того, во многих случаях российские предприниматели пришли в сферу бизнеса по необходимости, потеряв источники дохода и не смогли получить соответствующего образования.

Вторая сфера (не менее значимая) – государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные, предприятия, для которых планирование является традиционным. В то же время они имеют негативное отношение к процессам планирования, имея в основном негативный опыт, полученный в условиях централизованной экономики, когда плановые показатели спускались сверху, что не предполагало навыков анализировать и предвидеть собственные цели развития.

Положение осложняется сложившимся менталитетом российского бизнес-сообщества, разделившегося на две полярные группы. Одна из них считает, что работа над бизнес-планом может помочь предприятию решить целый ряд сложных проблем, по мнению второй – процесс составления бизнес-плана никак не связан реальной деятельностью компании на рынке. Распространено мнение, что российский бизнес пока что только копирует западный, причем это копирование ограничивается лишь внешними признаками, не затрагивая фундаментальных основ развитого западного предпринимательства.

При этом необходимо отметить тот факт, что собственники российских предприятий преследуют различные цели. Известны случаи, когда владельцы предприятий видят рост своего благосостояния в возможности использовать ресурсы компании в личных целях, не заботясь о выживании предприятия в долгосрочном периоде. В то же время, все более активно заявляют о себе те, которые напрямую связывают рост своего благосостояния с ростом капитала компании в долгосрочном периоде, причем последние всегда сталкиваются с проблемой нехватки капитала для достижения долгосрочных целей.

Систематическое бизнес-планирование в настоящее время осуществляется преимущественно крупными компаниями, для которых характерно долгосрочное планирование своей деятельности. Большинство компаний средних и малых размеров прибегает к бизнес-планированию лишь в тех случаях, когда предприятие оказывается в достаточно сложной ситуации. Российская специфика состояния рынка усложняет процедуру разработки бизнес-планов и учета в них ряда труднопредсказуемых факторов, к которым относятся: уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, нехватка информации и недостаточность статистических данных.

Механизм бизнес-планирования в России должен включать в себя теорию, методологию и практику реального отечественного бизнеса, обладающего специфическими национальными особенностями. Этот механизм должен обеспе-

чивать предпринимателей эффективным инструментом реализации предпринимательских целей (от возникновения до воплощения бизнес-идеи). Такого рода планирование в России призвано включать разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана; оценку эффективности внедрения; корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования. Как отмечалось, в современных условиях бизнес-план должен стать своеобразной программой изучения рынка и конкурентов, рискованной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и продаж, обеспечить возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисной ситуации бизнес-план предприятия призван, прежде всего, решать задачи улучшения финансового состояния.

Многие отечественные авторы отмечают², что для российских предприятий наиболее распространенными и актуальными областями бизнес-планирования в современной экономической ситуации являются:

1) создание бизнес-линий (продуктовых линий или инвестиционных проектов), как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных премий, специального и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников, сбыту продуктов), которые обеспечивают возможность получать определенный доход;

2) разработка бизнес-планов специального назначения, финансово-экономического характера:

- эмиссии новых акций открытыми акционерными обществами;
- подготовка к продаже приватизированных предприятий;
- подготовка к продаже обанкротившихся предприятий;
- выкуп акций в компаниях (типа ОАО, ЗАО) либо паев в товариществах;
- обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.

В целом российская специфика бизнес-планирования определяется следующими обстоятельствами. Во-первых, ограниченной возможностью использовать консалтинговые услуги специализированных компаний, вследствие их высокой стоимости и достаточно низкого качества получаемого документа, часто представляющего собой типовой вариант бизнес-плана, который можно взять из любого пособия по бизнес-планированию. Во-вторых, отсутствием четких законодательных норм по регулированию некоторых отраслей бизнеса. В-третьих, дефицитом высококвалифицированных специалистов по бизнес-планированию, способных не только подготовить, но и реализовать бизнес-план, осуществив необходимый комплекс мер по его продвижению. В-четвертых, некачественной

² Полный список источников приводится в конце книги. Иногда представляется невозможным сделать более конкретные ссылки, поскольку указанные тенденции анализируются сразу в целом ряде изданий.

подготовкой разделов бизнес-плана, связанных с юридическими аспектами ведения конкретного бизнеса как внутри компании, так и в процессе взаимодействия с внешней средой. В-пятых, для развития бизнес-планирования на российских предприятиях необходимо осуществлять мероприятия по привлечению инвесторов как внешних, так и иностранных. В-шестых, следует не ориентироваться на зарубежный опыт бизнес-планирования, а учитывать отечественную деловую практику, которая имеет свои специфические особенности. В связи с этим, следует отметить, что большая часть предпринимателей, хорошо изучившая зарубежные источники, посвященные проблемам бизнес-планирования, и четко следовавшая изложенным в них рекомендациям по разработке бизнес-планов, столкнулась с целым рядом трудностей, которые являются специфичными именно для российской действительности. Это связано с тем, что условия, в которых функционируют российские предприятия, зачастую не позволяют им в процессе бизнес-планирования использовать зарубежные методические разработки без адаптации к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим ситуациям.

Несмотря на то, что экономические и социальные изменения, происходящие в стране, вызвали к жизни новый стиль в планировании и управлении, большинство управленческих и плановых процедур осталось фактически без изменений. Во многих больших и широко распространенных системах планирования используют новейшие компьютерные технологии, но отсутствие реального опыта разработки бизнес-планов, не позволяет им эффективно использовать предлагаемые инструменты.

Тщательно проработанный бизнес-план позволяет:

- 1) выбрать конкретные направления деятельности и целевые рынки;
- 2) сформулировать дерево целей компании, начиная от краткосрочных, и заканчивая долгосрочными (стратегическими);
- 3) определить технические характеристики и особенности предлагаемых товаров и услуг;
- 4) оценить все виды издержек по всей цепи движения продукта от его разработки и, заканчивая доведением до конкретных потребителей;
- 5) оценить соответствие имеющихся в наличии ресурсов поставленных целей и задач;
- 6) сформулировать комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению товаров и услуг (начиная с анализа рынка и заканчивая формированием рекламных стратегий) и определения методов стимулирования продаж и каналов сбыта.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении целого ряда актуальных проблем, в числе которых можно назвать³:

³ Здесь и далее описаны конкретные проблемы, решение которых может быть реализовано в рамках процесса подготовки бизнес-плана.

- 1) подготовку заявок на получение кредитных ресурсов банков и грантовых средств отечественных и зарубежных фондов;
- 2) создание нового бизнеса и развитие новых направлений действующих предприятий;
- 3) формирование инвестиционного плана и привлечение интереса потенциальных инвесторов в том числе зарубежных;
- 4) обоснование прибыльности производства новых товаров и услуг.

Основное значение бизнес-планирования заключается в том, что его продукт (результат) – бизнес-план – представляет собой важный документ, обосновывающий потребность в инвестициях (кредитных ресурсах) и позволяет оценить перспективность предлагаемого бизнес-проекта. При этом, следует учитывать ряд обстоятельств. Так, например, если бизнес-план разрабатывается в рамках отечественных программ развития бизнеса, он должен соответствовать требованиям Федерального фонда поддержки малого предпринимательства⁴, которые разрабатывались в соответствии с международными стандартами ЮНИДО⁵.

Важность процесса бизнес-планирования на предприятии обусловливается следующими обстоятельствами⁶.

1. Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. В этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха.

2. Бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом. Поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

3. Бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса.

4. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и как инструмент внутрифирменного управления. С этой точки зрения он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим.

5. Бизнес-план может быть хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой

⁴ Рекомендации по подготовке некоторых разделов бизнес-плана данного издания учитывают и опираются на эти методические рекомендации (например, при подготовке финансовых документов).

⁵ ЮНИДО – Организация по промышленному развитию, действующая в рамках ООН, разработала комплексный пакет документов, включающий проведение финансовых расчетов, маркетинговых исследований и пр. Пакет методических рекомендаций ЮНИДО является неофициальным международным стандартом в области бизнес-планирования.

⁶ Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамосенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. – М., 2002., – С. 5.

организации, поэтому он должен быть компактным, тщательно оформленным, информационно наполненным.

6. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предлагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск.

7. Бизнес-план – это инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка – это непрерывный процесс познания и самопознания.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху. Именно благодаря бизнес-планированию, можно добиться ощущения устойчивости и рыночной стабильности.

В обществе с высоким уровнем технического, культурного и экономического развития особенно необходимы такие механизмы и методы, при помощи которых можно было бы своевременно осознавать желаемые цели и предпринимать действия для их реализации. Чем меньше средств и ресурсов для удовлетворения имеющихся потребностей, тем действеннее должны быть инструменты, с помощью которых осуществляется рациональное управление соответствующими экономическими объектами и процессами. Такая необходимость отчетливо проявляется как на общенациональном уровне, так и на конкретных предприятиях. Одним из таких инструментов и является бизнес-планирование. К сожалению, следует подчеркнуть, что в современных российских условиях большинство предприятий и коммерческих организаций не уделяет значительного внимания механизму планирования.

Следует отметить, что именно активное использование инструмента бизнес-планирования позволит российским предприятиям, как уже работающим на рынке, так и вновь созданным, успешно функционировать в условиях рынка. При этом, им необходимо учитывать специфику основных рыночных сил, в том числе механизм и тип конкуренции, существующей на целевых рынках. Ужесточение рыночной конкуренции приводит к тому, что компании вынуждены искать новые инструменты, которые позволят им сохранить завоеванные рыночные позиции. Одним из таких инструментов может стать бизнес-планирование, творческое применение которого позволит создать эффективные конкурентоспособные предприятия.

Глава 2. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана

Предпринимательская деятельность в достаточно большой степени представляет собой творческий процесс, требующий целого набора специфических качеств. К сожалению, большинство предпринимателей не обладают подобными способностями. Особенно это характерно для отечественной бизнес-среды, большую часть которой составляют люди, для которых занятие бизнесом стало не свободным осмысленным выбором, а вынужденной мерой. Тем более важным инст-

рументом становится бизнес-план, позволяющий на проверенной основе спрогнозировать будущее развитие своего дела, произвести предварительные расчеты и определить возможную прибыльность нового бизнес-проекта. Все это требует особых умений и навыков, формированию которых и посвящена данная книга.

Как уже отмечалось, бизнес-план – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы или для создания новых сфер бизнеса. Основная цель разработки бизнес-плана – подробно описать предполагаемую деятельность компании на ближайший год, связанную с разработкой новых товаров и услуг (открытием новых бизнес-направлений, финансовым оздоровлением и пр.), определить основные финансовые показатели на последующий период (3–5 лет) с учетом уровня спроса целевого рынка, произвести оценку имеющихся ресурсов и определить потребности в дополнительном внешнем финансировании. Однако эта цель не единственная. В качестве других, не менее важных, целей разработки бизнес-плана можно назвать:

- 1) оценка степени жизнеспособности бизнес-идеи;
- 2) снижение риска открытия нового бизнеса или бизнес-направления;
- 3) привлечение интереса потенциальных инвесторов (спонсоров, кредиторов);
- 4) приобретение опыта планирования, определение перспективы развития нового бизнеса.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он может способствовать достижению целого ряда дополнительных целей, среди которых следует выделить:

- 1) конкретизация дерева целей компании;
- 2) стимулирование разработки стратегических перспектив и выработку оперативных тактических мероприятий для их достижений;
- 3) разработка и внедрение системы объективной оценки результатов коммерческой деятельности;
- 4) формирование дополнительного бизнес-инструментария;
- 5) определение сильных и слабых сторон предлагаемого бизнеса;
- 6) оценка внешних возможностей и угроз и разработка альтернативных стратегий выживания и развития.

Кроме этого, бизнес-план поможет решению некоторых важных проблем компании, например: уяснить степень реальности достижения намеченных результатов; доказать потенциальным инвесторам необходимость и целесообразность реструктуризации предприятия или открытия нового; убедить акционеров или собственников согласиться с предложенным планом развития, позволяющим достигнуть новых более высоких количественных и качественных показателей.

Обычно бизнес-планы составляют для внешнего (чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам) или внутрен-

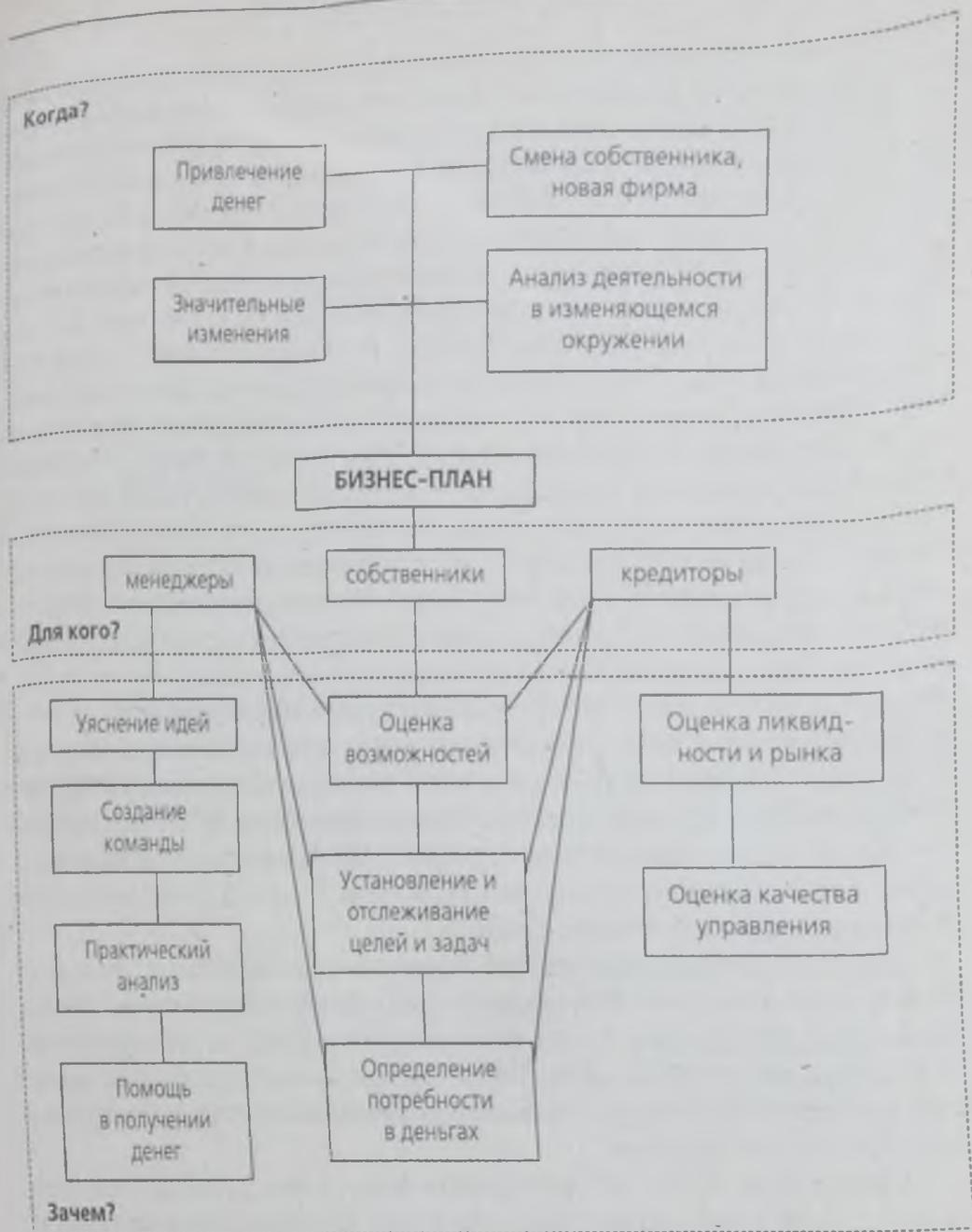


Рис. 2.1. Цели, задачи и причины разработки бизнес-плана

него (в этом случае проводится анализ всех сильных и слабых сторон бизнеса) использования.

Как правило, при подготовке бизнес-плана для внутреннего использования анализируются многие проблемы и слабые места проекта, которые не предназ-

начены для глаз потенциальных инвесторов. В то же время обсуждение этих сложных вопросов и поиск путей их решения позволит заявителям самим для себя получить реальное представление о возможных препятствиях реализации предложенного проекта и более объективно оценить ситуацию внешней среды бизнеса. Кроме того, эти аспекты могут интересовать будущих инвесторов при оценке целесообразности вложения финансовых средств и определения их оптимального размера. Например, при более тщательном анализе имеющихся ресурсов, может оказаться, что сумма инвестиций существенно снизится. Или изменится график получения финансовых средств вследствие более тщательного планирования работ, что особенно важно при использовании кредитных ресурсов, предполагающих выплату процентов за использование финансовых средств. Кроме того, такое планирование может снизить и сумму необходимых инвестиций, поскольку при реализации некоторых проектов уже на первых его стадиях возможно получение денежных средств от продаж. В этом случае получение инвестиционного кредита может стать неверным стратегическим решением, поскольку компания будет вынуждена большую часть доходов отдавать инвестору. Все варианты стратегии развития предприятия должны быть проработаны заранее, привлечение инвестора окажется оправданным только в том случае, если обе стороны согласятся с целесообразностью этого решения. В то же время бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность, что в дальнейшем может оказать разрушающее воздействие в процессе его реализации. Поэтому при разработке любого варианта бизнес-плана следует как можно более реалистично оценивать как имеющиеся ресурсы, так и рыночные перспективы. На рисунке 2.1. представлены цели, задачи и причины разработки бизнес-плана.

При этом следует отметить, что бизнес-план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике страны в целом. Таким образом, бизнес-план помогает обоснованно оценить перспективы создания и развития своего дела и контролировать текущие бизнес-процессы.

Несмотря на то, что «потребителями» бизнес-плана являются, чаще всего, внешние контрагенты (инвесторы, кредиторы, партнеры), бизнес-план можно рассматривать как важный инструмент менеджмента, предусматривающий решение стратегических и тактических задач. Это во многом обусловлено тем, что проведение организационно-управленческой и финансово-экономической оценки состояния бизнеса в процессе разработки бизнес-плана позволяет найти новые ресурсы и возможности для завоевания целевых потребителей, достижения относительной стабильности и формирования инвестиционных целей на планируемый период.



Рис. 2.2. Первый подход к составлению бизнес-плана, основанный на определении личных целей бизнесмена

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элементы функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии. Существует несколько подходов к составлению бизнес-плана⁷. Несмотря на бросающееся в глаза сходство представленных подходов, между ними существуют определенные различия, которые отчетливо видны на рис. 2.2. и 2.3.

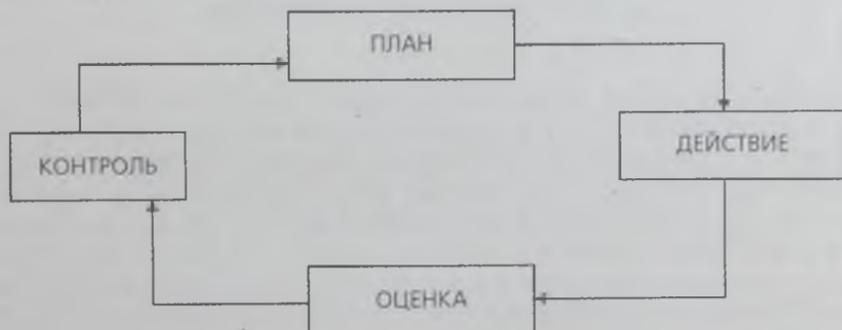


Рис. 2.3. Второй подход к составлению бизнес-плана, основанный на принятии решений

⁷ Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. – М.: ЭКМОС, 1998., – С. 14–16.

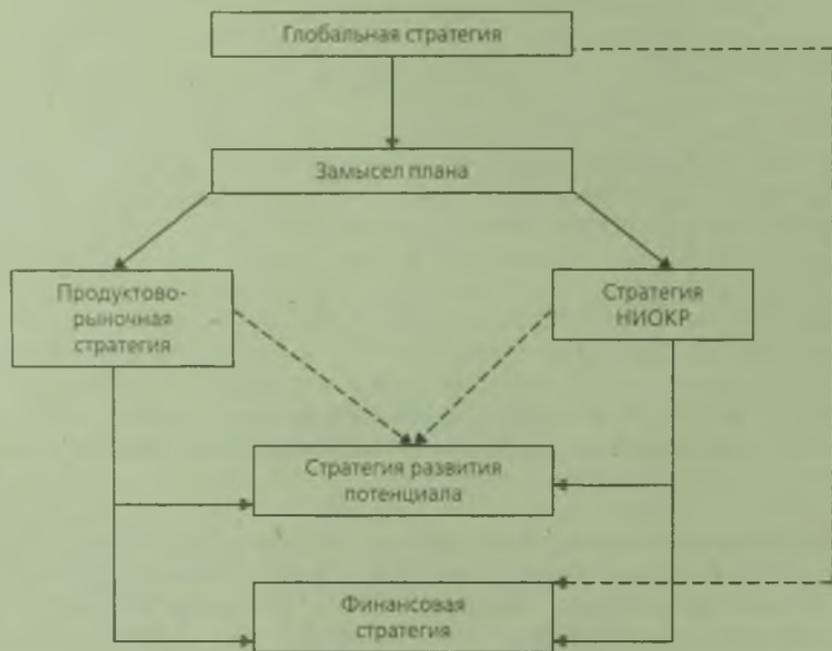


Рис. 2.4. Третий подход к составлению бизнес-плана, основанный на определении приоритетного направления развития

На первое место при таком подходе ставится определение личных целей бизнесмена, на основе чего строится бизнес, определяются его сильные и слабые стороны. На основе анализа внешней и внутренней ситуации компании определяется перспективная цель (миссия), после чего переходят к разработке стратегии, конкретизирующей и формирующей дерево целей, и определяющей задачи и подзадачи. В задачи и подзадачи включаются трудовые и финансовые ресурсы, продукция. При использовании второго подхода на первое место ставится принятие решений. В данном случае процесс планирования представлен на рис. 2.3.

Возможно применение подхода (рис. 2.4), когда основная цель планирования заключается в том, чтобы соотнести направление развития бизнеса с наиболее полным удовлетворением спроса на целевом рынке, учитывая в процессе разработки плана желаемый уровень рентабельности, ограничения внешней

бизнес-среды, включающей построение эффективных взаимоотношений с потребителями, поставщиками и конкурентами. Пунктирная линия обозначает каналы обратной связи.

Замысел плана формируется в три этапа, включающие:

- 1) постановку реалистичных целей;
- 2) выбор наиболее оптимальной рыночной позиции для компании (рыночной ниши);
- 3) разработку комплекса мероприятий для достижения желаемых результатов.

В процессе работы над бизнес-планом следует учитывать тот факт, что важное значение имеет его структура, поскольку этот документ иногда играет решающую роль в становлении нового бизнес-плана или развитии и перепрофилировании старого. Объем некоторых разделов и стиль их написания в разных бизнес-планах могут существенно отличаться друг от друга, состав этих разделов остается практически неизменным. Бизнес-план – это не художественное произведение, поэтому следует выбрать наиболее традиционную структуру, которая включает: краткое содержание (резюме), характеристику отрасли, описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, производственный и финансовый планы, а также оценку возможных рисков и страхование.

Содержание разделов бизнес-плана может изменяться в зависимости от вида бизнеса, например, при составлении плана для получения инвестиционных ресурсов необходимо уделить внимание именно тем аспектам, которые могут в большей мере произвести благоприятное впечатление на потенциальных инвесторов, вызвать их интерес (например, сделать акцент на прибыльности и точности представленных финансовых расчетов). В то же время следует учитывать, что работа с частными инвесторами гораздо более сложная, чем с банковскими организациями, предоставляющими кредитные ресурсы. Предприниматели острее чувствуют все возможные трудности на пути реализации проекта, и больше рискуют потерять вложенные средства. Банковские организации больше внимания уделяют чисто формальной стороне (например, четкому описанию основных бизнес-процессов).

В зависимости от отраслевой специфики, размера предприятия, объема выпуска предлагаемых продуктов и их ассортимента общий объем (количество страниц) бизнес-плана и наполнение его отдельных разделов может быть весьма различным. В некоторых случаях, если предметом бизнес-плана является открытие мини-кафе или прачечной на дому, он требует менее объемной проработки. Более того, часть разделов может и вовсе отсутствовать. В других – если речь идет о финансовом оздоровлении крупного промышленного предприятия

или выпуске инновационной продукции в приоритетной области, требующих значительных объемов финансовых инвестиций, необходимо проводить глубокие рыночные исследования, проводить комплексный финансовый анализ⁸.

На практике используется множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре. Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по отдельным бизнес-линиям (например, выпуску новых типов продукции и услуг, новым направлениям деятельности), по предприятию в целом: новому или действующему (развитие, перепрофилирование, санация и финансовое оздоровление).

На рис. 2.5. представлена классификация бизнес-планов по объектам бизнеса. Возможны и другие классификации бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента.

При этом, следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления по форме и материалу существенно отличается от всех остальных, в нем гораздо больше внимания уделяется анализу финансового положения предприятия, он имеет свою структуру и логику изложения. В то же время составление такого документа может оказаться полезной и для тех предприятий, которые начинают испытывать какие-либо финансовые трудности. Он позволит вскрыть внутренние резервы, наметить перспективы развития, определить реальную потребность в привлечении внешних инвестиций. Более того, при работе над таким бизнес-планом может быть выявлена целесообразность прекращения деятельности убыточного предприятия, поскольку никакие мероприятия по его реструктуризации не смогут принести желаемых результатов. Вливание новых финансовых средств может только продлить агонию, но не позволит сделать его конкурентоспособным.

Можно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов:

- 1) специфика отрасли;
- 2) общая стратегия предприятия;
- 3) концепция продукта.

Подготовленный бизнес-план должны отличать: четкая структура разделов; простота изложения, наглядность и обоснованность представленных материалов; объективность и достоверность используемой информации; обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации; точность финансовых расчетов; достоверность финансовых показателей и документов.

⁸ Далее в книге дается описание основных разделов бизнес-плана, но поскольку в каждом конкретном случае их детализация будет существенно различаться, читателю следует самому принимать решение о том, какие именно аспекты необходимо осветить в конкретном бизнес-плане, чтобы вызвать благоприятное отношение тех лиц, кому он адресован.

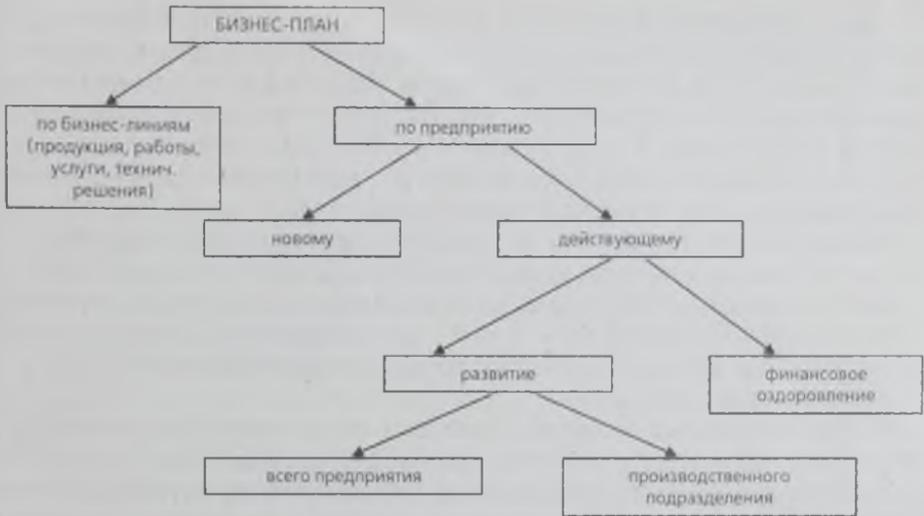


Рис. 2.5. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса⁹

На практике наиболее часто используются следующие виды бизнес-планов: бизнес-план организации; бизнес-план заявки на кредит; бизнес-план инвестиционного проекта; бизнес-план структурного подразделения; бизнес-план заявки на грант; бизнес-план развития региона; бизнес-план учреждения.

Бизнес-план организации – это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов. В нем на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализации бюджетов. Поэтому в таком бизнес-плане основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора или банковского кредита. Он обычно разрабатывается в виде технико-экономического обоснования (ТЭО), его основная задача – показать, что его разработчик является грамотным менеджером и может представить заявку в форме, требуемой банком, и, самое главное, сможет гарантировать минимальный риск вложений.

⁹ Любанова Т. П., Мягоседова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: учебно-практическое пособие. – М., 2002., – С. 7.

Бизнес-план инвестиционного проекта излагает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты. Инвестиционные проекты могут различаться по виду, например, они могут быть отнесены к социальным, экономическим, техническим и смешанным типам. Но самое важное в них – идея. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций.

Бизнес-план структурного подразделения (например, центра финансового учета) – это изложение плана его деятельности. Это отдельная часть бизнес-плана всей компании, поэтому часть разделов, относящихся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать. Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем и сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

Бизнес-план развития региона определяет перспективы социально-экономического развития региона с обоснованием объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план учреждения (государственного, негосударственного) – это обоснование перспектив и значимости его (например, ВУЗа, поликлиники, школы, научно-технического центра и т. д.) социально-экономического развития для общества. При этом, определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Следует подчеркнуть, что не существует стандарта на разработку бизнес-плана, и ни один юридический документ пока еще не закрепляет обязательности подготовки бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. В то же время решение вопроса о выделении бюджетных инвестиций, предоставлении банковских кредитов осуществляется только при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития предприятия на определенный период. В процессе создания бизнес-плана важное значение имеют выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариативность закладываемых в него решений, объем и наличие прилагаемых документов. Все это, во многом, зависит от ряда факторов, среди которых можно назвать величину предполагаемых инвестиций по конкретному предпринимательскому проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность). В данном случае не так

важен выбор самой методики (американской, английской, немецкой), сколько то, чтобы разработанный документ содержал бы обязательные разделы, в которых подробно рассматривались конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация (показатели) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных источниках и расчетах.

Бизнес-план дает представление о том, как предприятие в своей деятельности будет учитывать специфику своего региона, производственные возможности региональных промышленных предприятий и имеющиеся у них товарные запасы; объем и структуру предлагаемого поступления товаров из других регионов страны, дальнего и ближнего зарубежья; трудовой и интеллектуальный потенциал самого предприятия.

Объем бизнес-плана зависит от цели его составления. Внутренний бизнес-план (для внутрифирменного использования) не регламентируется ни по объему, ни по структуре разделов. Бизнес-план, представляемый с целью получения больших или средних объемов инвестиций (кредитных ресурсов) должен включать приблизительно от 50 до 80 страниц. Имеется в виду его общий объем, который включает основные приложения (уставные документы, бухгалтерский баланс, учредительский договор и т. п.) Как правило, в указанный объем не включаются приложения, дополняющие бизнес-план и подтверждающие его реальность.

Как стало понятно из вышеизложенного, чтобы написать качественный бизнес-план, необходимо проанализировать огромный объем информации по всем бизнес-областям. При этом следует учитывать, что с развитием современных информационных и коммуникационных технологий объем такой информации будет постоянно увеличиваться. Этому же будет способствовать процесс развития самого конкретного бизнеса. Поэтому при разработке крупных проектов рекомендуется подготовить два варианта такого бизнес-плана. Первый вариант (официальный) – предназначается для потенциальных инвесторов или соинвесторов (предполагаемых партнеров или учредителей) представляет описание общей цели предлагаемого бизнес-проекта. Он может содержать три возможных варианта развития событий: оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный). Второй – является внутренним рабочим документом предпринимателя (предназначается для внутреннего использования) и служит аналитическим материалом для принятия окончательного решения по осуществлению конкретных мероприятий, направленных на разработку и реализацию нового проекта. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном плане, для того, чтобы было легче осуществлять ссылки. Хранение его должно быть организовано таким образом, чтобы было легко вынимать документы, иметь закладки по основным разделам. Этот документ должен быть особо конфиденциальным, поскольку может содержать информацию, которую заявители проекта не сочтут возможным включить в официальный вариант бизнес-плана.

Глава 3. Функции бизнес-плана и его отличие от других плановых документов

В настоящее время не существует единого подхода в определении основных функций, которые выполняет бизнес-план. Наиболее традиционным является подход, согласно которому бизнес-план выполняет 4 функции: стратегическую (помогает при разработке стратегии бизнеса, что особенно важно при организации новой компании или определении новых бизнес-направлений); инвестиционную (помогает определить оптимальные источники и объем внешних инвестиций, найти потенциальных инвесторов); функцию планирования (позволяет оценить перспективы развития бизнеса и разработать комплекс конкретных мероприятий для их достижения).

При этом следует отметить, что достаточно распространенным является подход, согласно которому бизнес-план выполняет различные функции, как внешние (познакомить с предприятием представителей делового мира), так и внутренние, жизненно важные для деятельности самого предприятия (табл. 3.1, 3.2). Обе эти группы функций, которые подробно описаны в разной литературе по бизнес-планированию, играют очень важное значение для достижения успеха на рынке.

Таким образом, бизнес-план, выполняя различные группы функций, должен обеспечивать возможность анализа, оценки, позиционирования, контроля и управления в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней среды компании. Реализация перечисленных выше функций позволяет повысить адаптацию всех бизнес-процессов к постоянным изменениям бизнес-среды, которая с течением времени усложняется все больше и больше. В теоретических построениях организации чаще всего представляют собой сбалансированные системы, в которых все факторы внутренней среды: технология, персонал, финансовые ресурсы, оптимально скоординированы. Как правило, в ходе эффективного взаимодействия всех внутренних переменных организация достигает успеха. Практическая деятельность позволяет увидеть, что в реальности успешное функционирование любой компании зависит от гораздо большего количества самых разнообразных факторов.

Мир бизнеса постоянно меняется, причем темпы изменений бизнес-среды постоянно ускоряются. В наше непредсказуемое время, когда практически все организации испытывают трудности, бизнесу необходимо последовательно перестраивать себя, причем не пассивно, а проактивно реагировать на изменения вокруг себя, с тем, чтобы в будущем получить возможность диктовать свои условия основным конкурентам.

Функции бизнес-плана	Содержание
Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства	– определение стратегических тенденций развития производства
Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики	– разработка и реализация государственной политики; – разработка и реализация региональной политики.
Привлечение инвестиций	1. Реальные инвестиции: – централизованные инвестиции (государственные, региональные программы); – дотации, субсидии. 2. Финансовые инвестиции: – подготовка эмиссии акций и реализации их на фондовом рынке.
Привлечение заемного капитала	– ссуды, кредиты.
Установление деловых контактов, изучение целей участников	– организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов.
Обоснование направлений реализации	– приватизация государственных (муниципальных) предприятий; – обоснование совместных производств с другими предприятиями; – обоснование использования иностранного капитала; – обоснование создания финансово-промышленных групп или вложения в них.

Таблица 3.1. Внешние функции бизнес-плана

Процветающие компании стремятся быстрее конкурентов получать больше знаний о характере своей внешней и внутренней среды, их взаимосвязи. Организационное знание стало важным понятием для компаний, которые сталкиваются с активным давлением конкуренции, высоких технологий и рынка. В современной деловой динамичной среде компании стремятся к получению новых знаний для того, чтобы лучше ориентироваться в условиях неопределенности внешней бизнес-среды и достичь более высокого уровня конкурентоспособности. В рамках своих границ каждая организация должна стремиться к лучшему пониманию источников своих компетенций. Кроме того, и вне границ своей деятельности компании должны совершенствовать знания о потребителях, поставщиках, конкурентах, технологии, экономической обстановке и т. д. Для этого необходимо научиться более эффективно использовать инструменты внутрифирменного планирования.

Функция управления производством	Функция бизнес-плана	Содержание
Планирование и оценка деятельности	1. Разработка долговременных стратегий (концепций) развития; – обоснование конкретных направлений деятельности, краткосрочных ее целей; – разработка тактики их достижений; – прогнозирование результатов деятельности; 2. Оценка научно-технического, производственного потенциала	1. Обеспечение системного и сквозного характера планирования и прогнозирования. 2. Оценка степени использования имеющегося потенциала: – выявление и оценка резервов; – разработка мероприятий по научно-техническому развитию.
Организация деятельности	– определение центров ответственности за результаты деятельности; – анализ соответствия кадрового состава; – анализ системы оплаты труда.	1. Обоснование обязанностей структурных подразделений и отдельных исполнителей. 2. Переподготовка (повышение квалификации): – подбор новых кадров. 3. Оценка существующей системы оплаты труда.
Контроль, учет производства	1. Контроль за результатами деятельности, их учет. 2. Определение степени и факторов риска. 3. Отчетность перед собственниками. 4. Стабильность проекта производства, подготовка к внезапным изменениям.	– учет отклонений от плана, их анализ; – разработка мероприятий по снижению риска; – обеспечение устойчивости и живучести проекта.

Таблица 3.2. Внутрифирменные функции бизнес-плана

Результатом процесса внутрифирменного планирования является создание системы планов. Любой план в обязательном порядке включает в себя основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По существу, план представляет собой набор специфических инструкций для менеджеров разных уровней, описывающих основные бизнес-процессы, которые должны выполняться соответствующими подразделениями компании для достижения общеорганизационных целей. Внутрифирменные планы различаются на основе следующих характерных черт: временного гори-

зонта (промежуток времени, на которое составляется план); функциональной направленности (например, маркетинговый план и план выпуска продукции, план по продажам); иерархии планирования (некоторые планы разрабатываются в функциональных подразделениях, в создании других активное участие принимает топ-менеджмент компании).

Выделяют следующие виды планов (табл. 3.3.).

Виды планов	Краткая характеристика
Стратегический план	Составляется на 5 лет вперед и включает в себя видение, миссию, общие цели, определяющие цели организации, место организации в будущем и выбранные стратегии в действии. Составной частью этого плана является политика организации. Стратегический план – ориентир для принятия решений на более низких уровнях.
Общефирменные планы	Составляются на срок 3–5 лет, продолжают стратегический план и определяют главные задачи развития организации. Основу этих планов составляет план развития.
Оперативные планы	1) Общефирменные планы текущей деятельности – хозяйственные планы, которые рассчитываются на 1 год. С их помощью товары и услуги производятся и поставляются на рынок. 2) Текущие планы подразделений – дополняют общефирменные планы текущей деятельности и создаются для планирования работы отделов и служб.
Планы: программы	Разрабатываются для реализации конкретных инвестиционных проектов или выполнения программы развития функциональных областей деятельности.

Таблица 3.3. Система планирования в компании

С учетом временного горизонта различают: краткосрочные планы (менее 1 года); среднесрочные планы (от 1 до 5 лет); долгосрочные планы (более 5 лет), что определяется размером и отраслевой принадлежностью предприятия, опытом и объектом планирования. Кроме того, на указанные сроки также оказывают влияние такие факторы: жизненный цикл продукта; состояние НИОКР; возможность замены продукции.

Таким образом, процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которая включает следующие основные виды планов:

1) стратегический, разрабатываемый на основе стратегии компании, может разрабатываться на 5 и более лет;

2) общефирменный, представляющий собой продолжение и конкретизацию общего стратегического плана, который определяет основные задачи раз-

вития бизнеса, содержит комплекс мероприятий и определяет ответственных за их выполнение;

3) краткосрочный, как правило, представляющий собой оперативный план функционального подразделения (например, отдела маркетинга), описывающий все основные действия сотрудников, направленные на достижение показателей, обозначенных в общефирменном плане;

4) программы (или планы-программы), бизнес-проекты и бизнес-планы.

Процесс стратегического планирования позволяет уменьшить неопределенность и риск в хозяйственной деятельности и обеспечить оптимальную концентрацию ресурсов на приоритетных бизнес-направлениях. Стратегия формулирует основные цели компании и определяет соответствующие пути их достижения.

В рамках стратегического планирования решается целый ряд сложных организационных проблем, к которым относятся: формулировка стратегии; выработка стратегических решений; анализ конкурентной среды бизнеса; формирование маркетинговой стратегии; выявление и анализ стратегических перспектив развития бизнеса и т. п.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели и является ориентиром для принятия важных управленческих решений, связанных с определением рыночной позиции и комплекса действий, направленных на ее достижение (или удержание). В целом, можно сказать, что процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии эффективных управленческих решений, в рамках которого выделяются четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; стратегическое видение.

В то же время, следует обратить внимание на то, что в настоящее время среди специалистов не существует единого подхода в отношении системы планов, и экономисты в эту систему планов предприятия включают различные ступени планирования. Так, например, предлагается следующая схема системы планов:

1) стратегические рамочные планы (нацелены на достижение только глобальных целей);

2) долгосрочные планы (разрабатываются для конкретизации программы инвестиций);

3) среднесрочные планы (создают предпосылки для реализации инвестиционных программ);

4) бюджетные планы (содержат подетальную разработку определенных проектов).

Однако нужно отметить, что недопустимо сводить иерархию планов исключительно до временных горизонтов. При этом в данной системе особое место

занимает бизнес-план, имеющий специфические черты, существенно отличающие его от других внутрифирменных планов. Например, поскольку он представляет собой план развития, то может включать большое количество описательного материала, содержать аналитические прогнозы развития целевого рынка, отрасли в целом, ситуации в конкретном регионе. Характер представляемой информации никем не регламентируется. Разработчики документа, как правило, руководствуются собственными представлениями или следуют рекомендациям потенциальных инвесторов (например, многие грантовые организации, предоставляющие финансовые средства на безвозвратной основе, четко определяют требования, которым должен соответствовать представленный проект для предоставления финансирования). В некоторых случаях кредитные организации для принятия предлагаемого проекта на рассмотрение выдвигают свои требования, касающиеся, например, выбранного объекта.

В целом любой бизнес-план должен определять пути выхода на новые рыночные позиции и предоставлять потенциальным инвесторам ответы на следующие вопросы:

1) прогнозируемая величина и уровень спроса на предлагаемые товары и услуги на целевом рынке;

2) оптимальный характер основных бизнес-процессов компании, и его соответствие потребностям будущего предполагаемого развития бизнеса;

3) структура ассортимента выпускаемой продукции, процедуры выбора и критерии оценки конкурентоспособности отдельных товарных позиций;

4) предлагаемый комплекс процедур, гарантирующих снижение риска при использовании инвестиционных вложений и разработке новых видов товаров и услуг;

5) объем и структура всех видов экономических ресурсов, необходимых для успешной реализации предлагаемого проекта;

6) доказательство оптимальности выбора предлагаемой организационной формы и структуры вновь создаваемого или реструктуризируемого предприятия (в последнем случае следует представить надежную доказательную базу, способную убедить потенциального инвестора).

Место бизнес-плана в системе планов предприятия определяется тем, что он:

1) оценивает степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;

2) конкретизирует перспективы развития бизнеса, представляя их в виде обоснованной системы количественных и качественных показателей;

3) позволяет получить внешние инвестиции.

Последнее подчеркивает то обстоятельство, что бизнес-план, в отличие от ранее описанной внутрифирменной системы планов, учитывает не только внутренние цели предприятия, но и внешние цели лиц, заинтересованность в уча-

сти которых есть у предпринимателя. Таким образом, бизнес-план, с одной стороны, органично входит в систему внутрифирменного планирования в компании – его разработка в некоторой части пересекается с работами по подготовке других планов, а с другой, серьезно отличается от них, прежде всего тем, что содержит комплексный характер, ограничивается коротким временным отрезком планирования и служит для привлечения внешних инвестиций.

В соответствии со стоящими перед ним задачами, бизнес-плану присущи в достаточной степени устойчивые признаки. Во-первых, он не может обеспечить достижение всего дерева целей предприятия, а фокусируется лишь на одной из них, как правило, связанной с развитием (получением инвестиций). И в отличие от некоторых других планов (например, стратегического плана) содержит обоснованные расчеты на свое воплощение. Во-вторых, любой бизнес-план имеет четко обозначенные временные границы, в рамках которых он должен быть реализован полностью (в отличие, например, от тактических и стратегических планов). В-третьих, все разделы бизнес-плана (включая организационный план, риски и страхование, а не только производственный и маркетинговый планы) являются полноправными элементами и имеют важное значение, как в процессе поиска потенциальных инвесторов, так и в ходе реализации бизнес-плана.

Кроме того, следует отметить, что планы действий любой организации можно охарактеризовать как наступательные или оборонительные. В большинстве случаев предприятия довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение их банкротства. В качестве одного из видов оборонительных планов выступает ликвидационный, часто используемый в процессе реструктуризации неплатежеспособных предприятий. В ходе подготовки ликвидационного плана определяется, от каких организационных структур и элементов следует избавиться (например, производство некоторых видов продукции, малорентабельные направления деятельности, непропорционально раздутая производственная и организационная инфраструктура и пр.), и предлагаются конкретные рекомендации по выведению неконкурентоспособных производственных единиц из общей структуры предприятия. Планы, направленные на развитие предприятия, связанные с выпуском новых видов продукции, открытием новых направлений деятельности, освоением новых рыночных ниш, использованием новых методов конкурентной борьбы входят в разряд наступательных. Реализация наступательных планов приводит к усилению общего экономического потенциала предприятия.

Бизнес-план предприятия является, по существу, наступательным планом (планом развития), включающим в себя комплекс взаимосвязанных мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности фирмы.

Таким образом, можно сделать вывод, что в рамках одной организации разрабатывается и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы. При этом необходимо отметить, что в отличие от стратегического плана, бизнес-план – это не что иное, как план развития с присущими только ему целями. Поэтому ни один из видов планов (стратегический, тактический, функциональный) не может заменить бизнес-план. Следует отметить, что при внедрении бизнес-планирования на предприятии часто возникают одни и те же вопросы. Самым популярным вопросом является: «Каким должен быть бизнес-план, чтобы привлечь иностранных инвесторов?» Очевидно, что для привлечения любых инвестиций необходимо, как минимум:

- 1) иметь устойчивый бизнес или предоставить весомые доказательства, что после реализации бизнес-плана он выйдет на новый качественный уровень;
- 2) сформировать эффективную команду профессионалов, способную выполнить реализацию проекта;
- 3) предоставить имущественные гарантии (например, залог, пакет акций предприятия).

Второй важный вопрос, на который необходимо ответить, заключается в том, что означает на практике внешняя функция бизнес-плана «Привлечение инвестиций»? Важность данного аспекта определяется тем, что на практике предприниматель уйму времени и сил тратит на поиски инвесторов, партнеров и кредиторов. При этом каждый раз, представляя свой проект, ему приходится повторять одно и то же. В то же время, если бизнес-план составлен грамотно, то с его помощью можно эффективно стандартизировать процесс ознакомления с проектом и, тем самым, существенно сэкономить время и силы. Немаловажным представляется и психологическое воздействие на инвестора.

Третий момент, на который следует обратить внимание, связан с сомнениями в необходимости стандартизации процесса планирования на предприятии. Опыт показывает, что в разных компаниях последовательности составления бизнес-плана существенно различаются. Следует отметить, что нет (да и не может быть) универсального алгоритма планирования. Каждая группа разработчиков бизнес-плана выбирает свою последовательность действий и определяет наиболее оптимальный порядок взаимодействия между ними. Бывают случаи, когда приходится перерабатывать уже написанные разделы. Это связано с тем, что ответ на вопросы нового раздела требует значительной конкретизации предыдущего. Однако это не означает, что в структуре любого бизнес-плана не присутствует общей внутренней логики, понять которую поможет предлагаемое пособие по бизнес-планированию.

Глава 4. Бизнес-планирование при разработке инновационных проектов

Любое инновационное предпринимательство связано с повышенной степенью риска. Кроме того, большинство инновационных предприятий относится к сфере малого бизнеса, гораздо реже – к среднему, и совсем редко это крупные предприятия. Специфичность сферы малого бизнеса заставляет эти предприятия проявлять повышенную активность в агрессивной бизнес-среде. Это заставляет их постоянно искать и применять новые гибкие способы приспособления и внедрять новые технологические решения, экспериментировать с новыми видами товаров и услуг. Все это связано с разработкой и внедрением инновационных процессов, под которыми понимается период от выдвижения инновационной бизнес-идеи до ее коммерческой реализации. Эти процессы объединяют научные разработки, предпринимательство, менеджмент, маркетинг, охватывая весь комплекс производства, обмена и потребления.

При этом следует отметить, что за последние 90 лет само понятие «инновация» приобрело гораздо более широкий смысл и относится теперь не только к области технологии производства, а распространяется на организационные финансовые и любые другие методы, которые улучшают результаты деятельности предприятия. В последнее время наиболее активно развиваются и новации в области маркетинговой деятельности: стимулирование продаж, поиск и внедрение новых методов продвижения товаров и услуг, построение эффективных взаимоотношений с поставщиками и потребителями производимой продукции.

Кроме того, прибыль от реализации инновации выступает мощным стимулом к созданию и продвижению все новых инноваций, а также внутренним источником финансирования инновационных процессов на предприятии. Специалисты часто говорят о том, что компании сферы инновационного бизнеса необходимо иметь сбалансированный портфель проектов¹⁰. Эксперты единогласно заявляют, что наличие такого «портфеля» является не только фактором повышения конкурентоспособности инновационной компании, но и условием выживания инновационной компании в современной рыночной среде. Попробуем определить, действительно ли нужен «портфель» проектов малому инновационному предприятию? Как уже отмечалось, сама специфика инновационного бизнеса требует постоянного внедрения все новых и новых нововведений. Особенно

¹⁰ Руководителю любого предприятия, а инновационного особенно, желательно иметь в своем арсенале «портфель» проектов, чтобы поддерживать конкурентоспособность своего предприятия на высоком уровне и быть в состоянии быстро и гибко переориентировать свой бизнес в соответствии с меняющимися внешними условиями, актуальными научно-техническими разработками и требованиями потребителей (<http://www.dist-cons.ru>).

это характерно для предприятий, специализирующихся в сфере информационных технологий и наукоемкой продукции. Все быстрее появляются новые поколения мобильных телефонов, бытовой электроники, новые версии и форматы компьютерных программ и средств связи. Привычный арсенал технических средств, используемый средним современным потребителем включает такие устройства, которые не могли вообразить самые причудливые фантазии писателей-фантастов прошлого столетия. Использование новых технологий требует постоянного обновления парка офисного и промышленного оборудования.

Поэтому «портфель» проектов инновационного предприятия должен включать проекты различные по масштабу (более крупные и достаточно небольшие), времени реализации (только начинающих реализовываться и уже близких к завершению), типу потенциальных инвесторов, рассчитанные на получение государственных инвестиций (или средств спонсоров – Фондов и других грантообразующих организаций), ориентированные на привлечение частных инвесторов или кредитных ресурсов. Только оптимальный баланс такого портфеля позволит инновационному предприятию избежать проблем с финансированием и перебоями деятельности.

Разработка инновационных проектов невозможна без разработки бизнес-планов. При этом следует учитывать, что в процессе разработки инновационного бизнес-проекта бизнес-планирование должно опираться на следующие стратегические принципы: концентрацию усилий; баланса риска; сотрудничества¹¹. Особенностью такого бизнес-плана, как ключевого документа, выступает необходимость до-

¹¹ Принцип концентрации усилий представляет собой самый важный принцип стратегического планирования, используемый при разработке инвестиционных бизнес-проектов, которые планируют таким образом, чтобы, насколько это возможно, попытаться нейтрализовать слабые стороны и сконцентрировать силы на области вероятного успеха. Они могут концентрироваться как на отдельных комбинациях «продукт – рынок» и на приобретении существенных навыков, так и на обеспечении необходимых финансовых, трудовых, материальных и управленческих ресурсов. Реализация данного принципа связана с тем, что при установлении завышенных целей предприятию может не хватить ресурсов еще до того, как эти цели будут достигнуты. Однако при занижении целей не будет задействован и использован весь потенциал предприятия (в том числе инновационный), что не позволит добиться наилучшего, по сравнению с конкурентами, положения. Необходимость учета принципа баланса риска обусловлена тем, что реализация любой инновации связана с риском, который должен быть указан в предварительном технико-экономическом описании (ТЭО) инновационного бизнес-проекта. Идентификация рисков позволяет определить, как следует управлять этими рисками и минимизировать их. Если это невозможно, то не следует принимать решение об инвестировании. Баланс риска означает, что ресурсы не будут полностью сконцентрированы на конкретной инновации, и что разработка бизнес-проекта требует обеспечения баланса между различными рисками, включая риски, относящиеся к рынку, поставкам, технологии и экономической политике. Применение принципа сотрудничества связано с тем, что при реализации разного рода инноваций необходимо использовать различные формы сотрудничества, такие как: соглашения о партнерстве; создание совместных венчурных предприятий, холдингов; приобретение или слияние предприятий. В этом случае в предварительном технико-экономическом описании инновационного бизнес-проекта должны быть проанализированы вероятности и потенциальные преимущества такого сотрудничества.

стижения наибольшего соответствия поставленных целей и задач реальным возможностям финансирования (включая собственные источники и внешние инвестиции) и получению необходимой отдачи от реализации инновационного проекта. Именно это во многом должно определять сущность и характер разрабатываемых проектов (концепций), которые должны быть направлены не только на разработку и внедрение инноваций (отличаться требуемым уровнем научно-технической новизны), но и быть тщательно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию, и какой экономический выигрыш будет в результате. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В то же время, разработка бизнес-плана самого проекта становится возможной лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Наряду с решением проблемы финансового оздоровления, бизнес-планирование является необходимым элементом процесса разработки новых бизнес-проектов, особенно связанных с внедрением различных типов инноваций. При этом важно понимать, что основными целями бизнес-проектов является не максимизация объемов выпуска новых продуктов (услуг), не техническая эффективность проекта и максимизация дохода, а оптимальное сочетание этих факторов, что и должно быть ориентиром долгосрочного бизнес-планирования.

Подготовка инновационных проектов требует наличия специфических знаний в области инновационного менеджмента. Не пытаясь представить весь существующий комплекс инновационных проблем, тем не менее, по мнению автора, следует хотя бы схематично изложить основные принципы разработки инновационных проектов, которые во многом отличаются от традиционных бизнес-планов.

Следует отметить, что при разработке инновационных проектов роль бизнес-планирования значительно повышается, поскольку именно эти проекты связаны с наибольшим риском и неопределенностью. В связи с этим, к традиционным разделам бизнес-плана в обязательном порядке добавляются новые¹², обусловленные спецификой инновационных проектов, в том числе определение инновационного проекта. В данном разделе необходимо дать характеристику выбранному фирмой проекту, которая должна осветить следующие вопросы: цель инновационного проекта, вид инноваций, экономические и финансовые выгоды фирмы от реализации данного проекта, основные этапы и срок жизни проекта, возможности фирмы по инвестированию проекта и гарантии возврата внешних инвестиций, риск и его страхование, а также коммерческую состоятельность данного инновационного проекта.

¹² При разработке инновационных проектов количество дополнительных разделов может меняться, в зависимости от требований инвестора. В Части III приводится бизнес-план инновационного проекта, подготовленный для Фонда поддержки малых предприятий в научно-технической сфере, специализирующегося в сфере финансирования инновационных проектов.

При определении вида инноваций следует учитывать, что под инновацией понимается «инвестиция в новацию» как результат практического освоения нового технологического процесса, продукта или услуги¹³. Для того, чтобы разобраться в этом важном вопросе, приведем, не претендуя на новизну, классификацию инноваций по ряду основополагающих критериев: причины возникновения; источник появления; типу новизны; время выхода на рынок; технологические параметры; глубина вносимых изменений; характер удовлетворяемых потребностей; отраслевая структура; место на предприятии (табл. 4.1)¹⁴.

Определение вида предлагаемой инновации может представить определенные трудности для инициаторов проекта, однако это очень полезно, поскольку в процессе этой работы разработчики смогут найти ответы на сложные вопросы и более привлекательно описать свои предложения. При разработке инновационных проектов это особенно важно, поскольку в процессе их экспертизы, как правило, участвуют специалисты, хорошо разбирающиеся в инновационной деятельности и свободно владеющие соответствующим терминологическим аппаратом.

Непременным свойством инновации является научно-техническая новизна. Обоснование новизны является необъемлемым звеном описания инновационного проекта¹⁵. При этом может возникнуть вопрос, как оценить «новизну» инновации? «Новизна» инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. Сегодня описание технологических инноваций базируется на международных стандартах, рекомендации по которым были приняты в г. Осло в 1992 г. (так называемое «Руководство Осло»). Эти стандарты охватывают новые продукты и новые процессы, а также их значительные технологические изменения.

¹³ Новация (изменение, обновление) представляет собой какое-то новшество, которого не было раньше, новое явление, открытие, изобретение, новый метод удовлетворения общественных потребностей и т. п. Инновация представляет собой материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания, управления и т. п. Инновация (нововведение) является конечным результатом инновационной деятельности, получившим реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. Таким образом, в рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних (<http://www.dist-cons.ru>).

¹⁴ Инновации могут быть сгруппированы по различным основаниям и дело не в том, какую из предлагаемых классификаций выбрать.

¹⁵ Необходимо отличать инновации от несущественных видоизменений в продуктах и технологических процессах (изменения цвета, формы и т. п.); незначительных технических или внешних изменений продукта, а также входящих в него компонентов; от расширения номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже известных на рынке продуктов.

Критерии	Тип инновации
Причина возникновения	Реактивные: реакция предприятий на нововведения, внедренные конкурентами, чтобы быть в состоянии вести борьбу на рынке
	Стратегические: носят упреждающий и инициативный характер, направлены на получение конкурентных преимуществ в перспективе
Источник появления	Инновации, вызванные развитием науки и техники
	Инновации, вызванные потребностями производства
	Инновации, вызванные потребностями рынка
Тип новизны	Новые для отрасли в мире
	Новые для отрасли в стране
	Новые для данного предприятия (группы предприятий)
Время выхода на рынок	Инновации-лидеры
	Инновации-последователи
Технологические параметры	Процессные: новые методы организации производства (новые технологии)
	Продуктовые: применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов
Глубина вносимых изменений	Радикальные (базисные) инновации: реализуют крупные изобретения и формируют новые направления в развитии техники
	Улучшающие инновации: мелкие изобретения
	Модификационные (частные) инновации: направлены на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии
Характер удовлетворяемых потребностей	Новые потребности
	Существующие потребности
Отраслевая структура	Отрасль возникновения
	Отрасль внедрения
	Отрасль потребления
Место на предприятии	Инновации на входе предприятия (сырье, оборудование, информация и др.)
	Инновации на выходе предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.)
	Инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной)

Таблица 4.1. Критерии классификации инноваций

Импульсом к разработке инновационного проекта является инновационная бизнес-идея. Однако не всякая, на первый взгляд хорошая или даже «уникальная»

по мнению разработчиков, инновационная идея может иметь успешную практическую реализацию. Для воплощения некоторых бизнес-идей имеет значение их актуальность в реальных бизнес-процессах. Некоторые из предлагаемых проектов не могут быть успешны, потому что намного опережают свое время. На некоторые идеи реальный спрос может иметь даже отрицательное значение. Необходима тщательная подготовка целевой аудитории, предполагающая формирование необходимых потребностей на выбранном сегменте рынка. Помимо этого существует и ряд других не менее важных факторов, таких как квалификация, навыки, практическая направленность проекта, доступность требуемых ресурсов. Все это составляет лишь часть того, что определяет возможность реализации инновационной идеи.

Как показывает практика, отсутствие финансовых средств на разработку инновационных продуктов является одним из наиболее серьезных препятствий для малых предприятий, стремящихся работать в сфере инновационного бизнеса. Поэтому, выбирая конкретные направления инновационной деятельности¹⁶, предпринимателю необходимо быть в курсе приоритетов в области государственной научно-технической политики.

В связи с этим, требуется получить ответ на важный вопрос: «Как оценить жизнеспособность выбранной инновационной идеи?» Как правило, специалисты, занимающиеся экспертизой инновационных проектов, обычно предлагают инициатору проекта ответить на следующие вопросы¹⁷:

- 1) имелись ли серьезные основания для выдвижения данной идеи;
- 2) существует ли вообще объективная рыночная потребность в создании нового продукта (или замены уже выпускаемого продукта принципиально новым);
- 3) является ли предлагаемый продукт органичным продолжением уже выпускающегося продуктового ряда;
- 4) соответствует ли предлагаемая идея инновационного продукта направлению деятельности и производственным возможностям предприятия-заявителя проекта;
- 5) имеется ли возможность у предприятия-заявителя своими силами выпустить пробную партию продукции;
- 6) можно ли реализовать на существующем рынке предлагаемую инновационную продукцию в требуемом количестве для обеспечения последующей коммерциализации инновационной идеи;

¹⁶ Особенно это касается сферы научно-технических разработок.

¹⁷ Предлагаемый в данном издании перечень вопросов носит достаточно стабильный характер, не представляет исключительно авторского подхода, поскольку в данном случае это может создать дополнительные трудности для инициаторов инновационных проектов. При составлении приведенного перечня использовались экспертные материалы, содержащие наиболее традиционные вопросы. Так, например, подобный список есть на сайте, посвященном проблемам инновационного предпринимательства <http://www.dist-cons.ru>.

7) заполняет ли предлагаемый продукт пустующую рыночную нишу или необходимо потеснить предприятия-конкуренты (надо учитывать, что с развитием рыночных отношений отчетливо наблюдается сужение рыночных ниш);

8) были ли ранее попытки реализации подобных идей, в какой мере этим попыткам способствовал успех;

9) есть ли информация о настоящем положении дел: возможно похожие проекты уже начали реализовываться;

10) произведена ли объективная оценка рисков, с которыми можно столкнуться в процессе реализации предлагаемого проекта;

11) способна ли прибыль, полученная от реализации предлагаемого продукта, в полной мере компенсировать произведенные издержки и в дальнейшем обеспечить развитие проекта и предприятия в целом¹⁶;

12) какие специфические моменты следует принимать в расчет на каждом этапе реализации предлагаемого инновационного проекта.

В качестве «ключевых пунктов внимания» заявителям, как правило, предлагается использовать следующие позиции, приведенные ниже. Разработчику инновационного проекта придется оценить, в каком объеме он сможет ответить на каждую из этих предлагаемых позиций. Кроме этого, необходимо оценить степень важности каждого из приведенных критериев:

1) новизна, приоритетность, осуществимость предлагаемого проекта;

2) выбранная сфера деятельности (производство, сфера услуг, информационные технологии и т. д.), отраслевая принадлежность, оценка темпов роста бизнеса (медленный, умеренный, быстрый), стратегия и перспективы развития предприятия, оценка конкуренции и потенциальных конкурентов;

3) рыночная привлекательность проекта (степень востребованности инновационного товара на рынке сбыта; размер потенциальной клиентуры и ее характер);

4) наличие необходимого капитала для инициации инновационного проекта (ежегодный капитал; процент личного участия предприятия-заявителя, в т. ч. указать собственные источники финансирования);

5) масштаб проекта (численность штата, необходимая для его реализации, а также наличие персонала с необходимым уровнем квалификации);

6) необходимость получения сертификатов и лицензий на производимые продукты; проблемы интеллектуальной собственности (например, защищенность нового продукта патентами или авторскими свидетельствами).

¹⁶ Существуют прецеденты предоставления невозвратных инвестиций на реализацию инновационных проектов. Так, например, Фонд развития малых форм предприятий в научно-технической сфере участвовал в реализации программы «Старт», в рамках которой предусматривалось создание нового инновационного предприятия. На этот пилажный проект сроком до 1 года выделялось 750 тыс. руб., однако дальнейшее финансирование осуществлялось лишь при условии получения реальных результатов. В общем в рамках данной программы инновационное предприятие могло получить финансирование до 5 млн. руб.

В современных условиях разработка инновационного проекта должна быть сосредоточена на конкретных рыночных потребностях. Поэтому при выборе приоритетных направлений инновационных разработок главная роль отводится потребителю¹⁹. Предприниматель, собирающийся заняться инновациями, должен, прежде всего, понять, что от него ждет рынок, поскольку в конечном счете, эффективность (а для предпринимателя – доходность) предлагаемого инновационного проекта зависит от уровня удовлетворения существующих рыночных потребностей. Пренебрегая особенностями инновационной деятельности, предприниматели могут столкнуться с непреодолимыми препятствиями на пути реализации своих бизнес-идей, и такие опасности грозят не только компаниям-новичкам в сфере инновационного бизнеса, но и предприятиям-старожилам.

Следующим принципиальным моментом является поиск путей финансирования инновационного проекта. Для того чтобы получить эти средства на более льготных условиях, следует понять, какие приоритетные направления поддержки инновационной деятельности существуют в рамках российских государственных программ. Сегодня в России такими приоритетными направлениями являются информационные технологии и электроника, производственные технологии (лазерные, робототехника и др.); новые материалы и химические продукты, технологии живых систем (например, биотехнологии), транспорт, топливо и энергетика; экология и рациональное природопользование.

Разработка этих направлений ведется в рамках государственных научно-технических программ, программ государственных научных центров, технопарков, важнейших народнохозяйственных, международных и региональных программ и проектов. Поэтому при выборе одного из таких направлений появляется реальная возможность получить государственное финансирование.

Наиболее привлекательным способом финансирования инновационных проектов является получение грантовых средств²⁰. Следует обратить внимание на то, что у каждой организации, предоставляющей такие средства, существуют свои приоритеты, которые могут включать определенные направления деятельности, предпочтительные типы грантозаявителей, а также региональные предпочтения. Еще одна трудность заключается в том, что усиливается конку-

¹⁹ Иногда компания может стремиться к очень высокому уровню параметров нового продукта, что не всегда соответствует реальным требованиям потребителей и может привести к снижению прибыльности продукта. Поэтому разработка и реализация инновационного проекта требует постоянного учета мнения потребителей, начиная с предпроектной стадии и заканчивая послепродажным обслуживанием.

²⁰ Это средства, безвозмездно передаваемые спонсором организации или частному лицу для осуществления конкретного инновационного проекта. Сегодня в России существуют и работают как свои национальные, так и международные донорские организации. Каждый донор работает по своим правилам, с которыми надо считаться и уважать, поскольку речь идет о предоставлении денег, и инвестор заботится о том, чтобы они не были потрачены впустую.

рения в получении доступа к донорским источникам финансирования, поскольку зачастую средства фондов-грантодателей являются единственным источником поступления новых финансовых средств для многих инновационных проектов. Для того, чтобы предлагаемые инновационные проекты были включены в список грантового финансирования предприятию-заявителю (или команде разработчику) придется проделать большую работу, направленную на поиск грантовых средств, получить которые становится все труднее и труднее. Если десять лет назад финансировался каждый пятый проект, то сегодня на получение грантовых средств может рассчитывать только каждый двадцатый из представленных инновационных проектов. И в ближайшие годы эта тенденция продолжится.

Рекомендуется начинать процесс поиска грантовых средств в следующей последовательности. На первом предварительном этапе следует оценить имеющиеся возможности и ресурсы, обозначить примерный диапазон тематики инновационных идей, кроме того, необходимо обозначить предполагаемые источники получения донорского финансирования. Поиск таких организаций можно осуществить посредством Интернет. Это очень удобно, поскольку на сайтах организаций-доноров имеется вся информация, касающаяся их направлений деятельности, содержатся требования к оформлению заявок на получение финансирования, дается краткое описание проектов, которые уже получили финансирование в рамках соответствующих программ. Кроме того, на таких сайтах могут содержаться условия участия в конкурсах новых проектов. Получив всю необходимую информацию, следует произвести выбор организаций, которые могут заинтересоваться предлагаемым проектом, возможно, придется произвести корректировку перечня возможных инновационных идей. Важным моментом этого предварительного этапа должен стать сбор информации о потенциальном доноре. Для этого лучше всего связаться с предприятиями уже получившими финансирование от этой организации, практический опыт общения с организацией-донором имеет неопределимую важность и может определить дальнейший успех.

На следующем этапе следует наладить контакты с представителями потенциальной организации-грантодателя²¹, и после соответствующих консультаций подготовить предварительную заявку на финансирование предлагаемого проекта. Эта предварительная заявка не должна содержать описание проекта в полном объеме, достаточно схематично указать цели, задачи, основные мето-

²¹ Многие организации-грантодатели имеют свои региональные представительства по всей России, однако, к сожалению, следует отметить, что в последние годы количество таких представительств резко сократилось, что существенно ухудшает положение региональных предприятий, которые имеют все меньше возможностей получить грантовые средства на реализацию инновационных проектов.

ды и результаты проекта, сумму собственного вклада и размер запрашиваемого финансирования. Очень важно, чтобы предварительная заявка была написана в предельно сжатой форме. Руководители донорских организаций ежегодно читают сотни заявок, некоторые из них насчитывают по 100 страниц, поэтому, если отправить «первичную заявку» на 3–5 страницах, шансы преодолеть этот барьер станут больше. Некоторые фонды требуют представления полной заявки, другие предпочитают встретиться или побеседовать по телефону с потенциальными заявителями. Но большинство доноров, как правило, предлагает прислать запрос с кратким изложением проекта и описанием заявителя.

В первую очередь, необходимо сформулировать сущность проблемы в одном предложении, затем в 2–3 абзацах изложить, каким образом предполагается в ходе реализации своего проекта решить эту проблему. Очень важно дополнить это описание перечнем предусмотренных мероприятий. Следующий аспект, который должен быть отражен в «первичной заявке», это то, как организация-заявитель собирается оценивать результаты проекта. Представленное предложение будет выгодно отличаться от других, если с самого начала в нем будут содержаться оценочные критерии. Последняя часть «первичной заявки» – это простой бюджет. Он должен состоять из 5–6 позиций, на основании которых представители фонда получают четкое представление о том, как заявители намереваются потратить запрашиваемые средства. В целом в «первичной заявке» суть проекта может быть изложена лишь в самой общей форме. Несомненно одно, если она сможет выделиться среди множества других, ежегодно поступающих в фонд, то у заявителя больше возможностей получить грант. Порядок оформления такой предварительной заявки может быть различным. Каждый фонд работает по своим правилам и предоставляет финансирование после рассмотрения конкурсной комиссией заявок определенного образца.

Только в том случае, если потенциальная организация-грантодатель проявит интерес, следует сформировать окончательный пакет документов. При подготовке полного текста заявки следует обратить внимание на дальнейшее развитие проекта после окончания донорского финансирования (т. е. выход проекта на самофинансирование). Донорские организации, в основном, не любят брать на себя 100% расходов, поэтому важно четко изложить, как собственные средства будут инвестированы в реализацию проекта, и как будут поступать денежные средства из других источников для обеспечения непрерывности выполнения работ по проекту. Если в предварительной заявке говорится об обеспечении такой непрерывности, значит, предлагаемый проект имеет много шансов на успех. Окончательная заявка должна быть оформлена согласно требованиям, однако любая из них, как правило, включает следующие пункты:

1) постановка проблемы описывает, почему возникла необходимость выполнения проекта, и как поставленная проблема соотносится с целями организации-заявителя;

2) цели – общие, глобальные изменения, которые должны произойти в результате реализации проекта;

3) задачи отражают конечный результат, который будет достигнут в ходе выполнения проекта. Поскольку любая задача поддается измерению, необходимо привести конкретные цифровые показатели – мероприятия, которые будут проведены для решения задач и достижения целей проекта. Рекомендуется приложить календарный план мероприятий;

4) бюджет общий и детальный (следует указать, сколько средств имеется и сколько требуется от организации-грантодателя).

Часто организации-грантодатели требуют гарантий от уже зарекомендовавших себя организаций. Такие организации могут выступать в качестве поддерживающей стороны и вносить часть общей суммы стоимости проекта. В этом случае указывается долевое участие поддерживающей организации.

В то же время интерес, проявленный организацией-грантодателем к первоначальной заявке не может служить гарантией получения финансирования²². В то же время, многие организации с успехом получили и использовали (а иногда и не однажды) грантовые средства. Поэтому наиболее важным моментом является выбор потенциальной организации-грантодателя. В настоящее время выработаны методические рекомендации, позволяющие существенно упростить этот процесс. В ходе поиска донорской организации следует учитывать тот факт, что многие из них в основном финансируют проекты строго определенной тематики (о чем уже говорилось ранее), или в какой-то мере, ограничивают типы мероприятий, которые они готовы финансировать. Во-вторых, существуют ограничения, распространяющиеся на грантополучателя, которыми могут выступать инновационное малое предприятие, заявители, предполагающие создать новое предприятие; или наоборот предприятие или организация, уже имеющая богатый опыт в сфере выбранной деятельности и положительный баланс. Кроме того, несмотря на то, что некоторые грантодатели, имеющие представительства в России (например, Фонд Сороса, Евразия и др.), как правило, принимают заявки, написанные по-русски, большинство зарубежных грантовых организаций (например, фонд Ноу-Хау, ТАСИС и др.), могут потребовать за-

²² К сожалению, в практике встречаются случаи, когда заявка, которая готовилась в течение нескольких месяцев и уже была рекомендована к финансированию филиалом уважаемой донорской организации в России, по неизвестным причинам в итоге так и не была профинансирована. Так что потенциальный интерес донора еще не говорит о том, что проект будет профинансирован. Из личного опыта можно судить, что только внимательное и серьезное отношение к работам предварительного этапа позволит получить грантовые средства.

явки на русском и английском языках. Кроме того, и вся переписка с организацией будет вестись на иностранном языке. Подобная информация общего плана обычно содержится в любом описании деятельности фонда и является доступной. На заключительном этапе необходимо предпринять шаги, которые позволят стимулировать организацию-грантодателя принять решение о финансировании представленного проекта. Прежде всего, необходимо обратить более внимание к нему, поскольку любой фонд получает ежегодно гораздо больше заявок на гранты, чем может удовлетворить. Для этого при подготовке требуемого пакета документов следует ориентироваться исключительно на требования, предъявляемые именно этой организацией. Ни в коем случае не следует одну и ту же заявку отправлять в различные Фонды, это может отрицательно сказаться на результатах. Кроме этого, можно попытаться установить прямой контакт с кем-то из руководства организации-грантодателя. В некоторых случаях это способно существенно повысить шансы на успех.

Раздел 2. Основы разработки бизнес-плана: предприятие, продукция, маркетинг

Глава 5. Предприятие в рыночных условиях

Любой бизнес предполагает риск, составляющими элементами которого являются: ресурсы; идеи; соответствующий опыт; комплекс необходимых знаний и, конечно, горячее желание преуспеть (должна быть мощная мотивация). В современных условиях бизнес-планирование представляется единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Бизнес-план – это план построения бизнеса, и к нему надо относиться с соответствующим вниманием. Обращение к бизнес-плану, как правило, происходит тогда, когда компании необходимы перемены, и когда для их осуществления не хватает собственных ресурсов. В то же время, по оценкам экспертов, примерно 90% предлагаемых проектов отвергается уже на этапе рассмотрения бизнес-планов. Нередко деньги, запланированные иностранными партнерами под совместные проекты, так и остаются невостребованными. Стандартная доля отсева проектов на самой первой стадии (при первом обращении к инвестору, в отдел кредитования банка) составляет 95%.

На наш взгляд, бизнес-план в большей степени необходим начинающим предпринимателям, только собирающимся начать свое дело. Независимо от отраслевой специфики (торговля, производство, сфера услуг), процесс подготовки бизнес-плана последовательно проходит ряд стадий. Традиционно в мировой практике выделяют следующие основные этапы:

- 1) подготовительная;
- 2) разработка бизнес-плана;
- 3) продвижение бизнес-плана;
- 4) реализация бизнес-плана.

Ключевым моментом подготовительной стадии является формирование перспективной бизнес-идеи²³, т. е. идеи нового продукта или услуги, а также решения технического, организационного или экономического характера. Каждый бизнес-план следует рассматривать как инициативный экономический замысел. Как показывает теория и практика, отправной точкой в предпринимательской деятельности и планировании развития существующего или создания нового предприятия является идея нового продукта (услуги), который предприятие собирается производить (оказывать). Это связано с тем, что осуществление любой предпринимательской деятельности всегда основано на какой-либо идее. Поэтому поиск новых бизнес-идей является одной из важных функций предпринимателя.

Правильный выбор бизнес-идеи имеет принципиально важное значение для любого вида предпринимательства, является залогом будущего успеха нового коммерческого проекта или, наоборот, его неудачи. Можно сказать, что постоянный поиск бизнес-идей является двигателем развития предпринимательства и в достаточно высокой степени развития экономики в целом.

Бизнес-идея – это то, с чего начинается процесс предпринимательства. Толчком для возникновения бизнес-идеи могут послужить знания самого предпринимателя, его личный и профессиональный опыт и способность применить их в реальной ситуации. Большинство людей задумываются о том, чтобы открыть собственное дело в той области, в которой они уже имеют определенный опыт. Как правило, начинающий предприниматель думает о той сфере, в которой уже имеет какой-либо профессиональный опыт. Это обычная бизнес-практика во всех странах с рыночной экономикой. Действительно, легче приступить к разработке бизнес-плана в той области, о которой имеется наиболее полное представление. Хотя встречаются и другие случаи, все же одним из основных факторов успеха в бизнесе является компетентность.

²³ В Приложении 1 содержится тест, ответить на который рекомендуется всем начинающим предпринимателям. Работа над ответами на поставленные вопросы поможет понять, насколько осуществима выдвинутая бизнес-идея.

Желательно, чтобы создание нового бизнеса было связано с производством совершенно нового товара или услуги. При этом следует помнить, что в для достижения успеха в любой сфере коммерческой деятельности главное – это быть уверенным, что новый бизнес будет жизнеспособен с коммерческой точки зрения, что найдется достаточное количество людей, готовых платить за предлагаемые товары или услуги запрашиваемую цену.

Обычная бизнес-идея может заключаться в повторении уже существующего бизнеса, однако успех на рынке в наибольшей степени связан с инновационными идеями. Инновационная идея представляет собой существующую возможность производства оригинального товара, продукта, услуги или же их улучшенных вариантов (модификаций), а также новых марок (брендов).

Чтобы сформулировать инновационную идею, которая позволит предпринимателю достичь делового успеха, требуется: открыть новый способ создания некоторой полезности, имеющей несомненную ценность для целевых потребителей; создать комбинацию особых способностей, обеспечивающих создание данной полезности; найти уникальную формулу, с помощью которой можно достичь максимально возможной предпринимательской прибыли. Очевидно, что для этого необходимо, во-первых, хорошо представлять своих потенциальных клиентов и их потребности; во-вторых, четко понимать, с помощью каких ресурсов и возможностей можно удовлетворить имеющиеся потребности; в-третьих, быть способным выразить то, каким образом и за счет чего может появиться предполагаемая прибыль.

Следует отметить, что для каждого предпринимателя очень важно выделить для себя те информационные источники, которые помогут ему найти инновационную идею. Этими источниками могут быть конкретные знания: о целевом рынке и его потребностях; о наличии новых технологических решений, материалов, способов производства; о существующих разрывах в обеспеченности каким-то определенным товаром.

Конкретными источниками новых бизнес-идей могут выступать:

- 1) потребители – с точки зрения изучения потребительского спроса;
- 2) конкуренты (реальные или потенциальные) – в части своей стратегии и деятельности, связанной с изучением потребительского спроса;
- 3) торговые агенты, дилеры и прочие посредники;
- 4) непосредственно персонал предприятия, при этом к процессу выдвижения бизнес-идей целесообразно привлечь как можно большее число сотрудников.

По мнению известного американского специалиста в области теории и практики менеджмента П. Друкера, подтолкнуть предпринимателя к активному поиску новых бизнес-идей могут следующие факторы:

- 1) неожиданное событие: успех, неудача, событие во внешней бизнес-среде;

2) неконгруэнтность: несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней (такой, какой она должна быть);

3) нововведения, основанные на потребности процесса (под потребностью процесса в данном случае понимаются существующие недостатки рабочего процесса на предприятии, которые должны быть устранены);

4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;

5) демографические изменения;

6) изменения в восприятии, настроениях или ценностных установках людей;

7) появление новых знаний, как научных, так и ненаучных.

Поиск бизнес-идей у разных людей происходит по-разному. Некоторые всю жизнь пытаются сделать прорывные открытия или изобретения, но с точки зрения практики бизнеса результаты этой работы могут никогда не найти своего практического применения. Другие могут легко сформировать целый портфель инновационных идей, третьи – тратят огромное количество времени на поиск и обработку одной единственной идеи.

Новые бизнес-идеи могут быть самыми разными по ценности и перспективности. Общим для них является то, что они постоянно занимают мысли действующих и будущих предпринимателей. Для того чтобы определить ценность бизнес-идеи, необходимо произвести предварительный отсев уже на стадии их появления. Для этого необходимо обдумать и проанализировать каждую бизнес-идею со всех сторон, чтобы в результате остановиться на одной или нескольких наиболее привлекательных идеях. Не стоит пытаться реализовать сразу несколько бизнес-идей, как правило, это приводит к непроизводительным затратам ресурсов и приносит невозполнимый ущерб.

Основными вопросами, на которые следует ответить на предварительной стадии, являются следующие:

1) в чем конкретно заключается бизнес-идея (товар, услуга);

2) в чем состоит новизна бизнес-идеи;

3) кто будет пользователем (покупателем) продуктов (услуг);

4) какие ресурсы необходимы, чтобы приступить к реализации бизнес-идеи;

5) что может воспрепятствовать практической реализации бизнес-идеи.

Если после анализа ответов на эти вопросы часть новых бизнес-идей не потеряет свою привлекательность, а наоборот, станет еще более убедительной, необходимо приступить к их более детальной оценке и выбрать те, к реализации которых целесообразно приступить в первую очередь. При этом отслеживаются все высказываемые интересные идеи и организируются специальные каналы обратной связи с потребителями. Также очень внимательно следует относиться к аналогичным товарам или товарам-заменителям, предлагаемым другими компаниями. В результате подобного анализа нередко выясняется, что тот или иной задуманный продукт можно изначально улучшить, и уже эта обновленная идея ложится

в основу будущего бизнеса. Кроме того, при формировании перспективных бизнес-идей следует учитывать приоритетные направления отраслевого развития.

Одним из наиболее надежных способов начать свое дело является покупка франшизы. Возможно, это не самый дешевый путь в бизнесе, но, учитывая поддержку со стороны владельца компании, он может стать самым легким способом открытия своего предприятия. Суть франшизы довольно проста. Компания, добившаяся успеха в производстве определенных видов товаров или оказании каких-нибудь услуг, собирается расширить рамки своей хозяйственной деятельности. Вместо того, чтобы открывать свои филиалы в различных местах, эта компания становится «franchisor», т. е. она продает свой хозяйственный опыт и созданную рыночную репутацию другим компаниям или отдельным лицам. Чтобы приобрести франшизу, предприниматель должен сделать соответствующий денежный взнос, размер которого зависит от условий, поставленных фирмой, продающей франшизу. Следует иметь в виду, что речь в данном случае идет лишь о начальном разовом платеже. В дальнейшем придется периодически делать определенные отчисления с суммы продаж.

Где можно получить данные о тех компаниях, которые занимаются продажей франшиз? Часто эти компании дают рекламные объявления в газетах или специализированных журналах, посвященных вопросам бизнеса. Можно связаться напрямую с теми компаниями, которые продают свои товары или услуги на основе франшизы. Сегодня существует около 350 таких компаний, предлагающих франшизы на товары и услуги, начиная от свадебных аксессуаров и заканчивая бухгалтерским делом и компьютерами.

В процессе общения с потенциальным франчайзером необходимо выяснить три основных вопроса:

- 1) вид товаров или услуг, которые предлагают приобрести;
- 2) наличие необходимых вспомогательных пособий и инструкций по эксплуатации, а также возможность обучения обращению с предлагаемым товаром;
- 3) меры рекламной поддержки и стимулирования сбыта со стороны компании, продающей франшизу.

Большинство франшиз дают эксклюзивное право на продажу товаров или услуг на определенной территории. Это может быть целая страна, а может быть и небольшой городской район. Однако приобретение франшизы не является панацеей от рыночной конкуренции. Другие компании, предлагающие сходные товары или услуги, могут развернуть бурную коммерческую деятельность на той же самой территории. Перед тем, как принимать решение о покупке франшизы, следует задать франчайзинговой компании ряд вопросов:

- 1) как давно была создана компания;
- 2) можно ли получить список владельцев франшизы;
- 3) сколько франшиз в прошлом постигла неудача;
- 4) сколько будет стоить покупка франшизы и что включается в эту цену;

- 5) что представляет собой обучение, предоставляемое компанией;
- 6) какую поддержку будет оказывать франчайзер (помощь в выборе помещения; консультации по управлению финансами);
- 7) бывали ли со стороны банков случаи отказов предоставить ссуду для покупки франшизы, а также как будут выплачиваться деньги (в виде фиксированных периодических отчислений или же в виде определенной платы за товары, поставляемые франчайзером);
- 8) можно ли самостоятельно продать франшизу;
- 9) при каких условиях франшиза может быть аннулирована: со стороны франчайзинговой компании и со стороны франчайзи.

Для того, чтобы обезопасить себя от возможных нечестных действий со стороны организации-франчайзера, следует предпринять ряд предосторожностей:

- 1) подписание соглашения может быть осуществлено только после получения положительного заключения квалифицированного юриста;
- 2) денежный взнос можно производить только после получения подтверждения о благонадежности организации-франчайзера;
- 3) соблюдение особой осторожности при наличии условий предварительной оплаты товаров, поставляемых франчайзинговой компанией;
- 4) желательно проконсультироваться с действующим владельцем такой франшизы в ближайших регионах.

При приобретении франшизы возникает два жизненно важных вопроса – помещение и финансы. Мало кто из франчайзеров предложит помещение. Но в любом случае они будут предъявлять определенные требования. Они могут настаивать на определенной отделке помещения, использовании определенной форменной одежды для персонала, это свидетельствует о том, что вновь приобретаемая франшиза будет являться звеном единой цепи. Главный источник финансирования франчайзинга – банковский кредит²⁴.

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке всех разделов бизнес-плана. На втором этапе бизнес-планирования производится сбор и анализ информации о продукции, рынках, потребителях, конкурентах и посредниках. Анализируются возможности предприятия реализовать выбранную идею и потребности в различных видах ресурсов. Проводится поиск источников финансирования и оценивается эффективность проекта. Особое значение имеет анализ рисков и выбор путей их снижения.

Третий и четвертый этапы охватывают период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство. На рисунке 5.1. приведена диаграмма работ в процессе бизнес-планирования.

²⁴ В Приложении 3 описывается порядок предоставления кредита для юридических лиц.

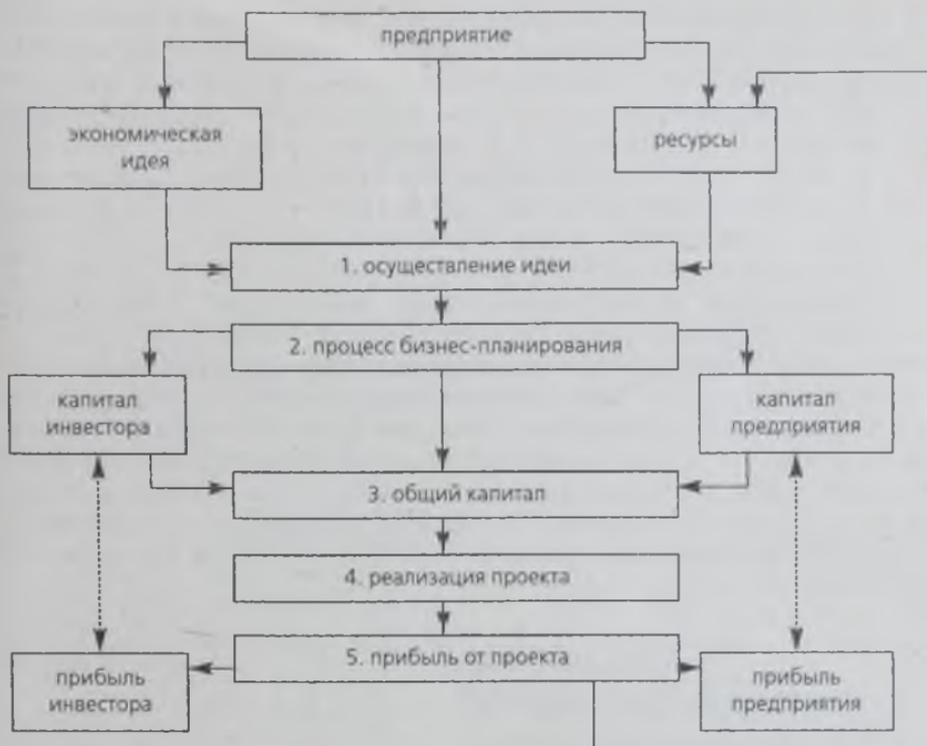


Рис. 5.1. Диаграмма распределения работ в процессе бизнес-планирования

До того как приступить к разработке и реализации конкретного бизнес-плана следует проверить бизнес-идею на прибыльность, т. е. провести экспресс-расчет прибыльности предполагаемого проекта²⁵.

Поэтому прежде, чем расходовать средства и силы на оформление бизнес-плана по полной форме, проведение экспресс-расчета позволяет выявить ориентировочную величину стартового кредита, уточнение которого производится при разработке финансового раздела бизнес-плана. Экспресс-расчет рекомендуется выполнить на двухгодичный период. Обычно этого времени вполне до-

²⁵ В книге приводятся конкретные рекомендации по проведению экспресс-расчета прибыльности бизнес-проекта, при подготовке которых были использованы рекомендации некоторых региональных Фондов поддержки малого предпринимательства (г. Москвы, Нижнего Новгорода) и некоторые другие источники (Орлова Е. А. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. – М., 2005.).

статочно для обеспечения окупаемости предприятия в любой сфере бизнеса. Период кредитования, как правило, также не превышает этого периода. Вместе с тем, можно выбрать и меньший расчетный период (например, год и менее), если для этого имеются основания. Однако в любом случае данные в таблицы следует заносить с учетом выбранного расчетного периода.

Экспресс-расчет прибыльности выполняется в следующей последовательности:

- 1) расчет необходимых стартовых вложений;
- 2) оценка необходимого внешнего финансирования;
- 3) ориентировочный расчет прибыли;
- 4) оценка прибыльности предпринимательского проекта;
- 5) расчет стартового кредита.

Расчет необходимых стартовых вложений. Под стартовыми вложениями понимаются затраты на оборудование и строительство (реконструкцию), которые необходимы для реализации бизнес-идеи. В стартовые вложения входят также и оборотные средства, которые необходимы для «раскрутки» дела. При этом необходимо тщательно продумать все требуемые расходы и как можно точнее оценить их величину. Для удобства расчетов можно использовать таблицу 5.1, при помощи которой можно расписать все расходы и подсчитать их сумму.

Наименование расходов	Величина, руб.
1. Необходимое оборудование, в том числе:	
а)	
б)	
в)	
2. Расходы на строительство или реконструкцию	
а)	
б)	
в)	
3. Суммарный объем требующихся оборотных средств	
4. Прочие расходы по созданию предприятия	
ИТОГО – Необходимые стартовые вложения (п. 1 + п. 2 + п. 3 + п. 4)	

Таблица 5.1. Описание расходов

При заполнении п. 1 следует вносить недостающее оборудование, а также расходы на модернизацию и ремонт имеющегося оборудования. Если

монтаж и пуско-наладка оборудования требуют привлечения сторонних организаций или специалистов, эти расходы также включаются в п. 1. При заполнении п. 2 следует учитывать затраты, связанные со строительством зданий и сооружений или реконструкцией имеющихся помещений, в том числе расходы на проектные и строительно-монтажные работы. В прочие расходы по созданию предприятия входят расходы на оформление необходимых документов по регистрации и созданию предприятия, лицензирование, сертификацию продукции и деятельности, канцелярские принадлежности, вывеску и другие расходы, без которых трудно обойтись при организации нового предприятия.

Оценка необходимого внешнего финансирования. Привлечение внешнего финансирования расширяет возможности предпринимателя²⁶. Для определения необходимого объема внешнего финансирования следует из итоговой суммы таблицы 5.1 вычесть сумму имеющихся финансовых средств. Для проведения расчетов можно воспользоваться таблицей 5.2.

Наименование расходов	Величина, руб.
1. Необходимые стартовые вложения	
2. Вкладываемые собственные средства	
3. Объем требуемого внешнего финансирования (п. 1 – п. 2)	

Таблица 5.2. Оценка внешнего финансирования

Ориентировочный расчет прибыли. Этот расчет рекомендуется провести с помощью таблицы 5.3, при этом предполагается, что требуемое внешнее финансирование обеспечивается за счет кредита.

В таблицу заносятся только реально необходимые расходы, например, если аренда помещений не требуется, то этот расход (п. 6) равен нулю. В прочие расходы (п. 9) входят расходы на реализацию продукции (транспортные, командировочные), на текущий ремонт и эксплуатацию оборудования, на охрану, оплату энергии, топлива, услуг связи, коммунальных услуг и других расходов, связанных с обеспечением нормальной работы предприятия. Проценты за кредит рассчитываются, исходя из объема требуемого внешнего финансирования. Если гарантировано внешнее финансирование не в виде кредита (например, вклад партнера, инвестиции), или внешнего финансирования не требуется во-

²⁶ В Приложении 2 приводятся общие условия кредитования юридических лиц.

обще, то денежное значение п. 12 принимается равным нулю. Если в качестве внешнего финансирования используется лизинг²⁷, то в п. 12 записываются лизинговые платежи.

Оценка прибыльности предпринимательского проекта. Для оценки прибыльности предпринимательского проекта следует определить разность между рассчитанной прибылью и необходимыми стартовыми вложениями. Занесите соответствующие данные в таблицу 5.4 и определите разность.

Наименование показателей	Величина, руб.
1. Отпускная цена продукции (услуги) на расчетный период	
2. Объем реализации (штук, кг, раз и т. п.)	
3. Объем реализации в денежном выражении на расчетный период (п. 1 * п. 2)	
4. Суммарная стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий на расчетный период	
5. Сумма амортизационных отчислений на расчетный период (18 % в год для оборудования и 6 % в год для зданий и сооружений)	
6. Суммарная стоимость аренды на расчетный период	
7. Суммарная оплата персонала на расчетный период	
8. Начисления на оплату труда на расчетный период	
9. Прочие расходы	
10. Суммарные затраты на расчетный период (п. 4 + п. 5 + п. 6 + п. 7 + п. 8 + п. 9)	
11. Сумма выплаченных налогов на расчетный период, кроме налога на прибыль	
12. Проценты за кредит (для оценки можно принять 35 %)	
Прибыль (чистый доход) на расчетный период (п. 10 – п. 11 – п. 12)	

Таблица 5.3. Ориентировочный расчет прибыли

²⁷ Лизинг – это долгосрочная аренда основных средств производства с возможным последующим выкупом. В результате обеспечивается возможность использования в предпринимательских целях оборудования без единовременной оплаты его стоимости. Оплата стоимости оборудования осуществляется по мере получения денег от предпринимательской деятельности. Выплатив стоимость оборудования, предприниматель является его собственником. В Приложении 2 приводится порядок получения оборудования в лизинг.

Наименование позиций	Величина, руб.
1. Прибыль на расчетный период	
2. Необходимые стартовые вложения	
3. Разность между прибылью и затратами	

Таблица 5.4. Оценка прибыльности предпринимательского проекта

Полученная величина разности определяет дальнейшие действия. Выводы и рекомендации приведены в таблице 5.5.

Разность между прибылью и затратами	Вывод
Меньше нуля	Реализация бизнес-идеи не окупит расходы. Если возможно, уменьшайте стартовые вложения, увеличивайте объем реализации. Если это нереально, от бизнес-идеи придется отказаться.
Равно или больше нуля	Реализация бизнес-идеи окупает расходы. Следует выполнить в полном объеме разработку бизнес-плана, финансовый раздел которого позволит судить о степени прибыльности проекта.

Таблица 5.5. Выводы и рекомендации

Уже при разности между прибылью и затратами равной нулю на конец расчетного периода (через два года) наступает окупаемость проекта. Чем больше нуля разность между прибылью и затратами, тем быстрее окупится проект.

Расчет стартового кредита. Первоначальной оценкой величины стартового кредита служит величина требуемого внешнего финансирования из таблицы 5.2. Окончательно величина стартового кредита определяется при разработке раздела «Финансовый план». Критерием правильного расчета стартового кредита является положительное сальдо потока денежных средств по каждому расчетному периоду, причем сальдо должно быть не менее величины требуемых оборотных средств в соответствующий расчетный период. Этот же метод можно применить при использовании франшизы.

При открытии нового бизнеса важную роль играет выбор соответствующего помещения, который следует начать с поиска рекламных объявлений в местных газетах. Наибольший интерес, как правило, представляют помещения, расположенные в деловой части города, желательны выходящие на главную улицу.

В том случае, если четкое представление о характере и расположении необходимого помещения отсутствует, можно обратиться в агентство по продаже недвижимости. Определенные виды бизнеса не требуют обязательного нахождения в центре города, так как в ряде случаев покупателям нет необходимости приходить непосредственно в офис. В этой ситуации удаленность от центра можно считать определенным преимуществом (хотя бы с точки зрения арендной платы).

В таблице 5.6. приводится перечень требований, которые могут помочь сориентироваться в выборе помещения для открытия нового бизнеса.

С точки зрения бизнеса	Необходимо	Желательно
Площадь помещения		
Одно – или многоэтажное здание		
Размер площадки для парковки машин		
Окна должны выходить на главную улицу		
Возможность доставки товаров грузовым транспортом		
Прочие требования		

Таблица 5.6. Требования к помещению

Очевидно, что основой развития экономики России, скорее всего, будет создание малых и средних предприятий, так как риск вложения средств в этот сектор инвестиций значительно ниже, чем финансирование крупных промышленных предприятий. Для оценки инвестиционной привлекательности предлагаемых бизнес-проектов, как правило, требуется группа экспертов, обладающих специальными знаниями в различных областях экономики (таких как маркетинг, финансовый и управленческий учет, инвестиции, налоговое планирование и т. д.). Такими кадрами обладают консалтинговые фирмы, которые оказывают такого рода услуги предприятиям. Однако стоимость этих услуг сегодня многими предприятиями недоступна. Поэтому единственной возможностью самостоятельно рассчитать и проанализировать инвестиционный проект, провести анализ финансово-хозяйственной деятельности с помощью собственных специалистов является их обучение современным методам инвестиционного проектирования и использование специальных компьютерных программ, которые в той или иной степени помогают решить поставленные задачи.

Глава 6. Схема стратегического анализа бизнеса

Стратегический анализ бизнеса – это диагностика внешней и внутренней среды деятельности фирмы, которая позволяет оценить эффективность выбранной стратегии, прочность позиции на рынке и конкурентоспособность компании в ее будущем развитии.

На рис. 6.1 приведена базовая схема стратегического анализа бизнеса.

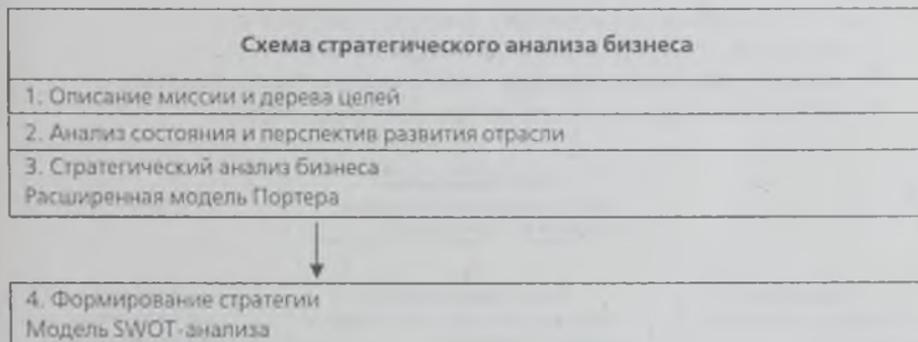


Рис. 6.1. Базовая схема

Каждое предприятие должно иметь свою миссию, которая отражает общую философию бизнеса. Миссия – это цель в отдаленной перспективе, поэтому она включает целый ряд подцелей. Например, экономическая цель – это максимизация прибыли. Рыночная цель заключается в совершенствовании товара. Инновационная цель – применение прогрессивной технологии производства. Инвестиционная цель – использование собственных и заемных средств для развития производства.

Конечная цель стратегического анализа бизнеса состоит в раскрытии потребности в продукции, работах и услугах на фоне нынешнего состояния отрасли, ее развития и способности наполнения рынка. Состояние и перспективы развития отрасли характеризуются значениями технических и экономических показателей. В качестве таких показателей используют:

- 1) ассортимент товаров;
- 2) размер рынка (количество продаваемых изделий, их стоимость);
- 3) темпы роста рынка (по годам);
- 4) уровень удовлетворения спроса;
- 5) количество конкурентов и их структуру;

б) уровень рентабельности и др.

В бизнес-планировании после оценки состояния и перспектив развития отрасли проводят анализ непосредственного окружения фирмы. Для анализа конкурентных сил может быть применена модель пяти слагаемых конкуренции Майкла Портера. Использование этой модели очень полезно при определении прибыльности. Понимая структуру отрасли и взаимодействия слагаемых конкуренции, предприятие может лучше защититься от влияния этих слагаемых и использовать их в своих интересах.

Анализ 5 слагаемых конкуренции помогает предприятию:

- 1) определить свои преимущества и недостатки;
- 2) выявить основные тенденции и проблемы в отрасли в целом;
- 3) определить, куда направить ресурсы в первую очередь.

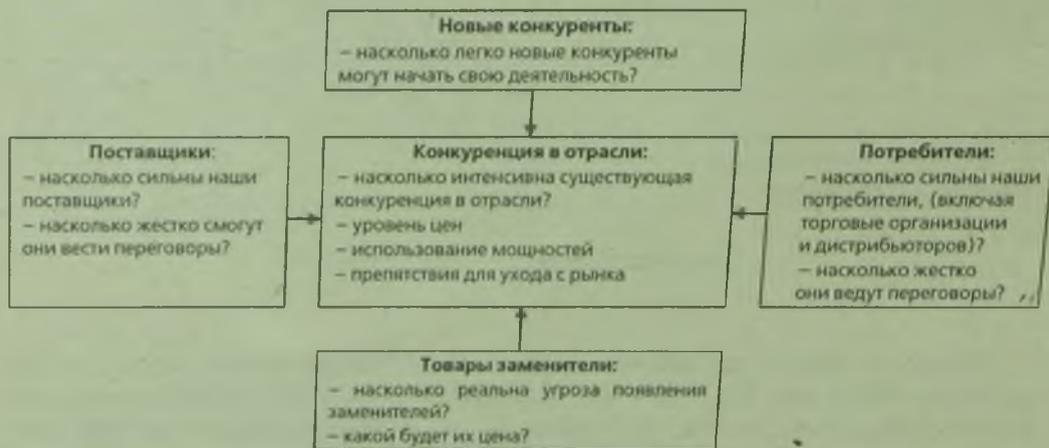


Рис. 6.2. Модель Портера

На рис. 6.3. показана расширенная модель Портера.

Использование модели М. Портера позволит выявить наличие у нового бизнеса собственные характерные особенности. Внутренняя конкуренция в одной из отраслей может быть острой при следующих условиях, многие из которых в настоящее время наблюдаются в отраслях российской промышленности и в целом в экономике.

Много и/или равные по силе конкуренты: там, где нет очевидной концентрации усилий, и предприятия обладают одинаковыми возможностями с точки зрения масштабов производства и ресурсов, наблюдается тенденция к ликвидации внутренней конкуренции.

Поставщики:

- различия в поставляемом сырье
- стоимость перехода
- наличие заменителей
- значение объемов для поставщика
- стоимость в рамках общих закупок
- влияние сырья на конечного пользователя или его качество
- угроза интеграции с поставщиком по сравнению с угрозой интеграции с потребителем

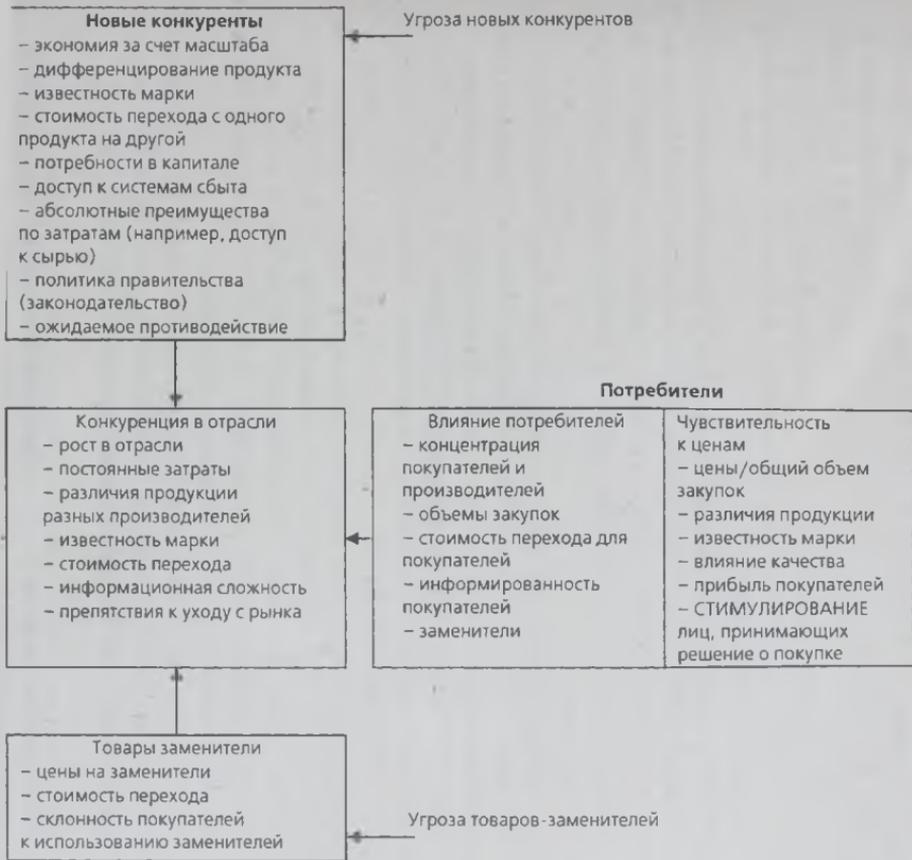


Рис. 6.3. Расширенная модель Портера

Отрицательные темпы роста производства и свободные мощности: предприятия ведут жесткую конкурентную борьбу, расширяя ассортимент выпускаемой продукции и устанавливая цены ниже уровня общих производственных затрат в попытке загрузить производственные мощности. Это особенно характерно для отраслей, где высокие постоянные затраты и высокая стоимость хранения запасов продукции.

Отсутствие расширения номенклатуры продукции или затраты перехода на потребление нового продукта: там, где продукт рассматривается в качестве потребительского товара или нового потребительского товара, создание торговых марок и новой продукции является защитой против ценовой конкуренции.

Разные конкуренты: старые конкуренты в одной отрасли часто знают, как реагировать на действия друг друга, в то же время различные формы собственности осложняют конкуренцию внутри отрасли (например, предприятие, которое является частью финансово-промышленной группы, по всей вероятности, обладает разными ресурсами: трансфертное ценообразование, взаимные субсидии, доступ к дешевому капиталу).

Высокие препятствия для выхода с рынка: искажают и могут снизить уровень прибыльности. К ним относятся препятствия эмоционального характера, когда руководство сохраняет экономически неоправданные виды деятельности (или продукции); специализированные активы, т. е. низкая остаточная стоимость и/или высокие затраты на перепрофилирование.

Стратегический анализ бизнеса проводится для разработки эффективной стратегии, цель разработки которой – получение доходов выше средних. При этом, можно использовать различные варианты стратегий (рис. 6.4).

Работать в отрасли/на рынке, где показатели выше средних	Достижение наилучших результатов в рамках Вашей отрасли/на Вашем рынке
Определение привлекательных отраслей/рынков. Понимание динамики отраслей и требуемых возможностей. Определение отраслей/рынков, в которых Вы можете действовать.	Определение главных тенденций и динамики в отрасли/на рынке. Понимание конкурентной ситуации – как победить конкурентов. Предвидение перемен, которые могут изменить существующую структуру отрасли (положительные или негативные переменные).
Стратегия управления активами	Стратегия конкурентной борьбы

Рис. 6.4. Возможные варианты стратегий

Стратегическое положение конкурентов	Сравнительный конкурентный анализ	Макроэкономические и политические тенденции
ТОВАР – нововведения – дифференцированность – торговая марка – низкая себестоимость производства	ОБЪЕМ ПРОДАЖ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ: – себестоимость сырья и материалов в сравнении с отраслью в целом – сравнительные цены на материалы-заменители	ТЕМПЫ РОСТА ОТРАСЛИ ИНВЕСТИЦИИ В ОТРАСЛЬ ТЕМПЫ ИНФЛЯЦИИ ДИНАМИКА ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ
ЦЕНА – ценовая политика	ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ И КОНКУРЕНТОВ – финансовые показатели	РАЗВИТИЕ НОВЫХ – продуктов – технологий
ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА – рекламная стратегия – рекламный бюджет	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА – информационные системы управления – ноу-хау – прогрессивная, оригинальная система управления	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОТРАСЛИ – альянсы/партнерство – слияние/поглощение
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ – сегменты потребителей – доля рынка – регионы охвата		ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ОТРАСЛИ
КАНАЛЫ СБЫТА – налаженность сбыта – сбытовая цепочка – себестоимость сбыта		ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА – законодательная система – государственное регулирование
УПРАВЛЕНИЕ – структура управления – технологии производства – мощности производства		

Рис. 6.5. Общая картина стратегического анализа

В процессе стратегического анализа следует сконцентрировать внимание на следующих аспектах:

- 1) стратегическое положение конкурентов;
- 2) сравнительный конкурентный анализ;
- 3) макроэкономические и политические тенденции.

На рис. 6.5 представлены аспекты, на которых следует сосредоточиться в процессе стратегического анализа.

Необходимо развивать конкурентные преимущества внутри своей отрасли. Поскольку конкуренты прямо и косвенно влияют на сбыт продукции и прибыль предприятия, необходимо тщательно изучить их в ходе анализа рынка. Прямыми конкурентами называются предприятия, которые производят аналогичную продукцию и, таким образом, вступают в конкуренцию с Вашим собственным предприятием, как только клиент принял решение купить определенный вид продукции.

Родословная конкурента	Полное название, юридический и физический адреса, банковские реквизиты, контактные телефоны, Ф. И. О. руководителя предприятия, службы маркетинга и коммерческого директора
Физические характеристики	Количество предприятий (филиалов) и количество сотрудников в них. Какие сегменты рынка обслуживаются им наилучшим образом, а какие удовлетворительно
Уровень заработной платы	Средний уровень заработной платы управленческого персонала и основных рабочих. Методы стимулирования труда персонала
Финансовые результаты деятельности	Общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное, неудовлетворительное). Тенденции деятельности в сфере финансов за последние два-три года
Ценообразование	Подходы к формированию рыночных цен и возможные ответные действия на ценовую политику других предприятий
Положение на рынке	На какой сегмент рынка ориентирована продукция предприятия. Какую уникальную продукцию предлагает или планирует предложить. В чем состоит кратко-, средне- и долгосрочная рыночная стратегия
Предприятие, как поставщик	Качество обслуживания (сильные и слабые стороны), легко ли решаются проблемы Потребителя. Потеря каких категорий Потребителей явилась бы для него наиболее болезненной. Как отзываются о методах, применяемых предприятием в деловых отношениях, Потребители (исключительно честные или далеко не безупречные)
Имидж в деловом мире	Общая деловая репутация. Каково мнение о нем в отрасли и у торгующих организаций в интересующих нас регионах (регионе)
Внезаконные пути получения информации	Имеются ли на нашем предприятии бывшие сотрудники конкурента, которых необходимо расспросить. Кто из наших Потребителей пользовался и/или продолжает пользоваться продукцией или услугами их. Кто из них может явиться для нас полезным источником информации. Где и какая информация о них была опубликована (в отраслевых изданиях или в популярных у наших Потребителей СМИ)
Предстоящая борьба на рынке	Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю на рынке за счет них. Был ли случай, когда удалось одержать верх над ними на конкретном рынке и, если «Да», то каким образом это удалось сделать

Таблица 6.1. Портрет конкурента

Малые и средние предприятия не должны ограничиваться информацией только о своих прямых конкурентах. Для наиболее точной оценки конкурентов целесообразно создать портрет Конкурента. Приступая к его созданию, в принципе можно ограничиться только выяснением перечня и объема выпускаемой им продукции, цен на нее и регионов сбыта. Уже этого может быть достаточно для создания базы данных по основным конкурентам, которая может стать существенной поддержкой для маркетингового подразделения. Это позволит осуществлять постоянный мониторинг деятельности компаний-конкурентов и на этой основе разработать оптимальную маркетинговую стратегию. Однако для более глубокого изучения конкурентов можно использовать таблицу 6.1.

После анализа портрета конкурента можно сделать вывод, какими средствами можно победить конкурента. Для достижения этого существуют два основных пути: отличаться от конкурентов и иметь меньшие издержки производства (рис. 6.6.)

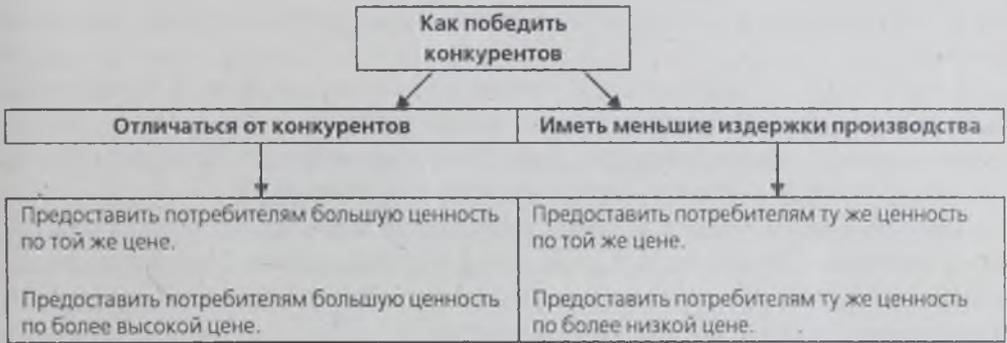


Рис. 6.6. Пути достижения конкурентных преимуществ

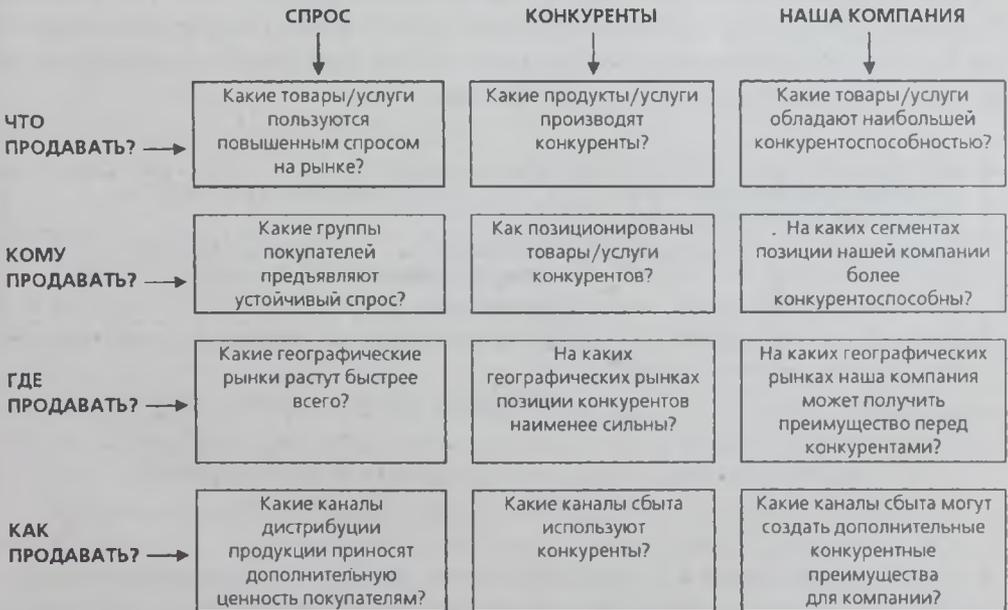


Рис. 6.7. Подходы к разработке стратегии бизнеса

Следующим этапом является необходимость разработки стратегии бизнеса, к которой в условиях рынка предъявляются повышенные требования. Стратегия – это последовательность целенаправленных воздействий, переводящих предприятие из одного состояния в другое. Синтез управляющих воздействий и средств их реализации определяется всей совокупностью поставленных целей. На рис. 6.7 приведены основные типовые подходы к разработке стратегии бизнеса.

Стратегия бизнеса, по сути, представляет собой правила, по которым складываются отношения предприятия с внешней средой, в конечном счете, сводящиеся к поиску ответа на четыре принципиальные вопроса: «Что продавать?», «Кому продавать?», «Где продавать?» и «Как продавать?».

Что продавать?: Прежде всего, необходимо оценить конкурентоспособность собственной продукции: какие товары обладают лучшими потребительскими свойствами, по сравнению с конкурентами, или при минимальных издержках могут быть «подняты» до их уровня.

Российским менеджерам также стоит критически оценивать конкурентоспособность своей продукции и смелее отказываться от неперспективных бизнесов.

Кому продавать?: Кто ваш целевой покупатель – широкий круг людей или корпоративных клиентов или определенная (возможно, весьма узкая) группа? В зависимости от того, что компания умеет делать лучше конкурентов, она выбирает одну из базовых стратегий – «лидерство по издержкам», «дифференциация» и «сфокусированная дифференциация».

Типовые стратегии компании на примере пивной отрасли		Стратегическое преимущество	
Стратегическая цель	Отрасль в целом	Уникальность, воспринимаемая покупателем	Низкий уровень издержек
	Только определенный сегмент	Дифференциация Пример: ОАО «Вена»	Лидерство по издержкам Пример: ОАО «Балтика»

Рис. 6.8. Типовые стратегии на примере пивной отрасли²⁸

Если есть возможность производить дешевле конкурентов, скорее всего, будет избрана стратегия «лидерство по издержкам». Это продажа однородной продукции (например, пива или сигарет) широкому кругу покупателей. Выиг-

²⁸ Стратегический маркетинг, менеджмент., – М., 1999., – С. 3–4.

рыш в конкурентной борьбе достигается минимизацией издержек, что позволяет держать низкие цены (например, пивоваренная компания «Балтика»). Если производитель инвестировал средства в создание уникальной марки или нескольких марок, выбирается стратегия «дифференциации» – создание для каждой группы покупателей отдельного типа продукции или отдельного бренда (компания «Вена» – пиво Tuborg Gold Label и «Невское»). Позиционирование в одном сегменте рынка позволяет компании получать наибольшую норму прибыли за счет уникальности продукта, то есть применить стратегию «сфокусированной, или нишевой дифференциации». Под маркой Guinness выпускается только один сорт темного пива – Guinness Draught в розлив и Guinness Extra Stout в бутылках и банках. Стратегия сфокусированной дифференциации хороша тем, что в большинстве случаев для ее реализации требуется меньше инвестиционных затрат, чем для прочих.

Среди российских компаний, работающих на внутреннем рынке, нишевая стратегия пока не получила особого распространения. Пока они стремятся охватить всю продуктовую линейку и занять максимальное количество сегментов рынка. Появление российских узкоспециализированных компаний вроде Guinness или Peggier, – дело будущего, когда конкуренция ужесточится, а рынок разделится на более узкие сегменты.

Выбор целевых сегментов – это вопрос ресурсов и грамотной оценки собственной стратегической позиции. У тех отечественных производителей, кто конкурирует, в основном, с российскими же компаниями, пока есть ресурсы для развития широкого спектра продуктов.

Где продавать?: В России рынок потребительских товаров растет на 25% в год, здесь относительно низкая конкуренция, и мы прекрасно знаем потребителя.

Как продавать?: Каждая компания самостоятельно определяет стратегию в области управления сбытом и выборе каналов распределения. Это диктуется логикой бизнеса, характеристиками продукции, наличием ресурсов и потребностями целевых покупателей. Правильно выбранный канал распределения и грамотно организованный сбыт могут создать дополнительные конкурентные преимущества для компании, обеспечить ей доступ к важной маркетинговой информации и т. д.

Каждая компания, желающая занять лидирующие позиции на рынке, должна учиться у своих конкурентов, поскольку быть на шаг впереди своих конкурентов и выигрывать в конкурентной борьбе можно, если компания знает, что делает тот, кого она собирается обгонять, и при этом понимает, что можно и нужно улучшить. Сравнение стратегий, используемых конкурентами, позволяет успешно решать собственные задачи. Процесс разработки стратегии включает ряд этапов (рис. 6.9).

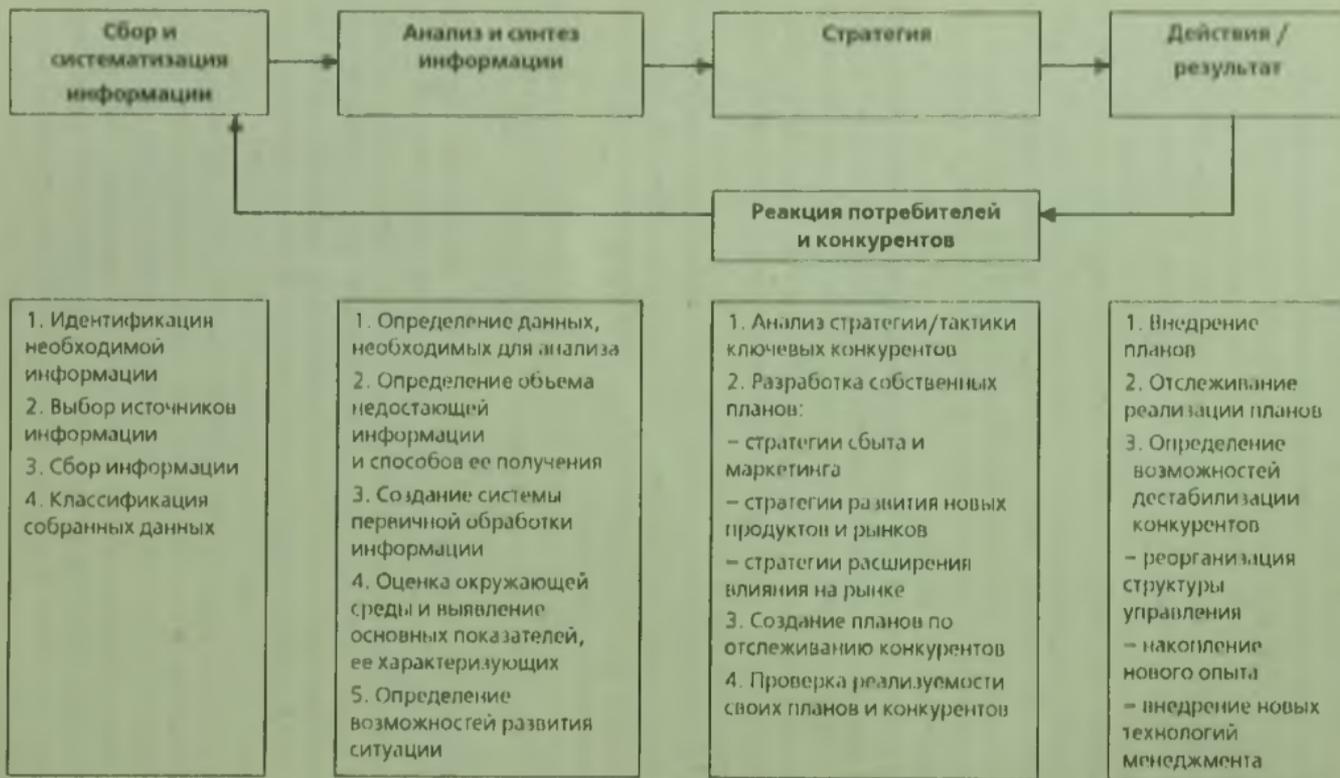


Рис. 6.9. Этапы разработки стратегии

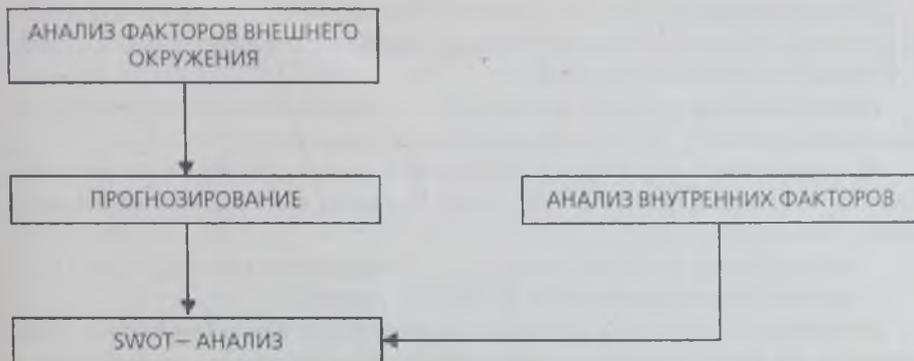


Рис. 6.10. Этапы проведения SWOT-анализа

В процессе разработки стратегии бизнеса часто используют метод SWOT-анализа²⁹. SWOT-анализ (оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании или ее подразделений) должен обеспечить области использования и, в первую очередь, уникальное торговое предложение (УТП), основанное на сильных сторонах. Это должно позволить компании расставить приоритеты слабых сторон или проблем так, что то, что оказывается на пути удовлетворения клиентов, исчезает или уменьшается, в то время пока определяются и классифицируются угрозы способностям организации достигать своих целей, и разрабатываются планы избежания непредвиденных обстоятельств (рис. 6.10).

Основное назначение SWOT-анализа – изучение сильных и слабых сторон в деятельности организации с целью приспособления их к изменяющимся возможностям и угрозам внешней среды.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы с целью определения потенциальных внешних угроз и открывающихся возможностей.

²⁹ SWOT – это аббревиатура английских слов: Strengths (сильные стороны); Weaknesses (слабые стороны); Opportunities (возможности); Threats (угрозы). Первые две составляющие (SW) относятся к способностям (или отсутствию таковых) Вашей организации; последние две (OT) касаются характера внешнего окружения организации. Это традиционный метод, используемый в ходе стратегического анализа бизнеса и разработки эффективной стратегии. Представленное описание SWOT-анализа не претендует на новизну и не содержит исключительно авторского подхода, что, по мнению автора, является нецелесообразным, в связи с заявленной ранее целью подготовки данного издания.

Сильные стороны: опыт, ценные организационные ресурсы, конкурентные возможности (более качественный товар, известность торговой марки), хорошее позиционирование продукта.

Слабые стороны: низкая квалификация сотрудников, невыгодное географическое положение, нехватка финансовых ресурсов.

Возможности: уход с рынка конкурентов, появление большого числа новых потребителей, стратегический альянс с партнером, рост в специализированных сегментах рынка.

Угрозы: появление новых конкурентов, товаров-заменителей.

Описание концепции анализа на общем примере.

Наибольший интерес представляет информация, расположенная в левом верхнем и правом нижнем квадратах таблицы 6.2.

Критерий	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Позволят ли данные сильные стороны получить прибыль, благодаря использованию данной возможности?	Позволят ли данные сильные стороны избежать этой угрозы?
Слабые стороны	Препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	Препятствуют ли данные слабые стороны избеганию данной угрозы?

Таблица 6.2. Анализ SWOT возможности и угрозы

В левом верхнем квадрате находятся факторы, которые должны в перспективе определять дальнейшее успешное развитие предприятия. Факторы, попавшие в правый нижний квадрат таблицы, также должны стать объектом пристального внимания менеджеров. Они являются источником наибольшей вероятности возникновения проблем и сложностей в процессе дальнейшего развития. В процессе заполнения таблицы SWOT необходимо проявить всю свою проницательность и максимально полно отразить текущую ситуацию, в которой находится предприятие. С этой целью предварительно составляют список критериев, по которым впоследствии производится оценка сильных и слабых сторон, также как и возможностей, и угроз предприятию.

Список критериев может быть составлен по следующим параметрам.

Сильные (слабые) стороны:

- 1) система распределения в компании;
- 2) собственная технология компании;
- 3) имидж компании;

- 4) источник финансирования компании;
- 5) собственная торговая марка предприятия;
- 6) организация управления предприятием;
- 7) доступ к ресурсам.

Возможности (угрозы):

- 1) конкуренция;
- 2) потребители;
- 3) новые рынки;
- 4) развитие технологии;
- 5) сырьевые ресурсы;
- 6) система распределения.

Дальнейший всесторонний анализ таблицы SWOT приводит к определению наиболее важных моментов, а именно – решающих факторов успеха (рис. 6.11). Таких факторов не так уж и много. На каждом из полей выбираются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Например, в отношении пар из поля СИВ, стратегия должна использовать сильные стороны организации для получения максимальной отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой. Для пар из поля СИУ стратегия должна предусмотреть использование сильных сторон организации для предотвращения угроз и так далее.

Фактически поля пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Например, возможность внешней среды «Рост интереса потребителей к товару» и сильная сторона организации «Активная маркетинговая политика» могут составить пару СИВ «Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей». Эта пара СИВ может стать реальным сценарием развития событий, благоприятным для организации, но только если реализация названной сильной стороны с учетом возможностей внешней среды будет закреплена в стратегии и принята как одна из целей (задач) организации.

	Возможности	Угрозы	На пересечении блоков образуются четыре поля:
Сильные стороны	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»	
Слабые стороны	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»	

Рис. 6.11. Определение решающих факторов успеха

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности (так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ею сможет воспользоваться потенциальный или реальный конкурент). В Приложении 4 представлены практические рекомендации по проведению SWOT-анализа на конкретном примере.

Глава 7. Организационный план, персонал и управление

Раздел «Организационный план» должен разрабатываться только при создании нового предприятия. Здесь необходимо привести **организационную структуру** Вашего предприятия, которая четко покажет, кто и чем будет заниматься, схему взаимодействия всех служб между собой, координации и контроля их деятельности. Существует несколько типов организационных структур, на которые следует обратить внимание.

Первый тип – **функциональный**. В структурах такого типа каждый исполнитель имеет перед собой задачу-функцию, которую он должен выполнить качественно и в срок, за что получает соответствующее вознаграждение. Размер вознаграждения определяется в зависимости от качества и объема выполненной работы. Организационные структуры такого типа определяют стабильность функционирования предприятия.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаниям. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления. Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова *division* – отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа, их даже порой считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего уровня компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирую-

щийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был, наконец-то, отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4–6 централизованных функциональных подразделений.

Высшее руководство компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов), они стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с вышесказанным, дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим, важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения. Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя, и по региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим, выделяется три типа дивизиональных структур:

- 1) дивизионально-продуктивные структуры;
- 2) организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- 3) дивизионально-региональные структуры.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту. Компании с такой структурой способны быст-

рее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ. Возможный недостаток продуктовой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктивном отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

Следует отметить, что для реализации новых бизнес-проектов целесообразно использовать адаптивные (гибкие, органические) организационные структуры, для которых характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Подобные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- 1) способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- 2) ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- 3) ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- 4) созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого

круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели, материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту. Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, подразумевающие формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов, в сущности, представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании. Правда, на практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных структур управления. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта).

Руководитель отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняется).

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- 1) интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- 2) комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- 3) концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- 4) большую гибкость проектных структур;
- 5) активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- 6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- 1) при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании, как единого целого;
- 2) от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- 3) формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- 4) при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- 5) наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается матричная структура. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Основопологающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для этого все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

1) интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

2) получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;

3) значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

4) вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;

5) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

7) достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

8) преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая, при этом, развитию функциональной специализации.

Выбор конкретной организационной структуры зависит от организационных целей, размера предприятия и специфики бизнеса.

В этом разделе желательно дать сведения об общей потребности в рабочей силе, организации набора и специальной подготовки, организации, условиях труда и его оплаты. Здесь же следует привести сведения о правовом обеспечении деятельности предприятия, которые должны включать информацию о правовых аспектах (сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т. д.).

В разделе «**Персонал и управление**» следует дать характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающего за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, послужной список, квалификация). Это должны быть специалисты-профессионалы, способные в условиях рынка обеспечить прибыльное ведение бизнеса.

Кроме того, целесообразно составить штатное расписание, отразив в нем возможное увеличение численности работников в дальнейшем при прогнозируемом расширении бизнеса. Обязательно продумайте и опишите систему найма рабочих и служащих на Ваше предприятие. Сможет ли ваша политика найма рабочих и служащих обеспечить наличие требуемого специалиста для требуемой работы в требуемое время, и будут ли понимать работающие принцип дифференциации оплаты труда, применяемый в Вашей компании?

Поскольку раздел «Организационный план» разрабатывается только для нового предприятия, то для других типов бизнес-планов сведения организационно-правового характера приводятся в данном разделе.

Глава 8. Маркетинговая программа

Маркетинговая программа составляется с целью обоснования объема, метода, цены продажи продукции, определения товарной и рекламной политики. Основными целями маркетинга являются:

- 1) удовлетворение потребностей клиентов;
- 2) достижение превосходства над конкурентами;
- 3) завоевание рынка и рост продаж.

На рис. 8.1. представлены основные понятия и функции маркетинга.

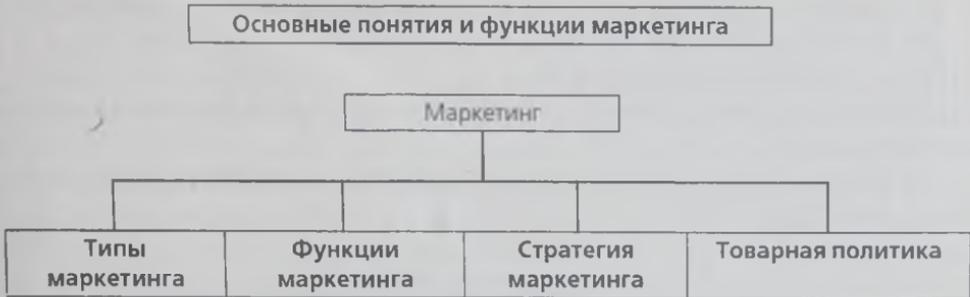


Рис. 8.1. Базовая схема маркетинга

Различают следующие виды маркетинга: дифференцированный, потребительских товаров, средств производства³⁰.

Дифференцированный: если стратегия компании ориентирована на модификацию товара и мероприятий по продвижению его на рынок, чтобы удовлетворить как можно большее количество сегментов рынка и специфических потребностей покупателей.

Потребительских товаров: ориентация на использование последних технологических достижений для создания новой продукции, или же товаров, ориентированных на новые виды потребностей.

Средств производства: направленность на разработку новых видов средств производства, позволяющих потребителю снизить свои издержки и повысить производительность труда.

Функции маркетинга связаны с такими понятиями, как товар – каналы товародвижения – рынок – стимулирование продаж. Можно выделить следующие функции маркетинга: продажа и сбыт, реклама, несение риска.

Продажа и сбыт – функция, связанная с поиском клиентов, формированием спроса, содействием в продаже товара. **Реклама** – целенаправленная информация, распространяемая ясно обозначенным источником, в оплаченное им время или на оплаченном месте. **Несение риска** – функция, связанная с защитой от изменения цен, порчи или ухудшения качества товара, воздействия других факторов, способных нанести ущерб.

Товарная политика компании включает в себя:

- 1) ассортиментную политику;

³⁰ Существуют и другие виды маркетинга, например, концентрированный, массовый и пр. Более подробно с этими видами маркетинга можно познакомиться в специальных изданиях, целиком посвященных маркетингу.

- 2) создание новых товаров и исключение товаров, потерявших спрос;
- 3) проблемы упаковки товара;
- 4) использование товарного знака;
- 5) сервисное обслуживание (производителем, продавцом, специализированной фирмой).

Основными элементами маркетинга являются: потребители, конкуренты, цена, реклама (рис. 8.2).

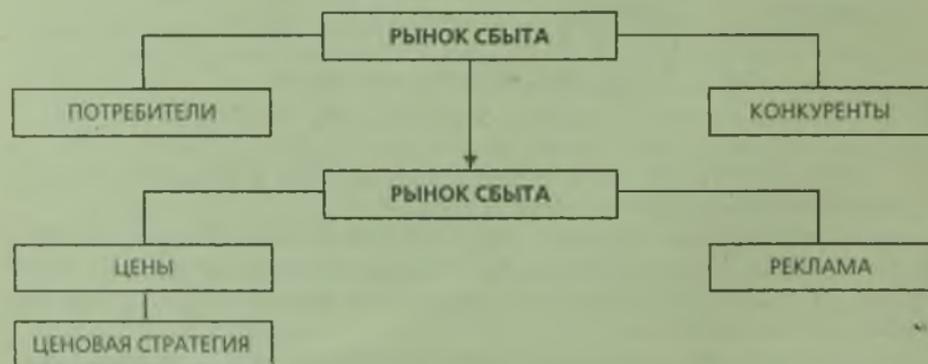


Рис. 8.2. План маркетинга

На рисунке 8.2. представлена базовая схема плана маркетинга. Обратите внимание на то, что в структуре плана выделяют разделы, связанные с анализом рынка и разработкой стратегии маркетинга. Количество и содержание составляющих элементов плана маркетинга зависят от вида бизнес-плана. Но такие элементы, как потребители конкуренты, цены, реклама, являются главными.

Реализация стратегии маркетинга предполагает формирование политики ценообразования. Процесс формирования предприятием рыночных цен на свои товары включает, как минимум, 7 этапов³¹:

- 1) постановку задач ценообразования;
- 2) определение спроса;
- 3) оценку издержек;
- 4) проведение анализа цен и товаров конкурентов;
- 5) выбор метода установления цен;

³¹ Это стандартная процедура, уже хорошо зарекомендовавшая себя на практике.

6) определение окончательной цены и правил ее будущих изменений;

7) учет мер государственного регулирования цен.

Необходимо осознать, что ценовая политика продавца зависит от типа рынка. Экономисты выделяют 4 типа рынков, каждый из которых определяет свои способы в области ценообразования: на рынке чистой (совершенной) конкуренции продавцы не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, поскольку роль маркетинговых исследований, политики цен, рекламы и стимулирования сбыта минимальна; на рынке монополистической конкуренции продавцы, чтобы выделиться чем-то, помимо цены, широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи; на олигополистическом рынке продавцы весьма чувствительны к политике ценообразования и маркетинга друг друга, и поэтому олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долгосрочного результата за счет снижения цены; а на рынке чистой монополии монополист может установить цену с расчетом на покрытие издержек и получение хороших доходов или любую другую.

Постановка задач ценообразования является, по сути дела, попыткой предпринимателя ответить на вопрос, чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары. Самыми распространенными ответами на этот вопрос являются: обеспечение выживаемости (эта цель ставится, когда на рынке царит очень острая конкуренция, и, чтобы обеспечить работу фирмы и сбыт товара, она должна устанавливать низкие цены в надежде на благожелательную ответную реакцию потребителей); максимизация текущей прибыли (такая потребность вызывается необходимостью быстро вернуть заимствованные средства, поэтому фирма устанавливает цены с высокой долей прибыли в них, если можно надеяться на сбыт товаров даже при такой цене); завоевание лидерства по показателям доли рынка (при этом фирмы идут на максимально возможное снижение цен); завоевание лидерства по показателям качества товара (обычно фирма устанавливает высокую цену, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведения НИОКР).

Определение спроса предполагает определение эластичности спроса на товар по цене, по которой фирма намеревается его продавать. Точная оценка фирмы кривой спроса – дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но без нее обойтись нельзя. Поэтому, если у фирмы нет средств на проведение таких исследований или привлечения маркетологов, такую оценку проводят на основе экспертных оценок специалистов по торговле товарами, которые аналогичны тем, которые собирается производить фирма.

Оценка потенциального спроса на продукцию фирмы. Для оценки потенциального спроса определим общее количество потребителей в отрасли (по справочным данным). По данным отдела маркетинга устанавливается, с каким количест-

вом из них проведены переговоры и получены предварительные заявки. Эти заявки отражают нужды данных служб, однако не подтверждены договорами, подписанными руководством с учетом реальных финансовых возможностей предприятия. Величину спроса в отрасли фирма определила по следующей формуле:

$$C = n (c_0 / n_0),$$

где C – спрос на изделия фирмы в отрасли в год;

n – количество предприятий в отрасли (справочные данные);

n_0 – количество контактов (количество предприятий в отрасли, с которыми ведутся переговоры);

c_0 – объем заявок, полученных от эксплуатационных служб (не подтвержденных договорами).

При определении спроса на готовую продукцию необходимо рассчитать цену товара. Для определения цены товара формулу можно записать в следующем виде:

$$Ц = C + П = C - P \times C = C \times (1 - P),$$

где $Ц$ – цена единицы товара, производство которого будет осуществляться в новом предпринимательском проекте;

C – себестоимость единицы продукции после освоения производственной мощности будущего предприятия;

$П$ – планируемая прибыль на единицу продукции после освоения производственной мощности предприятия;

P – планируемая рентабельность производства продукции после освоения производственной мощности предприятия (в долях от единицы).

Формула для определения себестоимости единицы продукции, составляющей основу затратного ценообразования:

$$C = Z_{\text{пер.}} + Z_{\text{пос.}} / T,$$

где $Z_{\text{пер.}}$ – переменные затраты на единицу товарной продукции (заработная плата основных производственных рабочих, выполняющих технологические операции по сдельным расценкам, со всеми начислениями, затраты на сырье, материалы, комплектующие изделия, расходуемые непосредственно на изготовление готовой товарной продукции, затраты на топливо и энергию, расходуемые на технологические операции, и пр.);

$Z_{\text{пос.}}$ – условно-постоянные затраты в абсолютном выражении за календарный год (заработная плата всех прочих категорий работающих, находящихся на

повременной оплате труда, со всеми начислениями, затраты на сырье и материалы, расходуемые на вспомогательные и обслуживающие операции, затраты на запасные части к оборудованию и транспортным средствам, затраты на топливо и энергию, расходуемые на отопление, освещение, вентиляцию, арендная плата за производственные площади, оборудование, амортизация основных производственных фондов, платежи за страхование имущества и хозяйственной деятельности, прочие платежи, которые не зависят от объема выпускаемой продукции);

T – планируемый годовой объем производимой товарной продукции после освоения производственной мощности предприятия в натуральном выражении.

Плановая величина объема продукции не должна превышать производственной мощности предприятия, за вычетом резервной ее части. Запишем это в виде следующего неравенства:

$$T = T \times (1 - T_p),$$

где T – величина годовой производственной мощности предприятия в натуральном выражении товарной продукции;

T_p – резервируемая часть производственной мощности предприятия в долях от единицы (устанавливается предприятием самостоятельно в зависимости от характера продукции, ее стоимости, договорных обязательств перед потребителями и штрафных санкций за задержку с поставкой готовой продукции; обычно эта величина принимается в пределах от 0,1 до 0,4).

Приравняв определенную величину годового объема производства продукции с учетом ее спроса на рынке, а также ориентировочный уровень рентабельности в пределах установленного антимонопольным комитетом ограничения, рассчитывают цену будущего товара. Полученная таким способом цена дает возможность определить наиболее важные технико-экономические и финансовые показатели деятельности предприятия после освоения производственной мощности.

На основе такой информации можно построить кривую валового дохода реализации, которая показывает, как при данном состоянии рынка выручка будет меняться по мере роста объемов производства.

Оценка издержек, а затем поиск путей их снижения – очень важный этап процесса определения цены. Одной из причин, оправдывающих необходимость такого анализа, является то, что от вида издержек зависит вид кривой предложения фирмы. Используя график рыночного равновесия, можно смоделировать различные варианты своей коммерческой стратегии: чем ниже цена, по которой предполагается продавать товар, тем более пологой будет кривая предложения, и в этом случае фирма теряет в прибыли с единицы товара, но выигрывает в общей ее массе. И наоборот, когда кривая предложения будет более крутой, абсолютное количество проданных товаров уменьшится, хотя прибыль

с каждой единицы будет достаточно велика. Какую из этих стратегий выбрать – дело предпринимателя. Но нельзя забывать, что в бизнес-плане необходимо обосновать причины этого выбора и показать, чем он выгоден для инвесторов и кредиторов.

При анализе издержек следует учитывать тот факт, что все виды издержек по производству и реализации продукции делятся на постоянные (не зависящие от количества выпускаемой продукции: налоги, арендные и коммунальные платежи, зарплата управленческого персонала) и переменные (зависящие от количества произведенных товаров: это, прежде всего, сырье и материалы). Сумма переменных и постоянных издержек дает валовые издержки. На начальном этапе валовые издержки очень высоки, поэтому уровень прибыли невысок, что требует наличия финансовых резервов. Это следует в обязательном порядке отразить в бизнес-плане, поскольку оказывает непосредственное влияние на общий размер требуемых финансовых инвестиций, необходимых для успешного выполнения разработанного бизнес-плана.

Анализ цен и товаров конкурентов: несмотря на то, что максимальная цена определяется спросом, а минимальная – издержками, на установление компанией среднего диапазона цен влияют цены конкурентов. Поэтому при подготовке бизнес-плана разработчикам необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов. Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель – определить так называемую цену безразличия, по которой покупателю будет безразлично, чей товар купить³². Если фирма собирается выпускать товар, аналогичный товару конкурента, то она будет вынуждена назначить цену, близкую к цене конкурента. Если товар ниже по качеству, чем у конкурента, фирма не сможет запросить за него такую же цену.

Выбор метода установления цен: зная кривую спроса, сумму издержек и цены конкурентов, разработчики должны определить цену предлагаемых товаров и услуг. Самыми известными и популярными методами являются: начисление определенной наценки на себестоимость товара (но применять ее можно, если на рынке нет конкурентов, и предприятие не опасается их появления); следование за конкурентом (предприятие назначает цену на товар такую же, как и цена конкурентов, не обращая внимания на показатели собственных издержек или спроса; метод удобен и приемлем для компаний, которые вследствие серьезного дефицита финансовых ресурсов и квалифицированных специалистов не в состоянии проводить полномасштабные маркетинговые исследования); метод установления цен на основе ощущаемой ценности товара (основным фактором установления цены являются не реальные издержки, а восприятие товара целевыми потребителями, и цена в этом слу-

³² Пелих А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М., 2002., – С. 47.

чае будет соответствовать осязаемой ценностной значимости товара для конкретных покупателей).

Определение окончательной цены: суть всех предыдущих методик – сфокусировать диапазон цен, в рамках которого будет выбрана окончательная цена товара. Этап установления окончательных размеров цен реализуется уже в ходе конкретного взаимодействия с покупателями, но готовиться к нему надо заранее. На этом этапе предстоит решить две главные задачи:

1) создать собственную систему скидок для покупателей и научиться эффективно ее использовать. Все скидки преследуют одну цель – привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки товара. Самая простая скидка – скидка за платеж наличными, хотя также широко распространены скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии, иногда используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона;

2) определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара. Необходимо помнить, что товар имеет свой жизненный цикл, и, в зависимости от текущей стадии жизненного цикла, необходимо проводить снижение или увеличение цен (на стадии выпуска товара и на этапе уменьшения спроса необходимо снижать цены, а на стадии зрелости и увеличения спроса на него – поднимать цены).

В коммерческой практике широко распространены скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии, за превышение определенного объема закупок в фиксированный период времени и т. д.³³

Определив окончательную цену на товар, разрабатывают сбытовую политику. В общем виде работа по разделу «Рынок сбыта» сводится к анализу и представлению информации, которую условно можно разбить на шесть этапов:

- 1) определение основных характеристик рынка продукции;
- 2) сегментирование рынка;
- 3) определение наиболее перспективных рынков;
- 4) определение уровня прогнозируемых продаж;
- 5) прогнозируемые покупатели;
- 6) организация реализации продукции.

Начинающим предпринимателям перед тем, как приступить к подготовке раздела «План маркетинга», рекомендуется заполнить следующие таблицы. Обдумывание ответов на поставленные вопросы поможет в дальнейшем сформировать эффективную маркетинговую программу своего предприятия.

Первым делом рекомендуется в приведенной ниже таблице подробно описать основные виды предлагаемых товаров или услуг, а также схематично определить круг потенциальных покупателей.

³³ Пелих А. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М., 2002., – С. 10.

ВАШИ ОСНОВНЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ

ВАШ РЫНОК

Таблица 8.1. Товары и услуги, рынок

Для того чтобы написать качественный бизнес-план необходимо определить, какого рода информация может понадобиться, чтобы начать свое дело? А какая информация потребуется по мере практической реализации плана? Всю необходимую информацию, рекомендуется записать в таблицах, которые приводятся ниже.

КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О РЫНКЕ ВАМ НЕОБХОДИМА, ЧТОБЫ НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО?

КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О РЫНКЕ ПОТРЕБУЕТСЯ ВАМ В БУДУЩЕМ?
--

– ближайшем

– отдаленном

Таблица 8.2. Информация о рынке

Каждый начинающий предприниматель понимает необходимость проведения рекламных мероприятий. Для определения точной потребности в рекламе следует заполнить приведенную ниже таблицу, как можно более точно определив, кому будет адресована рекламная информация, сколько денег предполагается потратить на ее размещение.

ВАША РЕКЛАМА И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА
--

Что бы вы хотели сообщить?

Кому адресована Ваша информация?

Какой рекламный канал (газету, журнал радио и т. д.) Вы предпочитаете использовать, в какие дни и какое время?
--

Как часто Вы будете давать рекламу? Когда Вы начнете это делать?
--

Сколько денег Вы собираетесь потратить на рекламу в течение года (в тыс. руб.)?

Таблица 8.3. Реклама и стимулирование сбыта

Реклама, стимулирование сбыта и сам сбыт тесно взаимосвязаны. Они дополняют друг друга, поэтому их следует планировать в комплексе. Информированный клиент потенциально готов купить предлагаемый продукт. На предварительном этапе необходимо как можно более точно определить количество персонала и сумму финансовых средств на оплату их труда. Помимо основной зарплаты придется потратить деньги и на различные виды материального стимулирования (например, премии, оплата проезда, оплачиваемые отпуска для своих сотрудников и т. д.), а также, не исключено, и на фирменную одежду.

В таблице, приведенной ниже, следует перечислить предлагаемые основные виды товаров или услуг и посчитать, какой предполагаемый объем продаж (в натуральном или стоимостном выражении).

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ТОВАРОВ, УСЛУГ
КОЛИЧЕСТВО ПРОДАННЫХ ТОВАРОВ, СТОИМОСТЬ ОКАЗАННЫХ УСЛУГ

Таблица 8.4. Основные виды товаров и услуг

Опираясь на данные таблицы, можно приблизительно определить, сколько сотрудников потребуется, и сколько финансовых средств для этого потребуется.

Количество сотрудников
Затраты на них (в руб.)

Таблица 8.5. Количество сотрудников, затраты на них

Если новый бизнес-проект предполагает собственное производство товаров, необходимо решить много сложных вопросов, связанных с их доставкой к посредникам или конечным потребителям (в зависимости от масштаба планируемого выпуска продукции).

При этом необходимо учесть три следующих момента:

- 1) наличие достаточных запасов готовой продукции на складе;
- 2) доставка товаров к месту реализации;
- 3) использование различных посредников или сети дистрибьюторов.

В бизнес-плане необходимо учесть количество готовой продукции, которое будет находиться на складе, учитывая, что за хранение товаров на складе надо платить (как правило, начинающие предприниматели пользу-

ются арендованными складскими помещениями, за которые приходится платить арендную плату и иногда достаточно значительную). При наличии собственного производства в любом случае придется заниматься созданием товарных запасов и доставкой продукции к месту назначения. По-прежнему нужно думать о наличии достаточных запасов готовой продукции на складе и в то же время стремиться свести запасы готовой продукции на складе к минимуму (т. е. максимально оптимизировать работу с товарными запасами). Для того чтобы как можно более точно рассчитать денежные расходы, необходимые для поддержания оптимального количества товарных запасов на складе, необходимо ответить на ряд вопросов в приведенной ниже таблице.

Как Вы будете формировать складские запасы?
Сколько это будет стоить?
Как Вы будете осуществлять доставку товаров?
Как она будет организована?
Сколько она будет стоить?
Если Вы будете продавать свои товары в розницу, будете ли Вы взимать дополнительную плату за их доставку?
По каким каналам Вы собираетесь распределять свою продукцию?
Сколько она будет стоить?
Могли бы Вы определить круг своих потенциальных покупателей?
Какова цель Вашего бизнеса – широкий охват рынка или работа с узким кругом покупателей?
При какой цене Ваши товары или услуги будут пользоваться спросом?

Таблица 8.6. Расчет денежных расходов

Для формирования плана доходов следует определить цены на предлагаемые товары и услуги. Начальный этап установления цены достаточно сложен. Это, кстати, одна из причин, почему план маркетинга должен быть максимально гибким. Как правило, сначала лучше немного завянуть цену. Понизить ее будет легче, чем поднять. Но, конечно же, никогда не стоит снижать цены настолько, чтобы продавать себе в убыток. Возможно, по мере практической реализации плана в течение года придется пересматривать эти цифры. Если предполагается получение кредита, банковские организации в обязательном порядке захотят узнать, какой будет предполагаемый ежегодный доход в течение ближайших трех лет.

Поэтому следует попытаться как можно более точно определить размер годовой выручки от реализации. Напротив каждого пункта в таблице «Определение товара/рынка» следует указать цены, по которым предполагается продавать товары, затем умножить эти цены на предполагаемый объем сбыта.

Совокупный доход от реализации основных видов товаров или услуг (в тыс. руб.)
Какова величина совокупного дохода от реализации всех других товаров и услуг (в тыс. руб.)
Ожидаемый совокупный доход (в тыс. руб.)

Таблица 8.7. Определение размера выручки от реализации

Выполнение предлагаемых достаточно несложных процедур поможет начинающим предпринимателям в дальнейшем составить вполне реалистичный и эффективный план маркетинга.

Раздел 3. Инвестиционная программа и финансово-экономический анализ

Глава 9. Инвестиционная программа

Инвестиционная программа предприятия (инвестиционный проект, план) зависит от стадии развития производства и может быть направлена на новое строительство, расширение и реконструкцию действующего производства, техническое перевооружение, обучение персонала и т. д. Характеристики особенностей инвестиционного проекта показаны на базовой схеме (рис. 9.1).

Основными направлениями инвестиционной деятельности на предприятии являются:

- 1) обновление и развитие материально-технической базы (расширение основных фондов);
- 2) наращивание объемов производства;
- 3) освоение новых видов деятельности.

Особенности инвестиционного проекта		
Этапы оценки инвестиционного проекта: 1. Цели и назначение инвестиционной программы 2. Анализ издержек 3. Оценка эффективности 4. Стратегия финансирования	Управление инвестициями —————→	Направления инвестиционной деятельности на предприятии
	Отображение в бизнес-плане —————→	Бизнес-план – структура – содержание

Рис. 9.1. Особенности инвестиционного проекта

Согласно традиционному подходу, процесс управления инвестициями предприятия включает:

- 1) выработку и реализацию долгосрочной инвестиционной стратегии;
- 2) тактическое управление инвестициями (формирование инвестиционного портфеля, мониторинг корректировка плана);
- 3) оперативное управление инвестиционными проектами.

Разработка инвестиционного проекта содержит ряд этапов³⁴:

- 1) определение цели и назначения инвестиционной программы;
- 2) анализ издержек;
- 3) оценка эффективности;
- 4) формирование стратегии финансирования.

Цели инвестиционной программы определяются общей инвестиционной стратегией компании. Чаще всего, назначение инвестиционной программы и инвестиционного проекта состоит в следующем:

- 1) определении общих инвестиционных и производственных издержек;
- 2) оценке привлекательности проекта с точки зрения коммерческих интересов инвесторов;
- 3) выявлении финансовой состоятельности предприятия;
- 4) оценке риска инвестиций;
- 5) обосновании целесообразности участия в проекте инвесторов и партнеров.

Анализ издержек состоит из двух групп операций, направленных на анализ инвестиционных издержек и издержек производства. Эти операции включают: расчет издержек и составление смет; распределение финансирования по стадиям проекта и сравнительный анализ рентабельности (рис. 9.2).

³⁴ Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М., 2002., – С. 10.

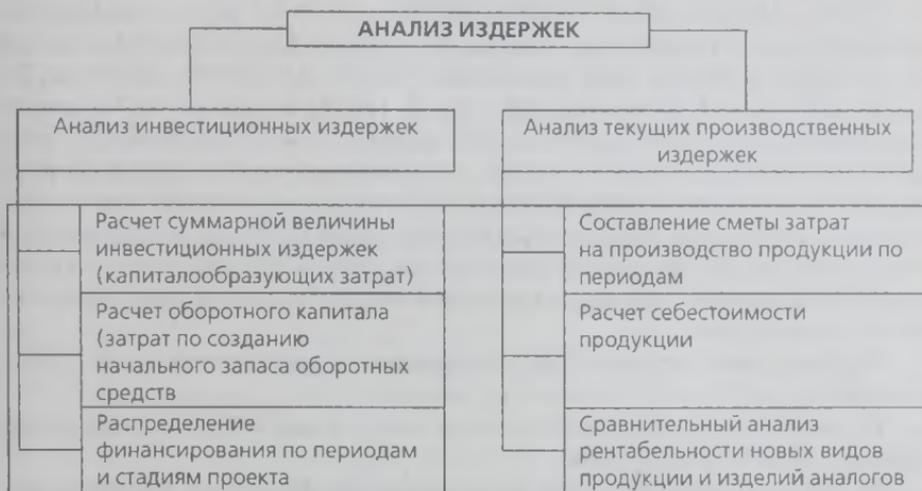


Рис. 9.2. Схема проведения анализа издержек

Анализ издержек проводится с целью улучшения структуры инвестиций компании.

Оценка коммерческой эффективности

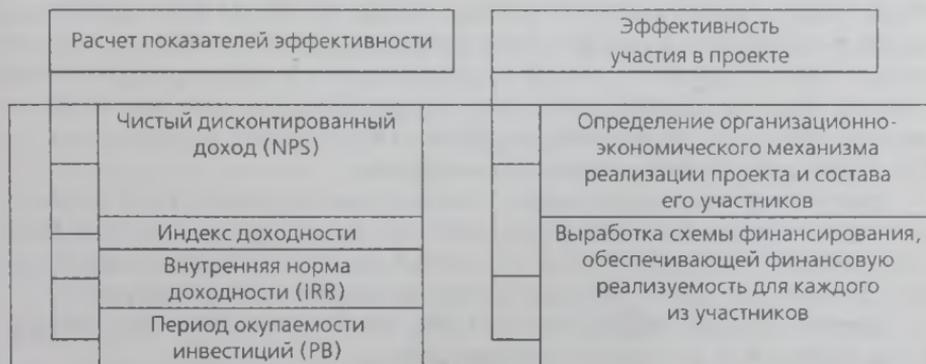


Рис. 9.3. Оценка коммерческой эффективности проекта

Оценка эффективности инвестиций проводится по двум направлениям: коммерческому и бюджетному. Оценка коммерческой эффективности состоит из двух этапов. Первый этап предполагает расчет показателей, таких как, например, чистый дисконтированный доход и период окупаемости. На втором этапе проводится анализ эффективности участия в проекте, включающий определение состава участников и выбор схемы финансирования (рис. 9.3). Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия осуществления проекта для федерального или регионального бюджетов (если они задействованы), а также социальные последствия реализации проекта. Оценка эффективности инвестиций производится для обоснования целесообразности привлечения заинтересованных лиц.

Формирование стратегии финансирования подразделяется на ряд задач, включая:

- 1) выявление источников финансирования состава потенциальных инвесторов, условий их привлечения;
- 2) обоснование выбора схемы финансирования, выявления последствий ее реализации;
- 3) составление сметы ежегодных финансовых издержек и графика выплат по обязательствам;
- 4) расчет сводного потока денег для финансирования всех затрат, включая погашение банковской ссуды.

Представление результатов оценки инвестиционного проекта в бизнес-плане имеет некоторые особенности, например, по сравнению с традиционным бизнес-планом. Следует отметить, что структура бизнес-плана инвестиционного проекта не является жестко регламентированной. В отличие от других типов бизнес-планов, в него следует включить разделы «Сущность инвестиционного проекта» и «Инвестиционный план (программа)». При изложении сущности проекта важно лаконично изложить основные идеи и условия осуществимости проекта. Инвестиционный план должен содержать расчет инвестиционных издержек, программы закупки оборудования и строительства, и, главное, все мероприятия должны быть согласованы по срокам.

Эффективность инвестиционных проектов характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и достигнутых результатов. В мировой практике различают следующие показатели: чистый доход; чистый дисконтированный доход; индекс доходности; внутренняя норма доходности; период окупаемости.

Чистым доходом (ЧД; *Net Value – NV*) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum_m \Phi_m,$$

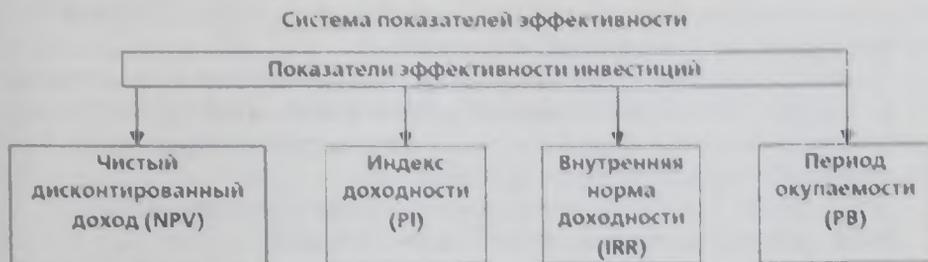


Рис. 9.4. Показатели эффективности инвестиционного проекта⁵³

где Φ_m – эффект (сальдо) денежного потока на m -м шаге, а сумма распространяется на все шаги в расчетном периоде.

Важнейшим показателем эффективности проекта является **чистый дисконтированный доход** (ЧДД; интегральный эффект; *Net Present Value – NPV*) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. ЧДД зависит от нормы дисконта E и рассчитывается по формуле:

$$ЧДД = \sum_m \Phi_m \times \alpha_m,$$

где α_m – коэффициент дисконтирования.

ЧД и ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом неравноценности их разновременности. Их разность (ЧД – ЧДД), которая, как правило, положительна, нередко называют **дисконтом проекта**, но ее не надо смешивать с нормой дисконта.

Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы его ЧДД был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при условии, что он положителен).

Следующий показатель возникает, когда ЧДД проекта рассматривается как функция от нормы дисконта E .

Внутренней нормой доходности (ВНД, внутренней нормой дисконта, внутренней нормой рентабельности; *Internal Rate of Return – IRR*) обычно наза-

⁵³ Приводимые показатели эффективности инвестиционного проекта рекомендуются соответствующими нормативными документами. Их определение и порядок расчета не могут быть изменены.

вают такое положительное число E' , что при норме дисконта $E = E'$ чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0.

Недостаток определенной таким образом ВНД заключается в том, что уравнение $ЧДД(E) = 0$ необязательно имеет один положительный корень. Оно может вообще не иметь корней или иметь несколько положительных корней. Тогда внутренней нормы доходности не существует.

Для того чтобы избежать этих трудностей, лучше определять ВНД.

ВНД – это положительное число E' такое, что **ЧДД**:

- 1) при норме дисконта $E = E'$ обращается в 0;
- 2) при всех $E > E'$ отрицателен;
- 3) при всех $0 < E' < E$ положителен.

Определенная таким образом ВНД, если только она существует, всегда единственна.

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта E . Проекты, у которых $ВНД > E$, имеют положительное ЧДД и поэтому эффективны, те, у которых $ВНД < E$, имеют отрицательное ЧДД и потому неэффективны.

Сроком окупаемости («простым» сроком окупаемости; *payback period*) называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый доход в текущих или дефлированных ценах становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Срок окупаемости, в соответствии с заданием на расчет эффективности, может исчисляться либо от базового момента времени, либо от начала осуществления инвестиций, либо от момента ввода в эксплуатацию основных фондов создаваемого предприятия. При оценке эффективности он, как правило, выступает только в качестве ограничения.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Данный показатель отражает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называется еще капиталом риска.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности (см. ниже). Величина ДПФ показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

Индексы доходности (*profitability indexes*) характеризуют (относительную) «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Они могут вычисляться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности часто используются:

- 1) **индекс доходности затрат** – отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным затратам);
- 2) **индекс доходности дисконтированных затрат** – отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;
- 3) **индекс доходности инвестиций (ИД)** – увеличенное на 1 единицу отношение ЧД к накопленному объему инвестиций;
- 4) **индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДЦ)** – увеличенное на единицу отношение ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

При расчете ИД и ИДЦ могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию (соответствующие показатели будут, конечно, иметь различные значения).

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если для этого потока ЧД положителен. Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если для этого потока ЧДД положителен.

Необходимые условия эффективности инвестиционных проектов: для того чтобы проект мог быть признан эффективным, необходимо выполнение какого-нибудь из следующих условий:

- 1) $ЧДД > 0$;
- 2) $ВНД > E$ при условии, что ВНД этого проекта существует;
- 3) $ИД > 1,0$.
4. Срок окупаемости с учетом дисконтирования $T_d < T$.

При этом, если выполнено условие 2, остальные условия также будут выполняться, если же выполнено любое из условий 1, 3, 4, то будут выполнены и другие из этих условий (хотя ВНД проекта может и не существовать).

Расчеты показателей эффективности проекта: все расчеты показателей эффективности рекомендуется выполнять с денежных средств $[П(t)]$ и оттоки или выплаты денежных средств $[О(t)]$ в каждом периоде (t) реализации проекта.

Дисконтирование служит для приведения разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени; обычно к начальному периоду.

Сумма поступлений $(П(t))$, используемая в процессе расчетов по критериям КЭШ-ФЛЮ, формируется путем суммирования следующих статей:

- 1) поступления от сбыта продукции (услуг);
- 2) поступления от других видов деятельности;
- 3) поступления от реализации активов;
- 4) доходы по банковским вкладам.

Сумма выплат ($O(t)$) формируется аналогичным образом и включает в себя:

- 1) прямые производственные издержки, кроме амортизации;
- 2) затраты на заработную плату;
- 3) выплаты на другие виды деятельности;
- 4) общие издержки;
- 5) налоги;
- 6) затраты на приобретение активов;
- 7) другие некапитализируемые издержки подготовительного периода;
- 8) выплаты % по займу;
- 9) банковские вклады.

Разница между притоком и оттоком денежных средств в каждом периоде (t) называется *потоком реальных денег* $\Phi(t)$ или *Кэш Фло (Cash Flow)*. Значения $\Pi(t)$ и $O(t)$ для каждого месяца делятся на соответствующий коэффициент дисконтирования $E_{\text{мес}}$:

$$E_{\text{мес}} = \sqrt[12]{1 + \frac{E_{\text{год}}}{100}},$$

где $E_{\text{год}}$ – годовая ставка дисконтирования в %.

Продисконтированные $\Pi(t)$ ($D\Pi(t)$) и $O(t)$ ($DO(t)$) для конкретного периода (месяца) вычисляются по формулам:

$$D\Pi(t) = \Pi(t) \times \frac{1}{E_{\text{мес}}^t},$$

$$DO(t) = O(t) \times \frac{1}{E_{\text{мес}}^t},$$

где t – порядковый номер месяца проекта.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \Phi_{\text{чист}} = \sum_{t=0}^T D\Pi(t) - \sum_{t=0}^T DO(t),$$

где $D\Pi t$ – продисконтированные поступления, получаемые на t -ом шаге расчета;
 DOt – продисконтированные затраты, осуществляемые на том же шаге;
 T – горизонт расчета (число прогнозов).
 Эффект достигаемый на t -ом шаге:

$$\Phi t = (\Pi t - O t)$$

Если ЧДД проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта). Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. Если ИД > 1, проект эффективен, если ИД < 1 – неэффективен.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T D\Pi(t)}{\sum_{t=0}^T DO(t)}$$

где $D\Pi t$ – продисконтированные поступления, получаемые на t -ом шаге расчета;

DOt – затраты, осуществляемые на том же шаге;

T – горизонт расчета (число прогнозов).

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта (Евн), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Полученная в процессе расчета ВНД сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал. Она должна быть больше, чем в случае безрискового вложения капитала.

Срок окупаемости – минимальный временной интервал, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иначе, это период (в месяцах, кв-лах, годах), начиная с которого вложения и затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования рассчитывается при условии выполнения равенства:

$$\sum_{t=0}^T DP(t) - \sum_{t=0}^T DO(t) = 0.$$

Ставка дисконтирования обычно рассчитывается, исходя из уровня доходов, которые могут быть получены в результате практически при полном отсутствии риска вложения капитала.

Глава 10. Финансово-экономический анализ

На основе финансово-экономического анализа состояния предприятия осуществляется выработка финансовой политики. Анализ опирается на данные квартальной и годовой бухгалтерской отчетности. Для создания бизнес-плана предприятия необходимо сформировать исходные данные по факту, т. е. на момент начала реализации бизнес-плана. В состав исходных данных входят³⁶:

- 1) исходный баланс;
- 2) исходный отчет о прибылях и убытках;
- 3) сведения об основных производственных фондах (ОФП);
- 4) сведения о незавершенных капитальных вложениях;
- 5) сведения о погашении заемных средств;
- 6) сведения о кредиторской задолженности.

В состав информации для проведения анализа входят данные из производственного плана предприятия. К ним относят:

- 1) затраты на производство и реализацию продукции;
- 2) приобретение и реализацию ресурсов;
- 3) привлечение заемных средств;
- 4) движение запасов продукции на складе и др.

Прежде чем приступить к подготовке финансового плана, следует провести анализ финансово-экономического состояния предприятия³⁷, где следует отразить:

- 1) обеспеченность предприятия собственными средствами (табл. 10.1);
- 2) обеспеченность предприятия заемными средствами (табл. 10.2);
- 3) достаточность уставного капитала организации (табл. 10.3);

³⁶ Это стандартный комплекс бухгалтерских документов, который должен быть включен в бизнес-план в том случае, если речь идет об уже функционирующем предприятии.

³⁷ Анализ финансово-экономического состояния предприятия проводится только для уже действующих предприятий (Бухаров А. В., Никитин Н. В., Сазыкин Б. В. Разработка бизнес-плана: практический курс. – М.: 2004.) Для вновь создаваемых предприятий заполняется таблица «Источники средств на начало реализации проекта».

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относи- тельная значи- мость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Коэффициент финансовой автономии	Собственный капитал Валюта баланса	>0,50	<0,25	0,18
2. Коэффициент финансовой мобильности	Собственные оборотные средства Мобильный капитал	>0,28	<0,10	0,20
3. Коэффициент финансовой маневренности	Собственные оборотные средства Собственный капитал	>0,40	<0,15	0,25
4. Коэффициент финансовой независимости	Краткосрочные обязательства Собственный капитал	<0,60	>0,85	0,15
5. Коэффициент финансовой устойчивости	Долгосрочные источники финансирования Валюта баланса	>0,80	<0,55	0,12
6. Коэффициент финансово-эксплуатационных потребностей	Финансово-эксплуатационные потребности Собственный капитал	<0,40	>0,65	0,10

Таблица 10.1. Обеспеченность предприятия собственными средствами

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относи- тельная значи- мость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Коэффициент долговременного привлечения средств	Долгосрочные обязательства Валюта баланса	<0,30	>0,55	0,25
2. Коэффициент краткосрочной задолженности	Краткосрочные обязательства Валюта баланса	<0,20	>0,45	0,30
3. Соотношение краткосрочной и долгосрочной задолженности	Краткосрочные обязательства Долгосрочные обязательства	<0,55	>0,80	0,15
4. Коэффициент финансовой активности	Заемный капитал Собственный капитал	<0,70	>0,95	0,20
5. Коэффициент обеспеченности краткосрочной кредиторской задолженности	Краткосрочные кредиты банков Дебиторская задолженность	<0,60	>0,85	0,10

Таблица 10.2. Обеспеченность предприятия заемными средствами

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относи- тельная значи- мость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Соотношение чистых активов и уставного капитала	Чистые активы Уставной капитал	>1,40	<1,15	0,20
2. Соотношение внеоборотных активов и уставного капитала	Внеоборотные активы Уставной капитал	<2,00	>4,00	0,10
3. Соотношение материальных оборотных активов и уставного капитала	Запасы Уставной капитал	>0,32	<0,200	0,10
4. Соотношение накопленного и уставного капитала	Накопленный капитал Уставной капитал	>1,50	<1,25	0,18
5. Соотношение привлеченного и уставного капитала	Размер облигационных займов Уставной капитал	<0,55	>0,80	0,12
6. Коэффициент своевременности выплаты доходов на капитал	Задолженность по выплате доходов Уставной капитал	<0,05	>0,15	0,15

Таблица 10.3. Достаточность уставного капитала предприятия

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относи- тельная значи- мость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Уровень функционирующего собственного капитала	Всего активов – <u>финансовые вложения</u> Валюта баланса	>0,80	<0,55	0,30
2. Уровень перманентного капитала	Собственный капитал + долгосрочные источники <u>финансирования</u> Валюта баланса	>0,80	<0,55	0,25
3. Уровень инвестированного капитала	<u>Финансовые вложения</u> Валюта баланса	<0,30	>0,42	0,20
4. Уровень финансирования социальной сферы	<u>Фонд социальной сферы</u> Капитал и резервы	>0,15	<0,12	0,15
5. Уровень нераспределенной прибыли	Нераспределенная <u>прибыль прошлых лет</u> Нераспределенная прибыль отчетного года	<0,04	>0,075	0,10

Таблица 10.4. Инвестиционная привлекательность предприятия

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относи- тельная значи- мость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Коэффициент имущественных средств	Внеоборотные активы Валюта баланса	<0,40	>0,56	0,15
2. Коэффициент мобильных средств	Мобильный капитал Валюта баланса	>0,55	<0,38	0,28
3. Коэффициент иммобилизации собственного капитала	Незавершенное производство + прочие запасы Собственный капитал	<1,50	>2,80	0,22
4. Коэффициент постоянного актива	Внеоборотные активы Собственный капитал	<0,50	>0,80	0,20
5. Коэффициент чистых оборотных активов	Чистые оборотные активы Собственный капитал	>0,20	<0,10	0,10
6. Коэффициент накопленных запасов	Запасы Готовая продукция	<1,0	>1,25	0,05

Таблица 10.5. Формирование основного и оборотного капитала предприятия

- 4) инвестиционную привлекательность предприятия (табл. 10.4);
- 5) формирование собственного и оборотного капитала предприятия (табл. 10.5);
- 6) оборачиваемость капитала предприятия (табл. 10.6);
- 7) ликвидность баланса предприятия (табл. 10.7);
- 8) платежеспособность предприятия (табл. 10.8);
- 9) рентабельность активов, капиталов и продаж (табл. 10.9).

Финансовый анализ является сердцевиной создания бизнес-плана. Он основан на формировании прогнозных финансовых отчетов. Прогноз осуществляется на заданных временных интервалах, и оформляется в виде таблиц. Должны быть сформированы следующие отчеты:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) балансовый отчет;
- 3) отчет о движении денежных средств.

Отчет о прибылях и убытках показывает, будет ли получать (или для действующей компании – получает ли уже) компания прибыль, т. е. отражается общий уровень прибыльности предприятия, оставшийся после осуществления всех необходимых расходов. Однако этот отчет не отражает общую «стоимость» предприятия, а также не показывает реального уровня наличности. Предприятие может начать терять деньги, что отразится в этом же отчете, од-

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относи- тельная значи- мость (a lj)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Коэффициент капиталопотдачи	Выручка от реализации за вычетом НДС Средняя всего активов	> 1,6	< 1,4	0,22
2. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выручка от реализации за вычетом НДС Средняя оборотных активов	>3,5	< 2,3	0,25
3. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Выручка от реализации за вычетом НДС Средняя собственного капитала	>3,0	< 1,8	0,18
4. Коэффициент оборачиваемости материальных запасов	Выручка от реализации за вычетом НДС Средняя запасов	>7,0	< 4,5	0,15
5. Коэффициент оборачиваемости денежных средств	Выручка от реализации за вычетом НДС Средняя денежных средств	> 14,0	<11,0	0,10
6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Выручка от реализации за вычетом НДС Средняя кредиторской задолженности	> 12,0	< 9,0	0,04
7. Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности	Выручка от реализации за вычетом НДС Средняя дебиторской задолженности	> 15,0	< 6,0	0,06

Таблица 10.6. Оборачиваемость капитала предприятия

нако стоимость ее может оставаться все еще достаточно большой, или же предприятие может быть прибыльным, но не иметь достаточно наличности, чтобы платить по счетам (из-за проблем в движении наличности). Однако ни одна из этих ситуаций не раскрывается в отчете о прибылях и убытках.

Отчет о прибылях и убытках (таблица 10.10) показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов. В нем должны быть также учтены все виды налогов предприятия. Как произвести расчет налогообложения показано в табл. 10.11.

Читать этот отчет нужно сверху вниз. Верхняя строка отражает общий объем продаж. Вторая – включенный в нее налог на добавленную стоимость (НДС). В последующих строках представлены произведенные расходы. Разни-

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относительная значимость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Коэффициент общего покрытия	Оборотные активы Краткосрочные обязательства	>2,00	<1,00	0,22
2. Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы – НДС – – долгосрочная дебит. задолженность Краткосрочные обязательства	> 1,50	<0,80	0,20
3. Коэффициент промежуточного покрытия	Краткосроч. дебит. задолженность + + краткосроч. финансовые вложения + + денежные средства Краткосрочные обязательства	> 1,00	<0,70	0,10
4. Коэффициент критической ликвидности	Внеоборот. активы-запасы – – НДС по приобрет. ценностям – – долгосроч. дебит. задолженность Краткосрочные обязательства	>1,20	<0,70	0,05
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	Краткосроч. финанс. вложения + + денежные средства Краткосрочные обязательства	>0,50	<0,25	0,15
6. Коэффициент срочного покрытия	Денежные средства Общая сумма краткосрочных обязательств	>0,30	<0,15	0,28

Таблица 10.7 Ликвидность баланса предприятия

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относительная значимость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Коэффициент платежеспособности	Остаток денеж. средств + + Поступило денеж. средств Направлено денеж. средств,	>1,1	<0,80	0,4
2. Коэффициент материального покрытия	Запасы Краткосрочные обязательства	>0,7	<0,40	0,3
3. Коэффициент дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность Оборотные активы	<0,3	>0,45	0,1
4. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	Дебиторская задолженность Кредиторская задолженность	>0,8	<0,50	0,2

Таблица 10.8. Платежеспособность предприятия

ца между объемом продаж (за вычетом НДС) и затратами показывает балансовую прибыль. Сумма прибыли и начисленной заработной платы составляет на-

Наименование показателя (Y ij)	Экономическое содержание	Пороговые значения по группам надежности		Относительная значимость (a ij)
		«Хорошо»	«Плохо»	
1. Рентабельность совокупных активов	Балансовая прибыль Средняя совокуп. активов	>0,2	<0,10	0,20
2. Рентабельность чистых активов	Балансовая прибыль Средняя чистых активов	>0,3	<0,14	0,12
3. Общая рентабельность собственного капитала	Балансовая прибыль Средняя собственного капитала	>0,3	<0,20	0,15
4. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	Чистая прибыль Средняя собственного капитала	>0,4	<0,25	0,08
5. Общая рентабельность продаж	Балансовая прибыль Выручка от реализ. – НДС	>0,4	<0,25	0,22
6. Рентабельность продаж по прибыли от реализации	Прибыль от реализации Выручка от реализ. – НДС	>0,3	<0,20	0,13
6. Рентабельность продаж по чистой прибыли	Чистая прибыль Выручка от реализ. – НДС	>0,2	<0,09	0,10

Таблица 10.9. Рентабельность активов, капитала и продаж

Наименование показателя	Величина показателя по периодам, млн. руб.						
	2006 г.				2007 г.		2008 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистая сумма продаж (выручка от реализации)							
2. Затраты на производство всего:							
В том числе:							
– сырье и материалы							
– заработная плата с начислением							
– амортизационные отчисления							
– прочие расходы							
3. Валовая прибыль (стр.1 – стр. 2)							
4. Коммерческие расходы							
5. Расходы на содержание аппарата управления							
6. Прибыль до выплаты процентов и налогов (стр. 3 – стр. 4 – стр. 5)							
7. Проценты по долгосрочным кредитам							
8. Налоги относимые на финансовые результаты							
9. Прочие платежи							
10. Балансовая прибыль (стр. 6 – стр. 7 – стр. 8 – стр. 9)							
11. Налог на прибыль							
12. Чистая прибыль (стр. 10 – стр. 11)							
13. Дивиденды по акциям							
14. Резервный фонд							
15. Фонд накопления							
16. Фонд потребления							
17. Нераспределенная прибыль (стр. 12 – стр. 13 – стр. 14 – стр. 15 – стр. 16)							

Таблица 10.10. Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателей	Величина показателя по периодам, млн. руб.						
	2005 г.				2005 г.		2007 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
Налоги, подлежащие включению в себестоимость, – всего							
В том числе: – транспортный налог; – налог на пользователей автодорог; – плата за землю; – налог на владельцев транспортных средств; – другие виды налогов.							
Налоги, выплачиваемые за счет прибыли, – всего							
В том числе: – налог на имущество; – муниципальные налоги и сборы; – налог на прибыль.							

Таблица 10.11. Расчет налогообложения

Активы ¹	Пассивы
Основные средства	Долгосрочные обязательства
земля и здания станки и оборудование средства транспорта другие	долгосрочные займы ценные бумаги нераспределенная прибыль
Итого: основные средства	Итого: долгосрочные обязательства
Оборотные средства	Текущие обязательства
сырье продукция в процессе производства законченная продукция счета дебиторов предоплата, которая может быть получена остаток на банковском счете наличные	краткосрочные займы накопившиеся задолженности по выплате налогов
Итого: оборотные средства	Итого: текущие обязательства
Итого: активы	Итого: пассивы

Таблица 10.12. Стандартный балансовый отчет

¹ В некоторых случаях приводится третья категория активов и пассивов: промежуточные активы и пассивы.

№ п/п	Наименование	Исходное состояние	Интервалы планирования		
			1	2	—
	Приток денежных средств				
1	Увеличение уставного капитала				
2	Привлечение кредитов				
3	Прирост нормируемых краткосрочных лассивов				
4	Выручка от реализации				
5	Доходы от прочей реализации и внереализационные доходы				
6	Доходы от продажи постоянных активов				
7	Курсовая разница				
8	Итого приток (стр. 1 + стр. 2 + стр. 3 + стр. 4 + + стр. 5 + стр. 6 + стр. 7)				

Таблица 10.13. Показатели притока денежных средств

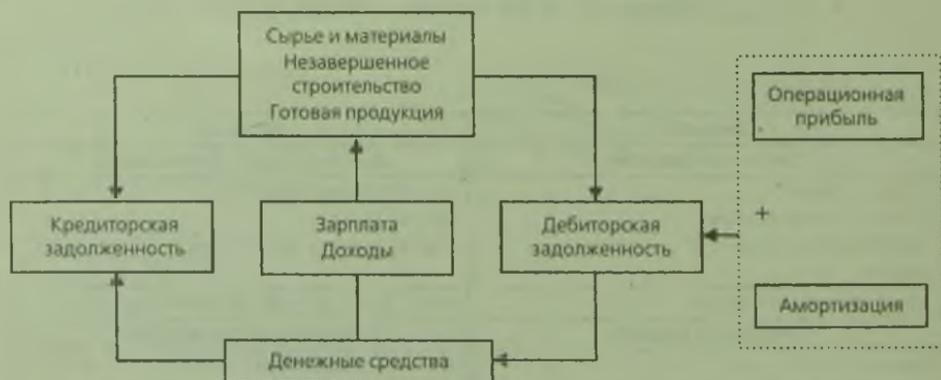


Рис. 10.1. Схема движения денежных потоков

логооблагаемый доход, последняя строка отчета о прибылях и убытках – доход, остающийся в распоряжении фирмы. Если расходы предприятия превышают доходы, в последней строке отчета о прибылях и убытках будет стоять отрицательное число. Бухгалтерским документом, фиксирующим состояние средств предприятия, источники средств и результаты деятельности самого предприятия, является балансый отчет. Планирование деятельности предприятия осуществляется на основе анализа и прогноза баланса.

№ п/п	Наименование	Исходное состояние	Интервалы планирования		
			1	2	—
	Отток денежных средств				
9	Прирост постоянных активов				
10	Прирост нормируемых оборотных активов				
11	Операционные затраты				
12	Общая сумма выплат по кредитам				
13	Прочие текущие затраты				
14	Налоговые выплаты				
15	Дивиденды выплаченные				
16	Итого отток (стр. 9 + стр. 10 + стр. 11 + стр. 12 + + стр. 13 + стр. 14 + стр. 15 на шаге $(t - 1)$)				
17	Баланс денежных средств (стр. 8 – стр. 16)				
18	Свободные денежные средства – сальдо накопленных реальных денег (стр. 17 на шаге t + стр. 18 на шаге $(t - 1)$)				

Таблица 10.14. Показатели оттока денежных средств

Основное назначение прогноза балансового отчета заключается в следующем:

- 1) прогноз динамики изменения структуры активов в зависимости от источников финансирования (пассивов);
- 2) определение данных для расчета коэффициентов оценки финансово-экономического состояния предприятия;
- 3) контроль правильности расчетов (должно быть нулевое сальдо баланса по каждому периоду планирования).

Структура активов – это, по сути, структура имущества предприятия. В активе отражаются сгруппированные по разделам и статьям средства предприятия. Это основные средства, производственные запасы, готовая продукция, касса и т. д. В пассиве указываются средства по источникам их формирования. Это уставный фонд, банковские ссуды, задолженность поставщикам и т. д.

Отчет о движении денежных средств – основной документ, используемый в процессе анализа денежных потоков. С его помощью можно контролировать текущую платежеспособность предприятия, принимать решения по управлению денежными средствами и объяснять расхождения между финансовым результатом и изменением количества денежных средств.

Приток денежных средств обеспечивается за счет выпуска акций; получения кредитов; продажи долгосрочных активов; авансов, полученных от покупателей и т. д. Он формируется по результатам 3-х видов деятельности: основной,

инвестиционной и финансовой. В табл. 10.12 содержится перечень показателей притока денежных средств.

Отток денежных средств, как и приток, формируется в результате основной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Сюда входит прирост оборотных средств (т. е. затраты на сырье, незавершенное строительство, готовую продукцию), операционные затраты, выплата кредитов и процентов, налоги и т. д. В табл. 10.13 приведен перечень показателей оттока денежных средств. Свободные денежные средства или сальдо накопленных реальных денег на каждом шаге расчета являются показателем благополучия предприятия. При оформлении бизнес-плана результаты финансово-экономического анализа обычно оформляются в виде финансовой оценки эффективности или экономической оценки эффективности деятельности предприятия.

Глава 11. Риски и страхование

Риск для предпринимателя означает неопределенность, связанную с некоторым событием, например, неточностью информации о затратах или результатах деятельности. Наиболее существенными факторами риска в оценке бизнес-плана, представленного предприятием, являются:

- 1) нестабильность экономики и законодательства в сфере экономики;
- 2) нестабильность политической ситуации в стране и регионе;
- 3) неполнота или неточность информации о технических и технологических параметрах бизнес-проекта;
- 4) колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов (если выпуск новой продукции связан с получением сырьевых ресурсов из-за границы, или продукция производится для зарубежных заказчиков);
- 5) неопределенность информации о целях и состоянии дел хозяйствующих субъектов;
- 6) человеческий фактор.

Инвесторы (кредиторы) хотят знать, с какими проблемами можно столкнуться при реализации проекта, и как предприниматель предполагает преодолеть их. Глубина и анализ рискованности дела зависит от конкретного вида деятельности и объема проекта.

Как известно, даже самый хороший план не дает сам по себе гарантии успеха. Особо важное значение приобретает учет возможных рисков, с которыми можно столкнуться в процессе реализации бизнес-плана. Анализ риска производственной и финансовой деятельности фирмы является одним из важнейших разделов бизнес-плана. Для любого предприятия риск означает вероят-

ность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части ресурсов, недополучению доходов или появлению дополнительных расходов.

Целью раздела бизнес-плана «**Риски и страхование**» является описание внешних и внутренних факторов, увеличивающих или уменьшающих конкретный вид риска, и разработанного комплекса мер по защите от возможных финансовых потерь предприятия и инвестора (кредитора). Иногда от глубины проработки данного раздела в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров по бизнесу.

Если рассматривать понятие возможного риска в целом, то, помимо общей оценки возможных рисков, проводится анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также проводятся меры по минимизации ущерба, которые целесообразно применять в случае форсмажорных обстоятельств. Виды предпринимательского риска:

1) производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг, с осуществлением любых видов производственной деятельности. Среди причин возникновения такого риска можно назвать уменьшение размеров производства, рост материальных и иных затрат, уплату повышенных процентов, отчислений, налогов и т. д. Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплектующих и прочие меры;

2) коммерческий риск возникает в процессе закупки товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Истоки этого риска – снижение объема реализации вследствие негативного изменения конъюнктуры или управленческих ошибок, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потеря товара в процессе обращения, рост издержек обращения. Мерами снижения коммерческих рисков могут быть: систематическое изучение конъюнктуры рынка; создание дилерской сети; соответствующая ценовая политика; образование сети сервисного обслуживания; формирование общественного мнения (паблик рилейшнз) и фирменного стиля; реклама и т. д.;

3) финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.;

4) риски, связанные с форсмажорными обстоятельствами, – это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по снижению рисков служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

В предпринимательской деятельности важное значение имеют как чистые, так и спекулятивные риски³⁸.

Для учета факторов риска при оценке деятельности предприятия должна использоваться вся доступная информация. Для частичного «снятия» неопределенности применяют следующие методы:

- 1) оценка устойчивости состояния предприятия;
- 2) корректировка экономических нормативов, лимитов, параметров управления предприятием;
- 3) формализованное описание неопределенности.

В деятельности предприятия выделяют следующие группы рисков³⁹:

- 1) внешние непредсказуемые и предсказуемые риски;
- 2) внутренние нетехнические и технические риски;
- 3) правовые риски.

Перечень групп риска и источников их возникновения представлен в табл. 11.1.

Группа риска	Источник риска
Непредсказуемые внешние риски	Неожиданные государственные меры регулирования экономики; природные катастрофы; внешние экологические и социальные эффекты.
Предсказуемые внешние риски	Рынок (трудности поставки сырья, повышение стоимости, изменение требований потребителей, изменение курсов валют, процентных ставок и т. д.); действия конкурентов; отрицательные экологические и социальные последствия.
Внутренние нетехнические риски	Некачественное управление; низкая культура и профессиональный уровень персонала; искажение информации о реальном состоянии предприятия.
Технические риски	Изменение технологии; ухудшение качества продукции; аварийность и недостатки организации охраны труда.
Правовые риски	Лицензирование; охрана объектов интеллектуальной собственности; невыполнение контрактов; судебные разбирательства.

Таблица 11.1. Группы риска и источники их возникновения

³⁸ Чистые риски – природно-естественные (землетрясения, наводнения и т. п.), экологические, политические, транспортные и некоторые коммерческие риски (имущественные, производственные, торговые) – могут привести к отрицательным хозяйственным результатам. Спекулятивные риски – финансовые риски, связанные с покупательной способностью денег (инфляционные, валютные, дефляционные и др.), и инвестиционные (процентные, кредитные, упущенной выгоды, биржевой, селективный, банкротства), означают вероятность получения как отрицательных, так и положительных экономических результатов.

³⁹ Бухаров А. В., Никитин Н. В., Сазыкин Б. В. Разработка бизнес-плана: практический курс. – М., 2004., С. 70–71.

Для уменьшения влияния различных групп и видов риска необходимо формировать механизм управления риском, включающий три составных элемента:

- 1) выявление риска;
- 2) оценка риска;
- 3) выбор действий.

Выявление риска предполагает его идентификацию. В таблице 11.2 приведены основные виды рисков и формы их проявления.

Оценка риска подразделяется на качественную и количественную. Качественная оценка предусматривает определение факторов риска, признаков для идентификации, отнесение риска к одной из групп по степени опасности. Количественная оценка – это численное определение отдельных рисков (например, риск изменения конъюнктуры рынка), групповая оценка риска и вычисление совокупного риска. Для этого используют статистические методы, методы динамического моделирования. Одна из возможных формул расчета риска приведена на рис. 11.1.

$$\text{Риск} = \text{Сумма потерь (руб.) в результате события} \times \text{Вероятность события}$$

Рис. 11.1. Формула расчета риска

Риск	Формы проявления риска
Риск по хозяйственным контрактам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невыполнение партнером своих обязательств 2. Мошенничество и недобросовестность партнеров 3. Нанесение ущерба предмету контракта. 4. Нанесение ущерба третьему лицу в процессе выполнения контракта.
Риск, связанный с имуществом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нанесение ущерба имуществу предприятия. 2. Недобросовестное отношение персонала к имуществу. 3. Отчуждение имущества в судебном порядке.
Риск изменения конъюнктуры рынка и усиление конкуренции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение деловой активности предпринимателей. 2. Падение престижа предприятия. 3. Изменение поведения конкурентов. 4. Изменение методов государственного регулирования экономики.
Риск возникновения непредвиденных убытков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потери в использовании мощностей и ресурсов. 2. Потери в связи с оплатой неустоек. 3. Потери денежных активов предприятия

Таблица 11.2 Виды рисков и формы их проявления

Выбор действий после оценки риска осуществляется в соответствии с тяжестью и частотой возможных потерь. Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.).

Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их прогнозировать и, по возможности, рассчитать. Методы расчетов разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

Предпринимательства без риска не бывает. Как правило, наибольшую прибыль приносят рыночные операции с повышенным риском. Риск обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела. Как известно, все рыночные оценки носят вероятностный характер. Ошибки, просчеты – вещь обычная, поскольку предусмотреть все нельзя. Важно постоянно корректировать систему действий с позиций максимума прибыли.

Можно привести некоторые основные методы снижения риска: метод распределения рисков; метод диверсификации; метод страхования и хеджирования; организация защиты коммерческой тайны.

1. Метод распределения рисков. Здесь минимизация рисков осуществляется путем распределения рисков между участниками проекта, чтобы сделать ответственным за риск участника, который в состоянии лучше всех рассчитать и контролировать риски, наиболее устойчивого в финансовом отношении, способного преодолеть последствия от действия рисков. Передача риска, как правило, производится путем заключения нижеприведенных типов контрактов:

1) строительные контракты. При заключении подобного контракта все риски, связанные со строительством, берет на себя строительная фирма;

2) аренда машин и оборудования (лизинг). Часть рисков, связанных с использованием арендованного имущества, остается «лежать» на собственнике, и часть рисков может быть передана арендатору путем специальных оговоров в договоре аренды;

3) контракты на хранение и перевозку грузов (предприятие передает транспортной компании риски, связанные со случайной, либо по вине транспортной компании, гибелью или порчей продукции);

4) контракты продажи, обслуживания, снабжения (договоры, связанные с распространением товаров и услуг, также предоставляют предприятию возможности по снижению риска путем их передачи);

5) договор факторинга (финансирование под уступку денежного требования). В данном случае речь идет о передаче предприятием кредитного риска.

2. Метод диверсификации позволяет снизить портфельные риски за счет разнонаправленности инвестиций⁴⁰.

3. Метод страхования и хеджирования. Хеджирование – эффективный способ снижения риска неблагоприятного изменения ценовой конъюнктуры с помощью заключения срочных контрактов (фьючерсов и опционов). Покупая и продавая срочные контракты, предприниматель защищает себя от колебания цен на рынке и, тем самым, повышает определенность результатов своей производственно-хозяйственной деятельности.

Страхование, как система экономических отношений, включает образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) для преодоления путем выплаты страхового возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями).

Определенному виду страхования соответствует страховой тариф, который определяется в процентах от страховой суммы и может изменяться в диапазоне 0,05–15%. В процессе разработки бизнес-плана необходимо учесть страхование рисков при обосновании финансовых решений, а также порядок страховых платежей, например, при составлении отчета о движении денежных средств.

Рисковые обязательства могут быть объективными и субъективными. Объективные обстоятельства – это, например, стихийные действия. Субъективные обстоятельства связаны с «человеческим фактором», например, нарушением техники безопасности или режима эксплуатации оборудования. Все, что может являться страховым событием, зависит от вида страхования, например, в страховании имущества страховым событием является гибель или повреждение основных фондов в результате аварии или стихийного бедствия. А в страховании кредитов – непогашение заемщиком суммы, обусловленной договором, после наступления срока платежа.

Страховая стоимость – фактическая стоимость объекта страхования (например, рыночная стоимость имущества при имущественном страховании). При страховании ответственности страховая сумма конкретно может и не указываться, но ее объем не должен превышать размера прямого ущерба. Страховая сумма (или страховое обеспечение) – определенная договором или законом денежная сумма, которая не должна превышать страховой стоимости объекта страхования.

⁴⁰ Чаще всего этот метод применяется инновационными предприятиями, деятельность которых связана с разработкой и внедрением различного типа инноваций (инновационных бизнес-проектов). Портфели, состоящие из различных проектов, могут быть сформированы таким образом, что если в результате наступления непредвиденных событий один из проектов будет убыточным, то другие проекты могут оказаться успешными и будут приносить прибыль.

Страховой взнос (платеж) по характеру риска может быть постоянным, т. е. средним по времени, или натуральным, привязанным к определенному отрезку времени. По форме уплаты платежи подразделяются на одновременные, текущие, годовые и рассроченные. Система страхования построена на внесении страхователями определенной суммы платежей в специальный денежный фонд. Из этого фонда производится страховое возмещение ущерба страхователю в том случае, если произошло страховое событие, и произведена оценка страховой выплаты.

Страховое возмещение – сумма, выплачиваемая страховщиком в возмещение ущерба, причиненного страховым случаем имуществу страхователя (или его имущественным интересам). Его размер зависит от страховой суммы, системы страхового обеспечения и франшизы. Франшиза в страховании – это условие страхового договора, предусматривающее освобождение страховщика от возмещения убытков, не превышающих определенного размера.

4. Организация защиты коммерческой тайны. Большое значение для снижения уровня риска играет организация защиты коммерческой тайны на предприятии, т. к. в некоторых случаях техническая и коммерческая информация о разрабатываемом на фирме инновационном проекте может «подтолкнуть» конкурентов к параллельным разработкам. Для обеспечения защиты коммерческой тайны на предприятиях должен вводиться определенный порядок работы с информацией и доступа к ней, включающий в себя комплекс правовых, административных, организационных, инженерно-технических, финансовых, социальных и иных мер, основывающихся на правовых нормах Российской Федерации и организационно-распорядительных документах, действующих в организации.

Выбор конкретных путей минимизации риска зависит от опыта заявителя проекта и возможностей предприятия. Однако для достижения более эффективного результата, как правило, используется не один, а совокупность методов минимизации рисков на всех стадиях осуществления предпринимательского проекта.

В каждом проекте есть свои элементы риска – производственного, сбытового, финансового или правового, и инвестор должен оценить потенциальные риски до принятия обязательств о выделении средств на проект, а также понять, каким образом можно нейтрализовать и (или) поделить эти риски с другими заинтересованными сторонами.

Часть II. Практика

Раздел 4. Технология составления бизнес-плана

Глава 12. Подготовка общих разделов бизнес-плана

Бизнес-план – документ, который должен привлечь внимание потенциальных партнеров, инвесторов и банкиров, поэтому он должен хорошо выглядеть. Бизнес-план должен выглядеть профессионально, так как это своеобразный рекламный инструмент, представляющий как предприятие или самого предпринимателя, так и его бизнес. Поэтому следует обращать внимание не только на содержание, но и на внешний вид бизнес-плана. Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и удобен в использовании.

Следует использовать деловую графику (диаграммы, схемы, таблицы), что позволяет лучше воспринимать представленную информацию. Так, например, таблицы позволяют представить цифровую информацию в сжатой упорядоченной форме, привлекают внимание к значимым цифрам и показателям. Кроме того, при написании бизнес-плана следует использовать простой и четкий стиль изложения. Если Вы располагаете финансовыми возможностями, то для разработки и оформления бизнес-плана можно использовать специальные компьютерные программы⁴¹.

Бизнес-планирование должно опираться на действующие законы. Каждый предприниматель должен хорошо знать законодательную базу, регламентирующую деятельность в своей сфере бизнеса. Для того чтобы избежать серьезных неприятностей в виде крупных денежных штрафов, девальвирующих прибыль-

⁴¹ Сегодня на российском рынке существует около десятка как отечественных, так и зарубежных компьютерных программ для расчета и сравнительного анализа инвестиционных проектов. Среди отечественных можно назвать «Project Expert» 6 Professional фирмы «ПроИнвест Консалтинг», «Инвестор» фирмы «Ипэк», «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург), «Business Plan PL» фирмы «Рофэр». Следует отметить, что, помимо их основного предназначения, они с успехом используются для разработки финансовых моделей и стратегических планов развития промышленных предприятий.

ность разрабатываемого предпринимательского проекта, нужно точно знать, подлежит ли лицензированию планируемый вид деятельности. Кроме того, необходимо знать, какой орган исполнительной власти осуществляет это лицензирование, а также условия получения лицензии (наличие определенных документов, помещений, квалификация персонала и т. п.).

При этом, нужно учитывать тот факт, что в России в настоящее время на вполне законных основаниях, а иногда и в противоречии с Гражданским Кодексом – основополагающим документом, регламентирующим предпринимательскую деятельность, действуют десятки постановлений правительства Российской Федерации, нормативных актов различных ведомств, лицензирующих свыше тысячи видов предпринимательской деятельности. Кроме того, лицензирование регламентируют и нормативные документы, принятые на региональном уровне. Поэтому в современных условиях лицензирование можно отнести к одному из видов предпринимательских рисков. В связи с этим, в процессе разработки бизнес-плана необходимо выяснить необходимость лицензирования по профилю планируемой деятельности в органах исполнительной власти, которые уполномочены выдавать лицензии.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления. Очевидно, чем крупнее предприятие, тем сложнее его функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов. Соответственно, бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему. На рис. 12.1 приведена типовая структура бизнес-плана.

Структура бизнес-плана	
1.	Резюме (обзорный раздел)
2.	Описание предприятия и отрасли
3.	Описание продукции (услуг)
4.	Анализ рынка
5.	Персонал и управление
6.	Производственный план
7.	План маркетинга
8.	Риски и страхование
9.	Финансовый план и финансовая стратегия

Рис. 12.1. Примерная структура бизнес-плана

Необходимо обратить внимание на то, что данная структура бизнес-плана не претендует на универсальность и носит лишь рекомендательный характер.

Разделы и их содержание зависят от условий, в которых функционирует фирма, поэтому в каждом конкретном случае могут дополняться или уточняться, поскольку структура бизнес-плана, полнота и количество представленного материала непосредственно зависит от того, на решение каких задач он направлен. Так, например, имеются существенные различия между бизнес-планом вновь создаваемого и уже действующего предприятия, крупного промышленного предприятия или малого предприятия сферы услуг, т. е. в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса.

Подготовка бизнес-плана начинается с правильного оформления титульного листа, который в обязательном порядке должен содержать следующие сведения:

- 1) полное официальное название фирмы, под которым она значится в регистрационных документах. Если у фирмы есть фирменный знак, то следует также поместить его на титульном листе после названия фирмы;
- 2) наименование организационно-правовой формы предприятия;
- 3) юридический адрес фирмы, т. е. адрес, указанный в регистрационных документах предприятия;
- 4) почтовый адрес фирмы, который может отличаться от юридического;
- 5) телекоммуникационные реквизиты: номера телефонов, факсов, электронной почты;
- 6) фамилии и должности сотрудников фирмы, которые будут выступать как контактные лица.

Титульный лист бизнес-плана – это визуальное обращение разработчиков к потенциальному инвестору или партнеру, которое создает первое впечатление. С учетом этого обстоятельства титульный лист должен быть лаконичным и привлекательным, на нем можно привести эмблему и логотип предприятия.

Бизнес-план может содержать **резюме** или обзорный раздел. В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план, раскрывается его сущность. Основой для написания резюме служит информация, содержащаяся во всех разделах бизнес-плана. Поэтому этот раздел, как правило, готовится после того, как составлен весь проект.

Рекомендуемая структура резюме:

- 1) краткое описание проекта, его цели и задачи;
- 2) ресурсное обеспечение;
- 3) механизм реализации;
- 4) уникальность или конкурентоспособность продукции или услуги;
- 5) объем требуемого внешнего финансирования;
- 6) объем собственного вклада;
- 7) ожидаемая чистая прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат.

Этот раздел должен привлечь интерес того, кому будет адресован бизнес-план. Именно на основе представленной здесь информации потенциальные ин-

весторы могут составить первоначальное мнение, которое часто имеет решающее значение для проекта в целом. В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план, раскрывается сущность, цель и задачи бизнес-плана. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана, и поэтому он составляется после их написания.

Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 1–2 листов. Иногда вместо резюме составляется аннотация проекта. В аннотации обычно дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5–2 страницы). Аннотация может включать:

- 1) название предприятия;
- 2) адрес, телефон, факс;
- 3) Ф. И. О. руководителя предприятия;
- 4) суть предлагаемого проекта и место реализации;
- 5) результат реализации проекта;
- 6) необходимые финансовые ресурсы (сумма запрашиваемых средств и собственный вклад);
- 7) срок окупаемости проекта;
- 8) ожидаемая среднегодовая прибыль;
- 9) предполагаемая форма и условия участия инвестора;
- 10) возможные гарантии по возврату инвестиций.

Бизнес-план должен быть составлен таким образом, чтобы потенциальные инвесторы могли легко отыскать в нем интересующие их параграфы, так как не каждый захочет читать весь бизнес-план целиком. Поэтому следом за резюме помещается оглавление, в котором содержится формулировка разделов плана, указываются страницы и выделяются наиболее важные пункты, акцентирующие особенности конкретного бизнес-проекта, что облегчает работу с документом.

Оглавление помогает привлечь внимание к наиболее интересным разделам бизнес-плана и быстро их отыскать.

Приложения и сопроводительные документы. В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане, например:

- 1) подробные технические характеристики продукции;
- 2) гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- 3) договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- 4) заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- 5) статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;

б) отзывы авторитетных организаций.

Возможно также предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- 1) фотографий или видеоролика образцов продукции;
- 2) копий авторских свидетельств, патентов;
- 3) плана предприятия;
- 4) сертификатов (ТУ и т. п.) на продукцию.

В ходе составления бизнес-плана его разработчики часто ссылаются на различные документы (например, регистрационное свидетельство, устав организации, патентную документацию). Включение этих документов непосредственно в текст бизнес-плана может сильно увеличить его объем и затруднить процесс восприятия, представленной в нем информации. Поэтому лучше всего поместить копии этих документов в приложения.

Назначение раздела **«Описание предприятия и отрасли»** заключается в том, чтобы отразить реалистичность предлагаемого проекта, описать свое предприятие (реальное или будущее), описать ситуацию, сложившуюся в выбранной сфере бизнеса. В этом разделе следует четко и кратко разъяснить два основных момента:

- 1) что представляет собой предприятие, как средство получения прибыли;
- 2) на чем будет базироваться его успешная деятельность.

Примерная структура раздела:

- 1) чем предприятие занимается (будет заниматься);
- 2) описание ситуации в выбранной сфере бизнеса (как предприятие вписывается в выбранную сферу бизнеса, положение дел в этой сфере, оценка перспектив развития);
- 3) организационно-правовая форма предприятия, организационная структура, учредители, персонал и партнеры, дата создания;
- 4) краткая история бизнеса, описывающая период его создания и роста;
- 5) месторасположение предприятия (характеристика здания и помещения, собственность или аренда, необходимость реконструкции, достоинства местоположения);
- 6) специфика работы (сезонность, время работы и другие особенности, связанные со сферой бизнеса или используемыми ресурсами).

Если предприятие только создается, то этот раздел должен дополнительно содержать обоснование выгоды создаваемого предприятия и опыт заявителей проекта в выбранной сфере или другие причины, обосновывающие этот выбор. В частности, приветствуются ссылки на договоры о намерениях или предварительные договоренности с поставщиками или потребителями.

История бизнеса организации – это анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса, который включает характеристику:

- 1) сырьевой базы;
- 2) сегмента (ниши) рынка и доли предприятия в нем;

- 3) потенциальных клиентов и их возможностей;
- 4) региональной структуры производства;
- 5) основных фондов и их структуры;
- 6) инвестиционных условий.

Анализ инвестиционной привлекательности сферы бизнеса состоит из трех этапов:

- 1) многофакторного анализа уровня интенсивности отраслевой конкуренции;
- 2) определения стадии развития избранной отрасли;
- 3) непосредственного анализа инвестиционной привлекательности отрасли.

Для многих предпринимателей возникают и экономические ограничения на проникновение в ту или иную отрасль, такие как:

- 1) высокий уровень начального капитала;
- 2) длительный срок окупаемости вложенных средств;
- 3) неопределенность в достижении прибыли.

Кроме того, экономические ситуации различаются не только во времени, но и в пространстве – по районам и регионам, отдельным рынкам; в монополизируемую отрасль внедриться труднее, чем в конкурентную.

Местоположение предприятия оказывает существенное влияние на конечные результаты предпринимательства в любой сфере деятельности. Решения о местоположении бизнеса являются стратегическими. Поэтому их обоснованию в бизнес-плане должно быть уделено достаточно внимания. При создании нового предприятия принятие решения о местоположении достаточно сложно, так как существует неопределенность используемой исходной информации.

Глава 13. Описание продукции

В данном разделе необходимо дать наглядное и убедительное представление товара (или услуг), которые будут произведены в рамках разработанного проекта. Для лучшего представления о продукте можно привести фотографию или рисунок. В случае, если предполагается производить несколько видов продукта или его модификаций, необходимо дать отдельные описания по каждому виду. Следовательно, содержание данного раздела должно четко продемонстрировать конкурентные преимущества предлагаемого продукта (услуги).

Надо подчеркнуть, какие преимущества получит потребитель, приобретая данный товар или услугу, по сравнению с товарами или услугами уже представленными на целевом рынке предприятиями-конкурентами. Будет ли это выигрыш во времени или в деньгах, или потребность будет удовлетворена более полно, пользоваться товаром будет удобнее или экономичнее, а предоставленная услуга будет более комплексной. Если есть возможность, надо обязательно под-

черкнуть уникальность и товара, и предприятия, в том числе: владение патентами, объектами интеллектуальной собственности и секретами производства.

Примерная структура раздела:

- 1) наименование продукции (услуги);
- 2) назначение и область применения;
- 3) краткое описание и основные характеристики;
- 4) конкурентоспособность продукции (услуги), по каким параметрам превосходит конкурентов, по каким уступает им;
- 5) наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции;
- 6) степень готовности, т. е. на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т. п.);
- 7) наличие сертификата качества продукции;
- 8) безопасность и экологичность;
- 9) условия поставки и упаковка;
- 10) гарантии и сервис (требования к гарантийному и постгарантийному обслуживанию);
- 11) эксплуатация, в т. ч. требования к подготовке пользователей;
- 12) имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта;
- 12) патентно-лицензионная защита;
- 13) утилизация после окончания эксплуатации.

Предлагаемый новый продукт (или услуга) должен представлять для потребителя очевидную ценность, иначе он не будет пользоваться спросом и желаемый уровень рентабельности не будет достигнут. Если продукция не отвечает ожиданиям и потребностям реального клиента, это существенно ограничит возможность совершения повторных покупок. Более того, негативная информация о качестве и потребительских характеристиках товара может быстро распространиться среди предполагаемых клиентов, которые всеми путями будут стремиться избегать покупки данных товаров. Следовательно, крайне важное значение имеют тщательная разработка новых продуктов (услуг) и непрерывное усовершенствование (модернизация) уже выпускающихся.

Кроме того, необходимо, чтобы основная продукция не только отвечала ожиданиям клиента, необходимы также и дополнительные функции и услуги (дополнительные качества, увеличивающие ценность продукта). Несмотря на то, что предприятия одной и той же отрасли часто поставляют на рынок сходную продукцию, при разработке бизнес-плана необходимо четко определить, чем будут отличаться от предложений конкурентов, именно новые продукты (услуги). Необходимо найти отличительные особенности, и на этой основе сформулировать уникальное товарное предложение, которое может произвести благоприятное впечатление на потенциальных кредиторов, инвесторов и партнеров.

Прежде чем приступать к разработке бизнес-плана, следует попытаться найти четкие ответы на следующие вопросы:

- 1) каковы особые черты или факторы уникальности продукции;
- 2) на какое качество, требующееся в данном сегменте рынка, нацелено предприятие;
- 3) каковы количественные требования в данном сегменте рынка? Какова номенклатура продукции? Является ли она фирменной продукцией или нет? Почему;
- 4) какие виды услуг предлагаются вместе с продукцией? Какие виды упаковки? Почему? Каким должен быть срок годности для хранения продукции? Какие предлагаются гарантии по качеству и/или сроку годности при хранении?

В бизнес-плане следует дать подробное описание тех видов продукции (товаров и услуг), которые будут предложены на рынок. Здесь можно указать технические и технологические данные продукции, при этом, акцент надо сделать на преимуществах, которые продукция несет потенциальным покупателям. Описание продукции рекомендуется делать на основе базовой схемы (рис. 13.1).

К потребительским характеристикам продукции относятся:

- 1) особые технические и другие преимущества;
- 2) способность удовлетворять потребителя (в чем, каким путем);
- 3) конкурентные преимущества продукта, недостатки конкурентоспособности изделий.

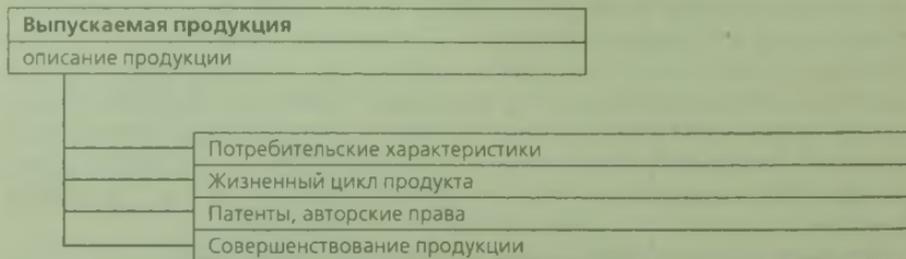


Рис. 13.1. Базовая схема описания продукции

Как хорошо известно, жизненный цикл продукта проходит стадии зарождения, роста, стабильности, роста. Каждый товар имеет свой жизненный цикл, в течение которого сбыт и доходы могут существенно меняться. Каждая стадия жизненного цикла товара имеет собственные характеристики и требует использования различных подходов.

	Этап выведения на рынок (внедрение)	Этап роста	Этап стабильности (зрелости)	Этап упадка (снижение)
Продажи	низкие	быстрорастущие	медленно растущие	падающие
Себестоимость	высокая	средняя	низкая	низкая
Прибыль	ничтожная	растущая	максимальная	падающая
Потребители	«любители нового»	массовый рынок	массовый рынок	отстающие
Число конкурентов	небольшое	постоянно растущее	большое, начинающее падать	падающее

Таблица 13.1. Характеристики стадий жизненного цикла товара

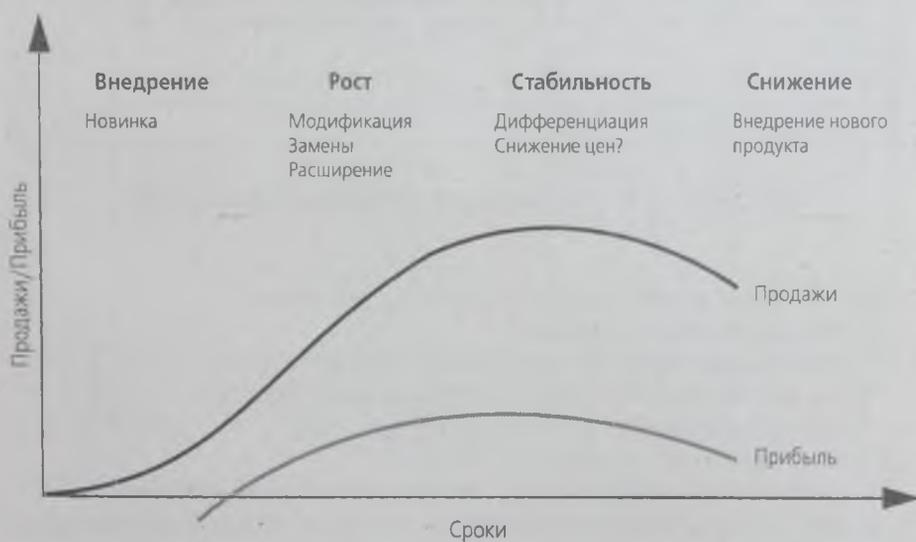


Рис. 13.2. Графическое изображение жизненного цикла товара

Для тренировки выполните несложное задание «Анализ ситуации жизненного цикла товара (ЖЦТ)», проанализировав предлагаемые ситуации и определив, на каком этапе жизненного цикла находится товар.

Описание рыночной ситуации	Фаза ЖЦТ
<p>Темпы роста сбыта замедляются. Прибыли стабилизируются или снижаются. Отмечается накопление запасов непроданных товаров у производителя. Конкуренция обостряется. Наблюдается рост затрат предприятия на защиту от конкурентов.</p> <p>Конкуренты все чаще прибегают к торговле по сниженным ценам. Растут затраты на рекламу.</p>	
<p>Наблюдается стремительное падение сбыта товара и прибыли предприятия. Причина падения сбыта – изменение технологии и обострение конкуренции.</p>	
<p>Товар признан покупателями. Сбыт начинает расти. На рынке появляются новые конкуренты, их число быстро увеличивается. Цены на товар остаются на прежнем уровне или немного снижаются.</p> <p>Затраты предприятия на стимулирование сбыта сохраняются или незначительно увеличиваются, чтобы противодействовать конкурентам и продолжать информировать потребителя о товаре. Прибыли растут.</p>	
<p>Товар поступил в продажу. Сбыт растет медленно. Медленный рост может объясняться задержкой с расширением производственных мощностей, нежеланием клиентов отказываться от привычных схем поведения и неспособностью покупателей быстро воспринять товар и позволить себе его приобрести.</p> <p>Предприятие несет убытки. Объем продаж небольшой. Цены на товары завышены. Расходы на организацию распределения товара и стимулирование его сбыта достаточно высокие.</p>	

Таблица 13.2. Анализ ситуации жизненного цикла товара

При описании жизненного цикла продукта указывают:

- 1) текущее состояние цикла;
- 2) факторы, влияющие на изменение жизненного цикла.

При описании патентов и авторских прав следует отметить:

- 1) зарегистрированные патенты и авторские права;
- 2) заявки на патенты и авторские права;
- 3) ключевые аспекты продуктов, относящиеся к торговым секретам;
- 4) действующие соглашения (о неразглашении, об отказе от конкуренции).

В перечне мероприятий по совершенствованию продукции описывают:

- 1) текущие работы;
- 2) планируемые работы (с указанием этапов);
- 3) прогнозируемые результаты работ (включая новые продукты, дополнительные продукты, замену продуктов);
- 4) исследовательские и конструкторские работы.

Все товары могут быть классифицированы:

- по сроку использования
- по своей природе

	Описание	Основные характеристики
Товары длительного пользования	<ul style="list-style-type: none"> – Товары многократного пользования – могут быть товарами народного потребления (одежда, холодильники) или промышленного (станки, оборудование) 	<p><u>Цена</u>: более высокая, чем у товаров недлительного пользования</p> <p><u>Продвижение товара</u>: персональные продажи</p> <p><u>Товар</u>: сервисное обслуживание, гарантия, инструкции по эксплуатации и т. д.</p> <p><u>Каналы сбыта</u>: как правило, обычные или эксклюзивные дистрибьюторы</p>
Товары кратковременно го пользования	<ul style="list-style-type: none"> – Одноразового пользования – чаще всего, товары народного потребления (продукты, бытовая химия), но могут быть и промышленными (сверла, краска) 	<p><u>Цена</u>: невысокая. Прибыль достигается за счет объемов продаж</p> <p><u>Продвижение товара</u>: агрессивное</p> <p><u>Каналы сбыта</u>: чем шире система сбыта, тем эффективнее</p>
Материальные		
Услуги	<ul style="list-style-type: none"> – Нематериальные товары – могут быть потребительскими (обучение, бытовые услуги) и промышленными (аудит, консалтинг) 	<p><u>Цена</u>: зависит от обстоятельств и очень непостоянна</p> <p><u>Искусство продвижения продукта</u></p> <p><u>Каналы сбыта</u>: выборочные каналы сбыта</p>
Нематериальные		

Рис. 13.3. Стандартная классификация товаров

Товары народного потребления традиционно подразделяют на основе покупательских привычек потребителей

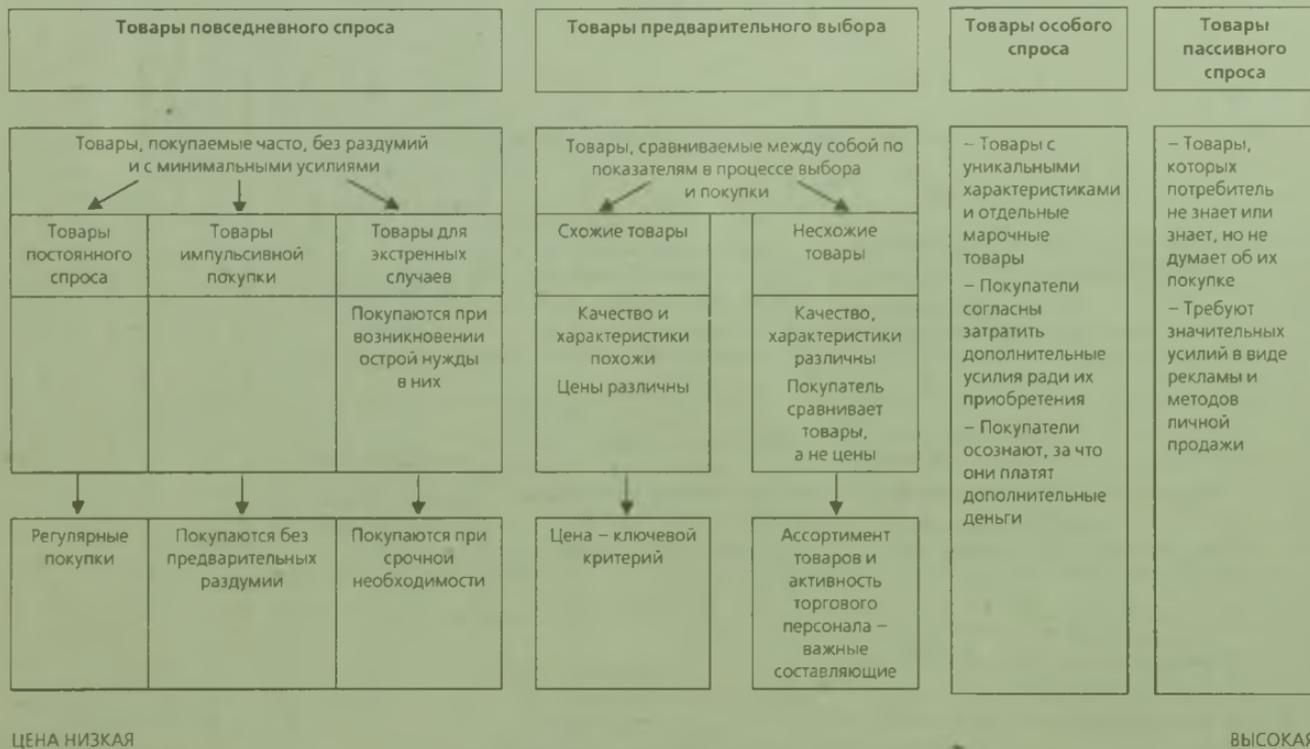


Рис. 13.4. Классификация товаров народного потребления

Каждый товар имеет базовые характеристики. Использование специфических характеристик позволяет быть не просто участником, а одним из лидеров рынка. Стандартная классификация товаров представлена на рис. 13.3.

На рисунке 13.4 показана классификация товаров народного потребления.

Лицам, только желающим создать свой бизнес, нужно иметь ясное представление о том, какие товары или услуги будут предлагаться потребителям на целевом сегменте рынка. В то же время каждый предприниматель должен постоянно думать о будущем и быть готовым к расширению масштабов своей хозяйственной деятельности, а именно:

1) к внедрению новых производственных линий и выпуску новых товаров, а также предоставлению новых видов услуг;

2) к повышению качества ваших товаров или услуг;

3) к освоению новых рынков сбыта;

4) к отказу от предложения товаров или услуг, не пользующихся спросом.

В приведенной ниже таблице 13.2 следует перечислить предлагаемые товары или услуги, а также дать схематичное описание планов на будущее (после реализации разработанного бизнес-плана).

ТОВАРЫ / УСЛУГИ	
В настоящее время	
Планы на будущее	

Таблица 13.3. Описание товаров/услуг

Каждый конкретный товар можно дифференцировать по 4 основным параметрам (рис.13.5).

На основе приведенных критериев следует оценить привлекательность продукта, предлагаемого заявителями проекта. Целью анализа привлекательности является подсчет весовой значимости критерия, который характеризует «притягательность» отдельного продукта. Провести такой подсчет поможет таблица 13.3, приведенная ниже. Сначала необходимо определить относительный показатель веса для всех критериев. Для упрощения расчетов итог может составлять 100. Затем следует промаркировать каждый критерий согласно оценочной шкале (например, если продукт рассматривается как «слабый», он получает индекс 1, индекс 2 – как «средний» и 3 – как «сильный»). Конечный весовой итог определит привлекательность продукта.

ТОВАР	СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ	ПЕРСОНАЛ	РЕПУТАЦИЯ
<p>Характеристики (дополнительные характеристики, улучшающие базовую модель).</p> <p>Функциональное качество (качество характеристик товара при его эксплуатации).</p> <p>Качество соответствия (соответствие фактических качеств товара обещаниям производителя).</p> <p>Срок службы (предполагаемый срок службы товара).</p> <p>Надежность (простота ремонта изделия в случае обнаружения дефекта).</p> <p>Ремонтоспособность (возможность ремонта при обнаружении дефекта).</p> <p>Стиль (внешний вид или удобство в использовании).</p>	<p>Доставка (скорость, точность и бережное отношение при доставке).</p> <p>Установка (услуги по установке на месте).</p> <p>Послепродажное обслуживание (ремонт, консультации по оптимальному использованию изделия).</p> <p>Обучение потребителей или обслуживающего персонала правильному обращению с изделием</p>	<p>Компетентность. (соответствующим образом обученный и подготовленный персонал).</p> <p>Вежливость. (доброжелательное и внимательное отношение к потребителям).</p> <p>Доверие (потребители должны доверять вашим сотрудникам).</p> <p>Надежность (четкая и последовательная работа персонала).</p> <p>Отзывчивость (быстрое реагирование на запросы потребителей).</p> <p>Коммуникабельность (умение выслушать и понять потребителя).</p>	<p>Символика /марка (марка или репутация фирмы – долгосрочное вложение средств; ее нельзя создать за один день; причина или следствие дифференциации?).</p>

Рис. 13.5. Дифференциация товара/услуги

На этом этапе, после подведения итогов по всем полученным на данный момент в ходе изучения рынка результатам, следует оценить возможности рынка, так как они играют очень важную роль с точки зрения осуществимости проекта. При этом, следует помнить, что собранная информация должна также помочь в определении связанных с этим рыночных рисков.

Критерии привлекательности	Вес	Оценка	Степень оценки		
			слабый	средний	сильный
Доступность рынка					
Темпы роста					
Возможная валовая прибыль					
Интенсивность конкуренции					
Возможность дифференцирования					
Концентрация покупателей					
Политические факторы					
Требования безопасности					
Итого:	·100				

Таблица 13.4. Оценка привлекательности товара/услуги

Критические факторы успеха являются наиболее важными обстоятельствами, которые должны (или не должны) происходить для того, чтобы компания добилась успеха на рынке конкретной продукции. Целесообразно выявить и выбрать от трех до пяти ключевых факторов успеха в результате анализа привлекательности каждого сегмента рынка. Дополнительные важные факторы успеха определяются после общего анализа конкурентоспособности компании.

Позиционирование товара на рынке предполагает предложение такого товара и его репутации, которое позволит целевому сегменту рынка (потребителям, которые рассматриваются в качестве приоритетных):

- 1) четко понять содержимое предложения и репутацию компании;
- 2) понять его отличие (преимущество) от конкурентов.

Для анализа конкретной ситуации предлагаем воспользоваться многоуровневой моделью товара, на основе которой можно определить уровни предлагаемой продукции. При этом, следует учитывать два важных обстоятельства:

1) под влиянием конкуренции и растущих требований потребителей, характеристики предлагаемых товаров изменяются от базовых до максимально улучшенных;

- 2) может остаться предложение базового товара по предельно низкой цене.

Описание многоуровневой модели товара:

1) товар по замыслу (базовая потребность, на удовлетворение которой нацелен товар);



Рис. 13.6. Многоуровневая модель товара

2) товар в реальном исполнении (основные характеристики товара (изделия));

3) товар с подкреплением (цена и ценовые характеристики, меры по формированию спроса и стимулированию сбыта, методы продажи, сопутствующие услуги);

4) товар в восприятии потребителя (образ (имидж) товара в сознании потребителя).

Рассмотрим компоненты товара/услуги (рис. 13.1).

ТОВАР	НАЛИЧИЕ	СВОЕОБРАЗИЕ
Характеристики (включая цену) Конструкция, внешний вид Соотношение потребительской цены и ценности	Доступность Процесс продажи, презентации Окружающая среда	Осведомленность Желательность Реальность, ожидания

Рис. 13.7. Компоненты товара/услуги

Воспользовавшись рисунками 13.6 и 13.7, можно определить уровни предлагаемого товара.

При этом рекомендуется проанализировать:

1) на каких уровнях находятся основные конкуренты;

2) как следует изменить производимый товар (разработать новый) для достижения более высокого уровня.

На основе проделанной работы дополните описание предлагаемой продукции. Следует проанализировать и оценить перспективы развития товара (каким должен (может) быть товар в будущем).

1. Основная выгода	
	Основная выгода – это нужды, которые удовлетворяет товар. Например, чистая одежда.
2. Базовый товар	
	Базовый товар – это основные характеристики, способные удовлетворить нужды, например, стиральная машина.
3. Ожидаемый товар	
	Ожидаемый товар – следующий этап эволюции товара, например, стиральная машина-автомат.
4. Улучшенный товар	
	Улучшенный товар – это товар, отличающийся от остальных благодаря своим специфическим характеристикам, например, экономичный цикл работы стиральной машины
5. Потенциальный товар	
	Товар следующего поколения, например, компания «Электролюкс» собирается произвести автомат стирающий, сушащий и гладящий одежду.

Таблица 13.5. Определение уровней товара

Для того чтобы сделать описание продукции привлекательным для потенциальных инвесторов, следует проанализировать товар /услуги и рассмотреть его позицию для потребителей, которые рассматриваются в качестве приоритетных. Используя таблицу 13.5, проанализируйте товарные предложения конкурентов, которые предлагают на рынке похожую продукцию.

Рассмотрите позицию товара, используя матрицу позиционирования «цена/качество» (рис. 13.8). Отметьте в полях матрицы позицию товаров основных конкурентов.

Наименование товара	
Товар конкурента 1	
Товар конкурента 2	
Товар конкурента 3	

Таблица 13.6. Анализ товарных предложений конкурентов

КАЧЕСТВО	ВЫСОКОЕ		
	НИЗКОЕ		
		НИЗКАЯ	ВЫСОКАЯ
		ЦЕНА	

Рис. 13.8. Матрица позиционирования «цена/качество»

На основе проведенного анализа сформулируйте выводы и разработайте уникальное товарное предложение (УТП). Уникальное товарное предложение – это точное и краткое определение основной причины покупки конкретного товара потребителем. Это предложение:

1) не должно содержать многословных заверений, доводов, необоснованных заключений, а четко говорить о выгодах и преимуществах, которые получает потребитель, приобретая данный товар;

2) должно быть эксклюзивным, т. е. сформулированным исключительно для конкретного товара;

3) должно быть достаточно мотивировано и убедительно для потенциальных потребителей (только при таком условии оно оказывается действенным).

Наименование товара _____

Преимущества товара	Важность от 1 до 5 баллов	Уникальное товарное предложение
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Таблица 13.7. Список преимуществ товара

Заполнив указанную таблицу, следует сделать соответствующие выводы. Для формирования практических навыков можно изучить процесс создания новой продукции российскими фирмами (на реальном примере) и определить его достоинства и недостатки.

Генерация идей: постоянный систематический поиск возможностей создания новых товаров. Он включает выделение источников (ориентированных на рынок и на лаборатории) новых идей и методов их создания (мозговая атака, анализ существующей продукции и опросы).

Оценка продукции (или фильтрация): исключаются неподходящие идеи из дальнейшего рассмотрения; на этом этапе определяется возможность патентования новой продукции.

Проверка концепции: представление потребителю предлагаемого товара и изменение его отношения и намерения совершить покупку на раннем этапе разработки.

Экономический анализ: необходим, чтобы вовремя устранить малоэффективные варианты; он гораздо более детализирован, чем этап фильтрации, и основывается на анализе прогнозов: спроса, издержек, предполагаемых капиталовложений, прибыли и анализа конкуренции.

Разработка продукции: идея продукта воплощается в физическую форму и определяется базовая маркетинговая стратегия путем конструирования продукта, упаковки, разработки марки, определения положения продукта, проверки отношения и использования потребителем.

Пробный маркетинг: реализация продукта в одном или нескольких выбранных регионах и наблюдение за реальным развитием событий в рамках предлагаемого плана маркетинга. Цель – оценить продукцию и предварительно проверить маркетинговую деятельность в реальных условиях до начала полномасштабной реализации продукции.

Коммерческая реализация: соответствует этапу внедрения жизненного цикла продукта и включает реализацию всего плана маркетинга и полномасштабного производства, часто требует больших затрат и быстрого принятия решений.

Тщательно изучив все особенности товара и проработав предложенные задания, можно получить самое полное представление о предлагаемой продукции и изложить ее описание в соответствующем разделе бизнес-плана.

Глава 14. Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех предприятий (организаций). Самые гениальные производственные технологии оказываются бесполезными, если производимый товар не пользуется спросом на рынке. По-

этому данный раздел бизнес-плана является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвесторов и кредиторов в существовании рынка для товара и показать, что предприниматель может продать свою продукцию на нем.

Для успеха в бизнесе важное значение имеет не просто правильное определение целевого рынка, но и нахождение на нем своей, часто очень узкой, области (ниши), которая пока еще свободна; или недостаточно использована конкурентами. Поиск ниши на рынке напоминает поиск свободного пространства. В сущности, любая рыночная ниша – это совмещение имеющихся и полностью осознанных потребностей целевого рынка с нетрадиционными формами, способами, методами их решения и удовлетворения.

В экономике любой страны можно выгодно обнаруживать и заполнять тысячи и тысячи ниш даже на традиционных и давно поделенных рынках. Многие преуспевающие компании быстрым ростом обязаны не тому, что их руководство стремились создать новый продукт, а тому, что оно внедрило на рынке ту же продукцию или услуги, что и другие фирмы той же отрасли, но совершенно иным образом.

Этот раздел направлен на изучение рынков и позволяет четко представить, кто будет покупать предлагаемый товар, и каков размер потенциальной ниши на рынке. Для этого следует найти вполне конкретные ответы на следующие вопросы:

- 1) на каких рынках действует или будет действовать предприятие и какие типы рынков им используются;
- 2) какие основные сегменты этих рынков по каждому виду товара (услуги);
- 3) проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых действует или будет действовать предприятие, по эффективности и другим рыночным показателям;
- 4) что влияет на спрос на товары (услуги) предприятие в каждом из этих сегментов;
- 5) каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков;
- 6) как предполагается реагировать на эти изменения;
- 7) каким образом происходит изучение потребностей и спроса;
- 8) какова общая и импортная емкости каждого национального рынка и используемого сегмента по всем товарам (услугам) предприятия;
- 9) каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков;
- 10) какова реакция рынка на новые товары (услуги);
- 11) проводится ли тестирование рынка и пробные продажи.

При исследовании рынка нужно, в первую очередь, установить тип рынка по каждому товару или услуге. В процессе выбора подходящего рынка для предпринимательской деятельности и определения особенностей работы на нем бизнес-планирование должно опираться на классификацию рынков. При определении

типа рынка следует также дать его характеристику, т. е. указать стадию развития рынка (тенденцию роста или спада), исторические и экономические причины существования рынка, территориальное размещение рынка (регион и концентрацию населения), ограничения рынка (экономические, правовые и др.) и т. д.

Любой бизнес, даже обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с **проблемой конкуренции**. По-

Факторы, характеризующие предприятие	Преимущества	Недостатки	Оценка
Менеджмент предприятия: – предпринимательская культура и философия; – цели и стратегии; – система мотивации сотрудников.			
Производство: – оборудование; – гибкость производственных линий; – качество производственного управления и планирования.			
Научные исследования и разработки: – интенсивность и результаты; – ноу-хау; – использование новых информационных технологий.			
Маркетинг: – организация сбыта – расположение сбытовых филиалов – фаза «жизненного цикла» у важнейших продуктов.			
Кадры: – возрастная структура; – уровень образования; – квалификация и мотивация труда персонала.			
Финансы: – доля собственного капитала; – уровень финансового состояния; – возможности получения кредита.			

Таблица 14.1. Анализ сторон конкурентов и предприятия

этому в данном разделе необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах: является ли область деятельности предприятия новой и быстро меняющейся или давно существующей, какова конкурентоспособность товара (услуги) на рынке, много ли внимания конкуренты уделяют рекламе своих товаров, каков уровень цен на товары (услуги) конкурентов, каков имидж фирм-конкурентов, какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в данный момент времени, каких действий можно ожидать от них в дальнейшем.

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия можно оформлять в следующем виде (табл. 14.1).

В ходе анализа конкурентов следует ответить на следующие вопросы:

- 1) кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров;
- 2) много ли внимания и средств они уделяют рекламе;
- 3) их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей;
- 4) какой уровень цен на продукцию компаний-конкурентов; какова их политика цен.

Фактором конкурентоспособности может, например, являться низкая цена при хорошем качестве; дополнительный набор функций в сочетании с умеренной ценой и т. д. Уровень рыночной привлекательности оценивается как высокий, средний, низкий. Прогноз рынка может оцениваться как рост, например, до 15%, стабильный и т. д.

Для описания рынка и конкуренции можно использовать следующую таблицу.

Наименование продукции	Сегменты рынка		Конкурент	Размер рынка	Емкость рынка		Фактор конкурентоспособности	Уровень рыночной привлекательности	Платежеспособный спрос	Производственная кооперация	Прогноз рынка
	По продукции	По потребителям			Тыс. шт.	Доля, %					

Таблица 14.2. Рынки и конкуренция

В ходе анализа рынка необходимо оценить конъюнктуру рынка, которая характеризуется соотношением между спросом и предложением товаров (услуг). Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы, среди них демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические, а также различные мероприятия, проводимые по программе маркетинга.

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

Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке. Большинство специалистов считают, что эта доля пропорциональна маркетинговым усилиям фирмы. Наличие спроса – основание для производства товаров. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Различные методы исчисления применяются для определения текущего (на данный момент времени) и **перспективного** (ожидаемого в будущем) спроса.

Задача определения спроса достаточно трудна. Она решается посредством использования описанных выше методов исследования рынка. Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов, посредством использования различных методов прогнозирования с учетом существующих тенденций изменения спроса, действия различных факторов в будущем и предполагаемых маркетинговых усилий.

При подготовке бизнес-плана часто предполагают, что цена конечного продукта рассматриваемого бизнес-проекта будет постоянной. На самом деле, на практике это бывает очень редко, поэтому прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с возможными ценовыми изменениями. Колебания в уровне цен не только прямо воздействуют на доходы от продаж, но имеют значительное влияние на размеры рынка и, соответственно, на объемы производства и сбыта товара, что, в свою очередь, влияет на издержки производства.

Емкость рынка – это объем продаж конкурентного товара (в натуральном или стоимостном выражении) на выделенном рынке, для страны может быть определена по формуле:

$$E = P + O + И - Э,$$

где P – производство данного товара в данной стране;
 O – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в данной стране;
 $И$ – импорт;
 $Э$ – экспорт.
 Степень удовлетворения спроса:

$$K_c = E/C,$$

где K_c – степень удовлетворения спроса;
 E – емкость рынка;
 C – спрос на данный товар.
 Если $K_c < 1$, то спрос превышает предложение, при $K_c > 1$ предложение превышает спрос.

При анализе рынка сбыта исследуется его структура, т. е. проводится операция сегментирования рынка – разделения общей массы потребителей на определенные группы (сегменты), для которых свойственны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. Практическое применение приемов сегментации предполагает нахождение оптимального соотношения между процессами стандартизации и дифференциации продукции. В бизнес-плане указываются основные потребители и принципы их сегментации, отмечается, что привлекает типичного покупателя данного сегмента, очерчивается круг наиболее привлекательных сегментов.

Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей на рынке конъюнктуры и в разработке прогноза развития рынка. На данном этапе реализовывается оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и производится замер спроса, установление емкости рынка и степени удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов – целевых рынков. Под термином «сегментирование» подразумевается разбивка рынка на четкие группы покупателей по определенным принципам (географическому, психографическому, поведенческому, демографическому).

Сегмент рынка – это группа потенциальных покупателей, имеющих что-то общее в своем отношении к предлагаемому товару. «Группа существующих или потенциальных покупателей, имеющих общую характеристику по отношению к их ответной реакции на рыночные стимулы поставщика».

Для того чтобы быть эффективными, сегменты должны быть:

1) определены и измеримы: размер, покупательная способность и профиль сегмента должны быть измеримы;

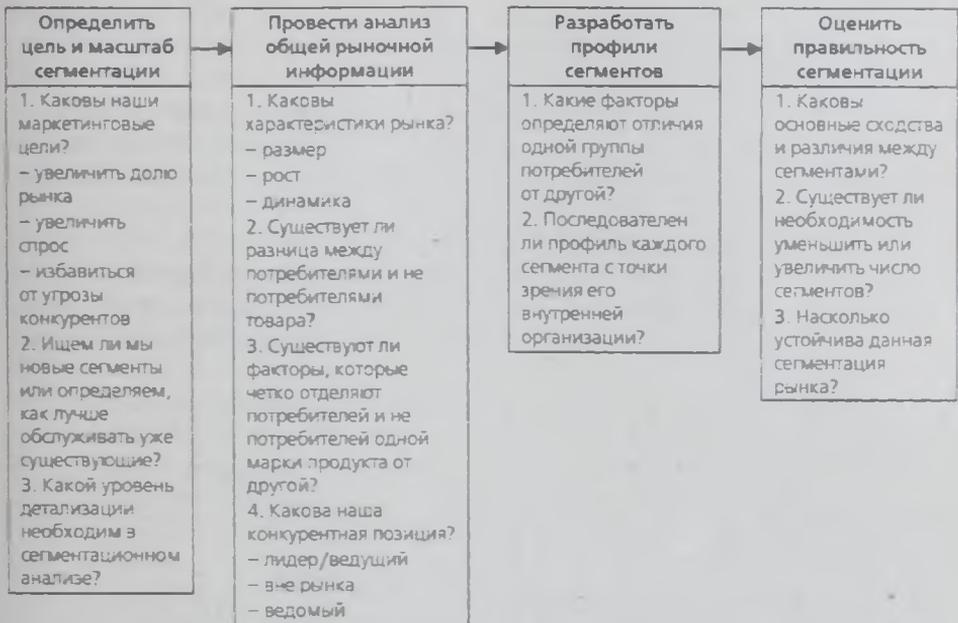


Рис. 14.1. Этапы сегментации рынка

Географические /демографические	Психографические/поведенческие
<p>Географические</p> <ol style="list-style-type: none"> Регион: области, республики, края; макрорайоны: Центральная часть, Черноземный район, Урал, Москва, С. Петербург и т. д. Размер города: менее 1,000; 1,000–10,000; 10,000–50,000; 50,000–100,000; 100,000–250,000; 250,000–500,000; 500,000–1,000,000; более 1,000,000. Плотность населения: городское, сельское, пригородное <p>Демографические</p> <ol style="list-style-type: none"> Возраст: менее 6; 6–11; 12–19; 20–34; 35–49; 50–64; более 65. Пол: мужчины, женщины. Ежемесячный доход. 	<p>Психографические</p> <ol style="list-style-type: none"> Социальный статус: Высшая школа, техникум, университет, средняя школа, западное образование. Стиль жизни: новый русский, консерватор, студент, пенсионер. <p>Поведенческие</p> <ol style="list-style-type: none"> Случай: закономерный случай, случайное событие. Класс потребителей: не потребитель, бывший потребитель, потенциальный потребитель, новый потребитель, регулярный потребитель. Степень лояльности: отсутствие, средняя, высокая.

Таблица 14.3. Критерии сегментации

2) внутренние однотипны: составляющие сегмента должны быть похожи друг на друга в поведении и характеристиках; четко отличаться от членов другого сегмента;

3) доступны: должны быть достижимы для рекламы и каналов сбыта;

4) иметь эффективный спрос: группа должна быть достаточно велика, должна иметь необходимый уровень платежеспособности и желания приобрести товар.

На рисунке 14.1 показаны этапы сегментации рынка.

Приведенные ниже критерии сегментации тем или иным образом используются в качестве базы для сегментации при исследовании любого рынка. Все эти переменные подразделяются на две большие категории (табл. 14.3).

В таблице 14.4 показано, как можно провести сегментацию рынка.

	Цена	Медицинские свойства	Косметические свойства	Вкусовые свойства
Ценность для потребителя	Низкая цена	Защита от кариеса	Светлые зубы/свежее дыхание	Приятный вкус
Демографические особенности	Мужчины	Большие семьи	Подростки и молодежь	Дети
Поведенческие особенности	Активные пользователи	Активные пользователи	Курильщики	Почитатели фруктового вкуса
Психографические особенности	Независимость и ориентация на ценность продукта	Консервативность и жизнелюбие	Общительность/активность	Потворство своим желаниям
Любимые торговые марки	Любая марка в продаже	Колгейт	Блендомед	Любой продукт с приятными вкусовыми характеристиками

Таблица 14.4. Пример сегментации рынка зубной пасты

После отбора нескольких сегментов рынка перед предприятием стоит вопрос, сколько сегментов следует охватить, и как определить самые выгодные сегменты. Компания может пренебречь различиями в сегментах и обратиться ко всему рынку в целом с одним и тем же предложением (недифференцированный маркетинг), выступить на нескольких сегментах и для каждого из них разработать отдельное предложение (дифференцированный маркетинг) или сконцентрировать усилия на большой доле одного или нескольких субрынков (концентрированный маркетинг). Какую бы стратегию маркетинга фирма ни выбрала, ей необходимо учитывать свои ресурсы (при ограниченности ресур-

сов рациональной является стратегия концентрированного маркетинга), степень однородности продукции (для единообразных товаров подходит недифференцированный маркетинг, а для отличающихся друг от друга товаров больше подходит стратегия дифференцированного или концентрированного маркетинга), степень однородности рынка.

При выборе наиболее привлекательных сегментов необходимо собрать информацию обо всех сегментах: об объемах продаж в денежном выражении, прогнозируемых размерах прибыли, ожидаемых темпах роста сбыта. Наиболее выгодный сегмент должен обладать высоким уровнем текущего сбыта; высокими темпами роста, высокой нормой прибыли. Однако редко на практике один сегмент отвечает всем этим требованиям, поэтому фирме приходится идти на компромисс и выбирать наиболее значимые для нее сегменты с точки зрения установленных целей. Перспективным может считаться сегмент, в котором находятся примерно 20% покупателей данного рынка, приобретающих 80% товара, предлагаемого предприятием. Здесь же исследуется положение предприятия на рынке.

Если на выбранном предприятием сегменте рынка существует конкуренция, то необходимо определить, на какое место оно может претендовать. В этом случае можно использовать два возможных пути: позиционировать себя рядом с существующими конкурентами и начать борьбу за долю рынка (это возможно, если предприятие располагает большими, чем у конкурента, ресурсами, и рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов) или разработать такой товар, которого еще нет на рынке. Однако при принятии второго решения предприятие должно быть уверено в том, что у него имеются достаточные технические, экономические возможности для создания принципиально нового товара, и найдется достаточное число покупателей данного товара.

Для окончательного выбора рыночного сегмента следует провести оценку его емкости. Этот показатель характеризует возможные объемы сбыта товаров (услуг) и определяется количеством реализованных или потенциально реализуемых товаров (услуг) в течение определенного периода. Это позволит оценить потенциальный и реальный объем продаж с целью формирования наиболее объективного прогноза объема продаж, который является одним из основных показателей, связанных с определением плана спроса на готовую продукцию.

Основываясь на оценке преимуществ производимых предприятием товаров (услуг), определяют возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

Прогнозный объем продаж в натуральном выражении можно оформить, как показано в табл. 14.5.

Сегменты рынка по потребителям	Ед. изм.	2006 г.				2007 г.		2008 г.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
Продукция А: Потребитель X Потребитель Y и т. д.								
Итого:								
Продукция В: Потребитель Z и т. д.								
Итого:								

Таблица 14.5. Прогнозные объемы продаж

Прогнозный объем продаж в стоимостном выражении рассчитывается в разделе «Финансовый план».

При этом, учитывая известную неопределенность рыночной ситуации, целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана 3 сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В дальнейшем надо вернуться к этому разделу, откорректировать его в соответствии с разделом бизнес-плана «Риски и гарантии». В официальный бизнес-план будет включен один из трех вариантов продаж – наиболее оптимальный.

Для оценки своего положения на рынках по различным видам продукции рекомендуется заполнить таблицу 14.6, которая отражает одновременно емкость данного рынка и долю поставок предприятия на этот рынок.

Наименование продукции	Объем произ-ва тыс. руб.	Поставлено на рынок тыс. руб.	Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими субъектами, тыс. руб.	Доля поставки на рынок предприятием, % к общему объему поставок
Учебные компьютерные курсы	1050	1 050	5 250	20

Таблица 14.6. Характеристика участия предприятия на товарном рынке

Правильно определенный прогноз продаж служит основой для:

- 1) организации производственного процесса;
- 2) эффективного распределения средств;
- 3) должного контроля над запасами.

Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозы продаж являются эффективным инструментом бизнес-планирования, помогающим установить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятия. Для новых рынков учитываются также возможности новых торговых агентов и посредников и влияние конкуренции на новых рынках по сравнению со старыми.

В бизнес-плане обязательным является представление ключевых показателей в прогнозных ценах, т. е. в ценах, сформулированных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции. Прогнозная цена на t -м шаге расчета (например, в t -м году), C_t , определяется по формуле:

$$C_t = C_n I(t, t_n),$$

где C_n – базисная цена продукции или ресурса;

$I(t, t_n)$ – индекс изменения цен (в том числе и за счет инфляции) продукции или ресурса на t -м шаге по отношению к начальному моменту расчета, как правило, $t_n = t_0$.

Каждый бизнес-план имеет собственную инфляционную среду, формирование которой может зависеть от отрасли, региона и массы других факторов. В практике бизнес-планирования, чаще всего, инфляционные ожидания изображаются группой сводных показателей по основным статьям поступлений и затрат. Для удобства расчетов промежуточные вычисления показателей могут выполняться в базисных ценах. Прогнозирование основных показателей в бизнес-плане по периодам проекта проводится следующим образом: 1-ый год – по месяцам (или по кварталам), 2-ой год – по кварталам (или по полугодиям), последующие годы – в целом за год.

Необходимо отметить, что прогнозы продаж учитывают ожидаемое время продаж, в реальности же деньги на счета поступают с запаздыванием. В связи с этим, для составления этого раздела бизнес-плана необходимо:

- 1) наметить приблизительную линию продаж на различных рынках;
- 2) определить приблизительную цену продаж по каждому продукту для разных рынков;

3) рассчитать общий объем продаж в денежном выражении для каждого из рынков (количество проданного умножить на цену);

4) установить общий объем продаж для всех рынков по каждому году (итог по столбцам);

5) рассчитать общие объемы продаж поквартально, помесечно, за 1-ый год и общие продажи за 5 лет для каждого рынка.

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 важным инструментом менеджмента, помогающим определить воздействие 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 раскрытия возможных расхождений.

Опросы потребителей проводятся для определения их покупок в прогнозируемый период. Недостатком этого метода является высокая вероятность внезапных 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.

В случае если возникло противоречие между всеми методами прогноза продаж, нужно выбрать тот, 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. В связи с этим, лучше определить не единственно возможный уровень продаж, а их диапазон, включающий в себя некоторое число вариантов.

Понятно, что выполнение столь большого объема работ по анализу рынка и получению необходимой для этого информации возможно только для уже работающих компаний, располагающих определенными средствами для проведения таких работ. Однако даже начинающие компании не могут позволить себе

выходить на рынок, не изучив его максимально полно. Поэтому, разрабатывая этот раздел бизнес-плана, следует дать максимально объективные ответы на следующие вопросы:

1) имеется ли ясное представление о возможном объеме продаж предлагаемого продукта на различных рынках;

2) известен ли размер потенциального рынка и предполагаемая доля на нем;

3) имеется ли достоверная информация об уровне прибыльности различных рынков;

4) сформировалось ли четкое представление о возможном развитии конкуренции и как оцениваются собственные преимущества и слабые стороны в конкурентной борьбе с отраслевыми лидерами;

5) имеется ли достаточно ясное понимание возможности появления новых конкурентов, новых товаров-субститутов на рынке или новых групп потребителей;

6) сможет ли компания легко приспособиться к ожидаемым изменениям, появлению новых товаров-субститутов, новых производителей и новых групп потребителей;

7) можно ли охарактеризовать динамику продаж предлагаемых товаров (услуг), исходя из их предполагаемого жизненного цикла;

8) известно ли заранее, какие товары (группы товаров или группы потребителей) станут более важными, сохранят прежнее или потеряют свое значение на рынке в ближайшие три года;

9) имеется ли ясная картина, базирующаяся на достоверной информации, о новых перспективных возможностях в области производства или рынка, открывающихся перед компанией;

10) можно ли более или менее точно назвать цену, по которой покупатели будут согласны устойчиво приобретать предлагаемую продукцию (услуги), не обращая внимания на предложения компаний-конкурентов.

Хороший анализ рынка может привести к изменениям в рекламе, упаковке товара, месторасположении магазинов, структуре продаж, даже повлиять на характер выпускаемой продукции или уровень ее сервисного обслуживания. В конечном итоге качественный анализ рынка может стать надежной основой для будущего развития и процветания. Решая, какой из маркетинговых механизмов привести в действие (рекламу, выставки и т. д.), следует избрать именно то направление, которое максимально точно подходит выбранному целевому рынку.

Раздел 5. Технология составления плана маркетинга и производственной программы

Глава 15. Разработка маркетинговой стратегии

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и определяются маркетинговые методы, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Для того чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, предприятию необходимо иметь реалистичный план маркетинга, который должен продемонстрировать, почему потребители будут покупать продукты и услуги именно данного предприятия. Особенно тщательно должна быть проведена оценка объемов предполагаемого сбыта, и способы достижения этих показателей. Невнимательность при определении этих показателей может вызвать недоверие со стороны потенциального инвестора.

Маркетинг является одним из важных условий на пути бизнеса к успеху. Многие предприятия, выпускавшие привлекательный, действительно нужный потребителю товар, потерпели неудачу из-за неверно составленной маркетинговой программы или ее отсутствия. Поэтому при оценке бизнес-плана, как правило, именно этому разделу уделяется самое пристальное внимание. Если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакие объективные предпосылки или способности разработчиков проекта не помогут предприятию добиться успеха в данной области.

Данный раздел призван объяснить своим потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы своего маркетинга, т. е. для каждого товара (услуги) необходимо разработать свои собственные маркетинговые программы. План маркетинга в обязательном порядке включает такие пункты, как цель, задачи и стратегию маркетинга, ценообразование, схему распространения товаров, методы стимулирования сбыта, организацию послепродажного обслуживания клиентов, формирование общественного мнения о предприятии и ее продукции.

Информация раздела «План маркетинга» призвана убедить инвестора в существовании рынка сбыта для предлагаемой продукции (услуги) и в наличии у инициаторов проекта способности ее продавать.

В этом разделе следует подробно рассмотреть стратегию привлечения потребителей (рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.), а также определить цену и объем сбыта. Необходимо обеспечить увязку параметров «цена – качество – рентабельность». При этом рекомендуется действовать в следующей последовательности:

1) четко выстроить следующую цепочку «потребительская ценность – приемлемая цена» (например: товар массового спроса – низкая цена, престижный товар – высокая цена);

2) определить, как на рынке осуществляется процесс ценообразования, кто диктует цены (производитель или покупатель, как правило, чаще всего, приоритет принадлежит последнему);

3) сформулировать цель, достижению которой должна способствовать выбранная стратегия и тактика ценообразования (например, захват рынка у конкурентов с помощью значительного понижения цены и др.);

4) определить примерный диапазон цен: минимально допустимая цена – максимально возможная цена (минимальная цена определяется издержками производства продукции (услуги), максимальная цена определяется рыночной конъюнктурой).

При рассмотрении данного пункта бизнес-плана необходимо детализировать цели маркетинга по продаже конкретных товаров (услуг) в отдельности или в совокупности, по стратегии проникновения на конкретные рынки, по выпуску новых товаров (услуг), по ведению конкурентной борьбы на рынках сбыта и т. д. После этого необходимо определить конкретные стратегии маркетинга для достижения каждой из поставленных целей.

Информация раздела должна включать описание маркетинговой стратегии и схемы распространения товаров и услуг.

Примерная структура раздела «План маркетинга»:

1) описание конкуренции (предполагает идентификацию ближайших компаний-конкурентов и анализ собственных возможностей). Для этого следует воспользоваться материалом глав 8 и 13. Результаты анализа следует свести в таблицу 15.1;

Предприятия-конкуренты	Сильные и слабые стороны конкурента	Сильные и слабые стороны Вашего предприятия

Таблица 15.1. Результаты анализа «План маркетинга»

2) описание рынка сбыта продукции (услуги). Собранные данные следует свести в таблицу 15.2. Подтверждающим документом обоснованности и реальности существования рынка сбыта могут стать письма, заявки, маркетинговые исследования, протоколы о намерениях, договоры;

Продукт	Цена	Потребитель и объем покупок в год	Количество покупок в год	Стоимость покупок в год	Подтверждающий документ

Таблица 15.2.

3) описание поставки товара от места производства к месту продажи или потребления (полное описание включает в себя: упаковку, складирование в месте производства, комплектование для отправки, транспортировку к месту продажи, предпродажный сервис, собственно продажу);

4) описание каналов сбыта продукции (услуги). Продажа может быть осуществлена через соответствующие каналы сбыта: магазины розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, сеть дилеров, коммерческих агентов. Полученные данные сводятся в таблицу 15.3;

Наименование канала сбыта	Характеристика	Степень готовности	Условия сбыта

Таблица 15.3.

5) стратегия привлечения потребителей, исходя из конкретных возможностей (в т.ч. финансовых) предприятия (рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.);

6) цена и объем сбыта предлагаемой продукции (именно цена продажи продукта (услуги) определяет, в конечном счете, величину прибыли, рентабельность бизнес-проекта). На этом этапе необходимо обеспечить увязку параметров «цена – качество – рентабельность». Полученные данные следует поместить в таблицу 15.4.

Выбор, который будет сделан в вопросах маркетинговой стратегии, в значительной мере определит все другие компоненты развития бизнеса. Именно поэтому при подготовке бизнес-плана этому следует уделить как можно больше

Продукт (услуга)	Цена конкурентов	Потребители	Диапазон возможных цен		Планируемая цена
			Мин.	Макс.	

Таблица 15.4.

времени. Для этого следует на основе конкретизации целей разработать конкурентную стратегию маркетинга, определить сроки их реализации и определить круг лиц, ответственных за проведение этих стратегий. В этой работе существенную поддержку может оказать материал из глав 6 и 8.

Стратегия маркетинга – это составная часть всего стратегического управления компаний. Разработка стратегии маркетинга включает:

- 1) изучение емкости рынка и других его характеристик;
- 2) постановку целей и задач по развитию предприятия;
- 3) планирование мероприятий и работ для достижения целей; контроль выполнения заданий.

Стратегия маркетинга определяется положением компании на рынке. Выделяют четыре основных позиции на рынке: лидер, претендент, последователь, компания, оперирующая в нише⁴².

⁴² Лидер имеет наибольшую долю рынка определенного продукта. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Для защиты своей доли рынка использует стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, упреждающих ударов и отражения атаки, вынужденного сокращения. Большинство лидеров рынка стремятся лишить конкурентов самой возможности перехода в наступление. Такая стратегия оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности, а связанный с нею риск невелик. Претендент агрессивно атакует лидера и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия, стремясь к расширению своей доли рынка. В рамках специальных стратегий претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, производить престижные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать широкую рекламную кампанию. Последователь стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мели. Однако даже последователи должны придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение доли рынка. Последователь может играть роли подражателя, двойника, имитатора или приспособленца. Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Традиционно эту роль играл малый бизнес, сегодня стратегию ниш используют и крупные компании. Ключ к нишам – специализация. Выбирают одну или несколько областей специализации: по конечным пользователям, по вертикали, в зависимости от размеров клиентов, на особых клиентах, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качества/цена, на обслуживании, на каналах распределения. Несколько ниш предпочтительнее единственной.

Наименование этапа и его содержание	Комментарии
<p>Определение ценовой стратегии</p> <p>1. Факторы, принимаемые во внимание при установлении цены.</p> <p>2. Расчет цен для каждого продукта</p> <p>3. Стратегическая линия ценового поведения фирмы на рынке</p>	<p>Превышение спроса над предложением; рост зарплаты; невысокая эффективность использования основного капитала, оборудования, рабочей силы; ажиотажный спрос; монополично установленная цена; роль государственных мер и т. д.</p> $Ц = С / (1 - П)$ <p>где Ц — цена; С — себестоимость товара; П — минимально приемлемая для фирмы доля прибыли в цене.</p> <p>Стратегия «следования за конкурентом», «нешаблонная»¹ маркетинговая тактика.</p>
<p>Стратегия в области качества</p> <p>1. Характеристики качества, наиболее привлекательные для покупателя.</p> <p>2. Тенденции изменения привлекательности продукции.</p> <p>3. Стратегическая линия в области повышения качества.</p>	<p>Соответствие рыночным требованиям; качество сырья и материалов; совершенствование технологии; контроль за качеством; стимулирование работников.</p>
<p>Определение стратегии дизайна</p> <p>1. Стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна.</p> <p>2. Организация дизайнерского обслуживания.</p> <p>3. Расходы на дизайнерское обслуживание.</p>	
<p>Стратегия продвижения товара на рынок</p> <p>1. Формы товарной рекламы.</p> <p>2. Объем затрат</p> <p>3. Специальные стимулирующие мероприятия.</p>	<p>Печатная, телевизионная, наружная, на транспорте, сувенирная и т. д.</p> <p>Количество выделенных средств и их распределение по статьям будущего использования.</p>
<p>Стимулирование сбыта и сервисное обслуживание</p> <p>1. Организация внутренней службы сбыта.</p> <p>2. Каналы сбыта.</p> <p>3. Условия возврата денег клиентам.</p> <p>4. Премиальные виды продаж.</p>	<p>Оптовики, посредники, торговые фирмы.</p>
<p>Дополнительные требования</p> <p>1. Запчасти, передаваемые с продукцией.</p> <p>2. Способы распространения дополнительной информации.</p> <p>3. Организация послепродажного обслуживания.</p> <p>4. Дополнительные способы доставки.</p>	

¹ «Нешаблонная» тактика ориентирована на использование психологии покупателей.

Таблица 15.5. Комплексная стратегия маркетинга

Разработка стратегии маркетинга может быть представлена в виде следующих этапов:

- 1) определение ценовой стратегии;
 - 2) стратегия в области качества продукции (услуги);
 - 3) определение стратегии дизайна;
 - 4) стратегия продвижения товара на рынок;
 - 5) стимулирование сбыта и сервисное обслуживание;
 - 6) дополнительные требования к продукции, информации, транспортировке.
- Содержание этапов представлено в табл. 15.5.

Расширению продаж содействует реклама. Планирование рекламной кампании осуществляется поэтапно в следующем порядке¹⁴:

- 1) определяются объекты рекламы (товар, фирма) и содержание информации;
- 2) потребители рекламы;
- 3) цель и акценты рекламы;
- 4) виды рекламных средств;
- 5) составляется рекламное обращение;
- 6) формируется график выхода рекламы;
- 7) составляется смета рекламных расходов;
- 8) прогнозируется рекламная эффективность.

Что касается рекламы, то к вопросам, которые необходимо решить в этом разделе, относятся разработка стратегии рекламы, определение конкретных рекламоносителей, объем рекламы и т. д. Конечно, при разработке данных вопросов лучше всего обратиться к специальным рекламным агентствам, которые профессионально занимаются всеми этими вопросами. Но если заявители бизнес-проекта уверены в своих силах и знаниях, то можно и самому предприятию разработать рекламную кампанию. При этом не следует забывать, что реклама должна быть направлена на тех людей, на которых рассчитан товар.

Выставки и ярмарки являются частью комплекса маркетинга и характеризуются построением системы эффективных взаимоотношений между продукцией и ее непосредственными потребителями. Именно в процессе ярмарочных и выставочных мероприятий потребители получают возможность оценить продукцию, получить консультацию по ее использованию, сравнить ее с продукцией других производителей, сэкономив при этом свое время. Форма участия в выставках определяется в зависимости от кратко-, средне-, долгосрочной программы маркетинга и вида деятельности предприятия, его размеров, типа вы-

¹⁴ Для этого можно использовать материал Главы 8 «Маркетинговая программа».

ставки/ярмарки (международная, региональная, отраслевая и т.д.), периода, места и времени ее проведения, а также состава посетителей.

Причины, побуждающие предприятие принять участие в выставке, могут быть следующими:

- 1) увеличение объема продаж за счет привлечения новых групп потребителей и развития каналов товародвижения;
- 2) анализ конкурентоспособности предприятия с целью более точного позиционирования его на рынке;
- 3) анализ общей конъюнктуры рынка и тенденций его развития;
- 4) презентация новых видов продукции и анализ отношения посетителей к ней;
- 5) формирование (поддержание) имиджа предприятия, проведения комплекса мероприятий по рекламе и PR.

Независимо от типа выставки (ярмарки) и масштабов участия предприятия в ней, каждый раз необходимо разрабатывать план проведения мероприятий по рекламе и PR, который, в свою очередь, должен быть увязан с концепцией маркетинга. Главной задачей этой рекламной кампании следует считать формирование и, при необходимости, поддержание или корректировку имиджа предприятия. Приступая к разработке концепции рекламной кампании и самого дизайн-проекта экспозиции, необходимо:

- 1) точно установить цели участия в выставке и сегменты потребителей, внимание которых необходимо привлечь в первую очередь, и выбрать наиболее эффективные средства рекламы для привлечения их на стенд предприятия;
- 2) подготовить тексты писем-приглашений для наиболее значимых категорий потребителей, авторитетных представителей (VIP), представителей СМИ и, не в последнюю очередь, своевременно разослать их;
- 3) оценить целесообразность представления информации в виде отдельного рекламного блока в официальном каталоге;
- 4) продумать комплекс мероприятий в PR-стиле в период и после проведения выставки;
- 5) подготовить необходимое количество рекламно-информационных материалов и сувениров (включая материалы и мелкие сувениры для массовой бесплатной раздачи, в том числе, подготовленные с эмблемой выставки), фирменные папки. А также пресс-релиз, информационные материалы в виде таблиц, графиков и другие сведения о предприятии для наиболее значимых потребителей или участников пресс-конференций, проводимых на экспозиции или в пресс-центре, а также для рассылки в послевыставочный период;

б) продумать обеспечение персонала стенда фирменной одеждой и соответствующими знаками отличия.

Однако следует помнить, что с завершением выставки проведение PR-мероприятий не завершается. Для закрепления установленных в период работы выставки контактов необходима рассылка благодарственных писем авторитетным потребителям, журналистам и т. д., а также рассылка информационных писем, освещающих положительные итоги участия предприятия тем потребителям, которые по каким-либо причинам не посетили стенд.

Рекламная поддержка в местах организации продаж, в частности, в периоды проведения выставок-продаж, демонстраций новых видов продукции или дегустаций, по существу, имеет цели и задачи, аналогичные вышеуказанным. Существенное отличие может порой быть только в масштабах проведения этих мероприятий и выделяемых на их проведение средств.

Глава 16. Схема распространения товаров (услуг)

Система распространения товаров (услуг) состоит из сбытовой структуры (органы и каналы сбыта), а также из логистической инфраструктуры сбыта (склады, транспорт). С функциональной точки зрения система распределения – это деятельность всех подразделений предприятия с целью поиска покупателя и доставки ему товара нужного качества, в требуемом количестве и в оговоренные сроки. Принимаемые в области сбыта решения имеют долгосрочный стратегический характер и не могут быть быстро изменены. Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо разработать реалистичную сбытовую политику.

Сбытовая политика – это система решений, принимаемых продавцом, с целью реализации выбранных стратегий и получения наибольшего эффекта сбыта товаров.

Сбытовая политика должна отражать:

- 1) типы посредников и их роль в цепочке сбыта;
- 2) уровень селективности сбыта;
- 3) возможности опта и розницы;
- 4) потребности в обслуживании после продажи;
- 5) оптимальную структуру методов и каналов сбыта;
- 6) структуру цены для конечного покупателя (потребителя);
- 7) направление в области сбытовой коммуникации.

Существуют различные типы сбыта: эксклюзивный (исключительный); селективный (избирательный); интенсивный (массовый)⁴⁴. В таблице 16.1 приведены признаки и критерии выбора клиентов для каждого типа сбыта.

Таблица 16.1. Критерии выбора потребителей в зависимости от типа сбыта

Тип сбыта	Число покупателей	Объем продажи	Характер товара	Особые условия
Эксклюзивный (исключительный)	Один (как правило, производственный потребитель)	Ограниченный, малый	Уникальный, малосерийный	Монтаж оборудования и другие услуги
Селективный (избирательный)	Несколько (ограниченный отбор)	Значительный	Требуемый послепродажного обслуживания	Контроль над продажей и подготовкой персонала
Интенсивный (массовый)	Любое	Большой широкий ассортимент	Массовый товар	Нет

Как известно из теории маркетинга, сбыт может быть прямым (продажа товара непосредственно потребителю), непрямым (продажа через посредников) и комбинированным. В зависимости от числа посредников канал сбыта может быть коротким (один – два посредника) и длинным (более 2-х посредников, последовательно перекупающих товар друг у друга). У каждого из этих методов сбыта имеются определенные преимущества и недостатки. Прямой сбыт выгоден в том случае, если сэкономленные денежные средства за счет большей торговой наценки выше издержек, связанных с организацией собственной сбытовой структуры (табл. 16.2).

При прямом сбыте происходит непосредственное воздействие на потребителя, поэтому можно контролировать качество товара и быстро реагировать на требования рынка. При непрямом сбыте трудно осуществить поддержание имиджа торговой марки производителя, организовать необходимый сервис, контролировать цены. От-

⁴⁴ Эксклюзивный тип сбыта характерен для поставки крупных и малосерийных, а также уникальных изделий, обычно выполненных по заказу. Поставщик, как правило, осуществляет монтаж изделия, его наладку и послепродажное обслуживание, включая ремонт и поставку запасных частей. Все эти операции отражены в продажной цене. Данная форма сбыта характерна и для лизинга, т. е. долгосрочной аренды изделия. Селективный сбыт предполагает достаточно узкий круг клиентов (чаще всего постоянных). Он охватывает технически сложные изделия (в том числе товары потребительского назначения), требующие послепродажного обслуживания. Кроме того, продажа, хранение и обслуживание этих товаров требуют определенных технических знаний у продавца. Этими знаниями обладают не все потенциальные клиенты, что обуславливает необходимость выбора (селекции). Подавляющая часть потребительских товаров и некоторая часть производственных в подобных ограничениях не нуждаются и могут быть поставлены любому клиенту, который пожелал бы их приобрести. В этом проявляется массовый характер интенсивного типа сбыта.

Орган распределения	Основные статьи издержек на организацию распределения
Отдел сбыта: сбыт через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Возможна доставка товара.	Издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно). Приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта).
Отдел сбыта: сбыт посредством обзвона потребителей. Возможна доставка товара.	Издержки на представительско-информационные материалы (прайсы, информационные письма, рекламные листки). Оплата телефонных переговоров. Приобретение или аренда транспорта.
Отдел сбыта: сбыт через торговых агентов и коммивояжеров. Возможна доставка товара.	Издержки на представительско-информационные материалы. Издержки на комиссионные для агентов. Возможна оплата автотранспорта (частичная амортизация) агента или коммивояжера.
Продажа через собственную розничную сеть (магазин, ларек, лоток, автомашина).	Издержки, связанные с покупкой или арендой магазина, находящегося не на территории предприятия. Охрана розничной точки. Приобретение автотранспорта.
Сбыт через филиалы и представительства.	Издержки на организацию филиала или представительства (поиск партнера, аренда помещения, охрана и т. д.). Поддержание его деятельности в течение первых 6–12 месяцев.
Сбыт через дочерние предприятия.	Издержки на организацию дочернего предприятия (есть риск, что оно в дальнейшем может заниматься другой деятельностью).
Оптово-розничная торговля со склада.	Издержки на организацию склада (ремонт, оснащение оборудованием) и его функционирование (штат, охрана и т. д.).
Продажа на ярмарках, аукционах, выставках, биржах.	Издержки на аренду торговой площади. Оплата услуг брокеров и аукционистов.

Таблица 16.2. Характеристика некоторых издержек на организацию прямого сбыта

существует контакт с конечным потребителем, что в итоге может сказаться на конкурентоспособности товара. Маркетинговая политика в области сбыта существенно отличается, когда продавцом является производитель и когда посредник (табл. 16.3).

Политика сбыта	Производителя	Посредника
Ценовая политика	Единая отпускная цена, стремление к единой розничной цене. Умеренная торговая наценка.	Дифференциация цен с ориентацией на спрос, регион, потребителя. Высокие торговые наценки розницы.
Продуктовая политика	Удержание своего товара на рынке, как правило, консервативная торговая политика, т. к. товарная инновация требует инвестиций.	Выбор такого товара, который пользуется спросом. Посредник требует от производителя модификаций или нового товара.
Распределительная политика	Крупные заказы, крупные постоянные посредники или потребители. Навязывание всего ассортимента.	Малые партии заказов. Востребование ассортимента, пользующегося спросом.
Рекламно-имиджевая политика	Продвижение своей торговой марки. Формирование имиджа производителя.	Формирование имиджа посредника за счет торговой марки и имиджа производителя.

Таблица 16.3. Различия политики сбыта производителя и посредника

Под схемой распространения товаров (услуг) подразумевается организация каналов сбыта, т. е. путей, по которым товары движутся от производителя к потребителю. Механизм принятия решений о каналах распределения основывается на экономической и технологической целесообразности движения товара по такому пути, чтобы принести выгоду производителю, посредникам и конечному потребителю. Если любой элемент цепочки не получит рассчитываемую выгоду, канал распределения будет неэффективен.

Участники каналов сбыта выполняют определенные функции, основными из них являются:

- 1) сбор информации, необходимой для организации и планирования сбыта;
- 2) создание и распространение информации о товаре, которая способствовала бы его приобретению потребителем, а также стимулированию оптовых покупок;
- 3) налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями;
- 4) предпродажное приспособление товара к требованиям потребителей;
- 5) согласование цен и условий для последующего акта передачи собственности или владения товаром;
- 6) транспортировка и складирование товара; изыскание средств для покрытия издержек по функционированию каналов сбыта;
- 7) принятие на себя ответственности за функционирование канала сбыта.

Учитываемые характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии
		короткий	длинный	
Характеристики покупателей				
Многочисленные		**	***	принцип сокращения числа контактов играет важную роль
Высокая концентрация	**	***		низкие издержки на один контакт
Крупные покупки	***			издержки на установление контакта быстро амортизируются
Нерегулярные покупки		**	***	повышенные издержки при частых и малых заказах
Оперативная поставка		**	***	наличие запасов вблизи точки продажи
Характеристики товаров				
Расходуемые продукты	***			необходимость быстрой доставки
Большие объемы	***	**		минимизация транспортных операций
Технически несложные		**	***	низкие требования по обслуживанию
Нестандартизованные	***			товар должен быть адаптирован к специфичным потребностям
Новые товары	***	**		необходимо тщательное «слежение» за новым товаром
Высокая ценность	***			издержки на установление контракта быстро амортизируются
Характеристики фирмы				
Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
Полный ассортимент	***	**		фирма может предложить полное обслуживание
Желателен хороший контроль	***			минимизация числа экранов между фирмой и ее рынком
Широкая известность		**	***	хороший прием со стороны системы сбыта
Широкий охват		**	***	сбыт должен быть интенсивным

Таблица 16.4. Критерии выбора сбытового канала

Эти функции могут быть выполнены различными участниками канала сбыта, что позволяет сэкономить ресурсы. Канал сбыта может быть охарактеризован по числу составляющих его уровней (уровень канала сбыта – любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному потребителю). Например, при одноуровневом канале сбыта посредниками на рынке обычно бывают розничный торговец, агент по сбыту или брокер. Для любого предпринимателя эффективное решение данного вопроса состоит не в том, чтобы отдать предпочтение какому-то одному каналу сбыта, а в выборе наилучшей комбинации нескольких каналов.

При выборе канала сбыта анализу подвергается следующие показатели:

1) определение числа возможных посредников, исходя из отпускной цены (с учетом и без учета скидки), из сложившейся рыночной цены и вероятных торговых наценок, которые сделает каждый участник канала;

2) выбор типа посредников по юридическому и экономическому признакам и по тому объему товара, который они способны закупать;

3) по какой схеме управления организовать работу собственного канала (функционально-линейной, дивизионной или матричной);

4) определение принципов взаиморасчетов производителя и посредников;

5) склад: на территории предприятия или ближе к потребителю;

6) транспорт: свой или арендуемый.

Критерии, по которым можно принять решение о структуре сбыта предприятия-продавца, представлены в табл. 16.4.

При разработке каналов сбыта предприятие определяет правовые и экономические формы взаимоотношений с собственными и сторонними органами сбыта. Формирование органов сбыта предприятия осуществляется в зависимости от размера предприятия, типа товара, стратегии маркетинга, финансовых возможностей предприятия.

При принятии решений в области сбыта предлагаемых продуктов (услуг) необходимо проанализировать эффективность использования различных вариантов сбытовой цепочки, виды и уровни рисков, а также сильные и слабые стороны каждого предлагаемого варианта.

Все органы сбыта, принадлежащие предприятию, должны рассматриваться как экономически несамостоятельные, но в правовом отношении они могут быть юридически самостоятельными (тип А) или несамостоятельными (тип Б).

Системы сбыта типа А характерны для крупного предприятия, стремящегося к расширению своей деятельности на местном, региональных и международных рынках, к ним относятся:

1) сеть розничной торговли (магазины) предприятий;

2) сбытовые дочерние оптовые предприятия;

- 3) оптово-розничные склады-магазины (кеш энд керри) предприятий;
- 4) торговые дома предприятий.

Достоинства рассматриваемой формы сбыта:

- 1) происходит повышение ответственности в дочерних предприятиях за получение конкретных результатов продаж;
- 2) становится более эффективным контроль произведенных издержек, что приводит к их оптимизации;
- 3) производитель продукта становится ближе к потребителю на региональных рынках;
- 4) происходит модернизация бизнес-процессов посредством изменения процедур принятия важных решений в области доведения продукта до конечного потребителя.

Недостатки:

- 1) вновь созданные бизнес-структуры могут отделиться от главной компании;
- 2) усложняются процедуры контролирования финансовых средств в дочерних предприятиях;
- 3) увеличиваются риски, которые могут быть обусловлены остаточной самостоятельностью топ-менеджмента дочерней компании: чем более удалена дочерняя компания, тем выше доля рассматриваемого риска.

При выборе системы сбыта типа Б предприятие организует сбыт непосредственно с помощью отдела сбыта или других органов:

- 1) торговых филиалов;
- 2) торговых представительств.

Отдел сбыта может организовать свою собственную сеть торговых представителей или агентов. Все сбытовые структуры (филиалы, представительства) входят в состав главной компании, персонал этих сбытовых структур входит в штат головной компании.

Достоинствами рассматриваемой формы сбыта являются:

- 1) централизованный характер принимаемых решений, что способствует снижению финансовых рисков;
- 2) концентрация усилий на наиболее приоритетном направлении;
- 3) разработка и реализация единой маркетинговой стратегии.

Недостатки:

- 1) слабый контроль за издержками при росте предприятия;
- 2) перенос всей ответственности за результаты деятельности на топ-менеджмент предприятия, полностью минуя непосредственных исполнителей (менеджеров среднего и низшего уровня);

3) трудности в функционировании, связанные с тем, что региональные представительства не имеют достаточных полномочий для решения некоторых важных вопросов, а также испытывают чисто организационные трудности (на-

пример, при отсутствии печати) и т.п. Система сбыта, независимая от предприятия в правовом и экономическом отношении, состоит из одного или нескольких посредников, последовательно перепродающих товар друг другу. Как правило, посредник может выступать собственником продукции, или не принимать на себя обязательства, связанные с реализацией этого права.

Посредник становится собственником товара и в этом случае несет полную ответственность при реализации приобретенного товара (например, проблемы, связанные с получением необходимых сертификатов, или в случае предъявления претензий по качеству)⁴⁵. В качестве таких возможных посредников между предприятием-производителем и конечными потребителями могут выступать:

- 1) предприятия оптовой торговли;
- 2) предприятия розничной торговли;
- 3) индивидуальные предприниматели.

Предприятия, относящиеся в сфере оптовой и розничной торговли, по отношению к производителю могут быть полностью независимыми (осуществляя приобретение продукции по мере необходимости) или заключить договорные отношения (дистрибьюторы, дилеры).

Бывают случаи, когда посредник не становится собственником реализуемой продукции, в этом случае посредник выступает в качестве агента. Агентские компании продают продукцию, поставляемую им предприятием-производителем на основе заключенного между ними агентского договора. Агентские компании за реализованный ими товар получают комиссионное вознаграждение, которое, как правило, устанавливается в процентах от установленной цены товара. В этом случае предприятие-производитель осуществляет необходимую поддержку своих агентов (обеспечивает их необходимыми рекламными материалами, проводит презентации и специальное обучение, осуществляет соответствующее консультационное сопровождение).

При такой форме работы платежи могут поступать как непосредственно в агентскую компанию, так и на расчетный счет предприятия-производителя. В первом случае агентская компания отправляет вырученные средства за вычетом суммы своего комиссионного вознаграждения, во втором – компания-производитель переводит соответствующую сумму агентской компании. Периодичность платежей также оговаривается в заключенном агентском соглашении, в некоторых случаях деньги сразу же отправляются по назначению, в других – расчеты и сверка наличия продукции производится раз в квартал.

⁴⁵ Современная российская практика такова, что предприятие-производитель не всегда готово нести полную ответственность за качество продукции. Как правило, все отношения с производителем определяются условиями заключенного договора.

Селективный сбыт предполагает использование дистрибьюторских и дилерских услуг.

Дистрибьютор – независимый оптовый посредник, действующий на основе заключенного с производителем договора, в котором оговариваются минимальные объемы продаж, размер и условия товарного кредита, размер предельной торговой наценки дистрибьютора. В цепочке распределительной системы дистрибьютор наиболее близок к производителю, который обеспечивает его необходимой рекламной поддержкой (буклеты, образцы и пр.), проводит обучение и консультации, если нужно – предоставляет вспомогательное техническое (стенды, линии, приборы и т. д.) или торговое (холодильники, прилавки, витрины и т. д.) оборудование, организует сервисное, гарантийное и постгарантийное обслуживание.

Кроме указанных в дистрибьюторском договоре, дистрибьютор обязан удовлетворять и некоторым другим требованиям производителя, например, иметь:

- 1) соответственно оборудованные складские помещения;
- 2) хорошо налаженные связи с потребителями;
- 3) собственную дилерскую сеть;
- 4) офис, соответствующий имиджу производителя;
- 5) персонал, обладающий соответствующей квалификацией.

Дилер-посредник, осуществляющий продажу от своего имени и за свой счет, в общей сбытовой цепочке находится ниже дистрибьютора. Он стоит к потребителю ближе всего. При коротком сбытовом канале дилер может непосредственно закупать продукцию у предприятия-производителя, с которым заключается дилерский договор.

К дилерам предъявляются, как правило, следующие требования:

- 1) обладать реальными выходами на рынок конечного покупателя (потребителя);
- 2) иметь возможность привлекать квалифицированный персонал;
- 3) иметь материальную базу (склады, транспорт, офис, демонстрационный зал, производственные помещения для предпродажной подготовки, обслуживания и ремонта);
- 4) иметь соответствующий имидж в глазах покупателей.

С дистрибьюторами и дилерами обычно заключаются типовые договоры, в отдельных случаях эти договорные отношения могут иметь исключительный характер, предусматривающий жесткие обязательства:

- 1) производитель обязан делать поставки только данному посреднику в пределах оговоренных границ рынка;
- 2) посредник обязуется работать только с одним поставщиком по данной товарной группе (или оговариваются конкретные производители, с которыми

он не должен работать). В договорах, заключенных с посредниками таких ограничений может не быть. В этом случае посредник имеет право вступить в договорные отношения с несколькими производителями.

Под стимулированием сбыта следует понимать комплекс мероприятий, призванных содействовать продаже продукции. Характерной особенностью этих мероприятий является то, что они напрямую не связаны с потребительскими свойствами продукции, в чем и заключается принципиальное отличие этих мер от обычной рекламы, когда предполагается, что основные потребительские свойства уже известны потребителю. Главная задача стимулирования сбыта – побуждать потребителей совершать больше покупок или, если речь идет о дилерах, увеличивать закупочные партии и налаживать с ними прочные коммерческие отношения.

Стимулирование сбыта наиболее эффективно, когда на рынке много конкурирующей продукции (товаров, работ, услуг) с примерно равными потребительскими свойствами. При стимулировании сбыта используется большое количество разнообразных методов. Наиболее успешные компании творчески подходят к этому процессу и придумывают новые нестандартные решения в области стимулирования сбыта. Начинающему предпринимателю лучше всего творчески использовать позитивный опыт своих коллег, уже работающих на рынке. При разработке мероприятий, направленных на увеличение сбыта, следует учитывать тип целевого рынка и в соответствии с ним ставить перед собой вполне конкретные задачи.

К основным мероприятиям по стимулированию сбыта относятся:

- 1) участие производителя в выставках и ярмарках;
- 2) организация работы демонстрационных залов;
- 3) бесплатное распространение демонстрационных образцов;
- 4) презентация новых видов продукции;
- 5) резкое снижение цены на продукцию;
- 6) организация посещения предприятия и другое.

Предприятия в обязательном порядке должны разрабатывать программу по стимулированию сбыта, в том случае:

- 1) если на рынке представлено слишком много однотипной продукции, поставляемой компаниями-конкурентами;
- 2) если на рынок выводится новый вид продукта, осваивается новый рынок или отдельный рыночный сегмент;
- 3) когда необходимо поддержать позицию предприятия на рынке.

Программа стимулирования сбыта обычно построена на предложении целевым потребителям дополнительных выгод. К мероприятиям по стимулированию сбыта традиционно относят проведение различных видов распродаж, купонных скидок и предоставление других мер поощрений потребителей. Стимулирование сбыта по отношению к посредникам также преследует своей целью повысить их активность и увеличение ими объема закупок продукции.

Методы стимулирования	Потребители	Посредники
Бесплатное распространение опытных образцов продукции	+	+
Гарантия возврата денег за приобретенную продукцию	+	+
Вручение ценных подарков	+	+
Прием бывших в употреблении изделий в качестве первоначального взноса за новое изделие	+	
Проведение конкурсов, лотерей	+	
Предоставление призов, купонов	+	+
Предоставление скидок, бонусов за определенный объем покупки (партий закупки) и ее регулярность		+
Поставка части продукции бесплатно		+
Долевое участие в оплате расходов по рекламе и других мероприятий		+
Предоставление продукции во временное пользование	+	
Резкое снижение цены продукции	+	+
Продажа продукции в кредит	+	
Презентации новых видов продукции	+	+

Таблица 16.5. Матрица методов стимулирования

В табл. 16.5. приведена известная матрица, отражающая совокупность основных методов стимулирования, позволяющих привлекать потребителей к тому или иному виду продукции, а также активизировать деятельность посредников, агентов и продавцов. В матрице по строкам приведена совокупность методов стимулирования, а по столбцам – субъекты стимулирования. Знак «+», стоящий на пересечении строки и столбца, свидетельствует об использовании данного метода стимулирования. –

Предприятие само должно решить, какой вид стимулирования выбрать. В бизнес-плане оно должно показать, как осуществлялись выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта, и насколько каждый из выбранных методов способствует повышению сбыта товаров (услуг).

Надо отметить, что в настоящее время многие предприятия уделяют большое внимание стимулированию сбыта. Но следует помнить, что это может быть эффективным на стадии зрелости товара и ненамного увеличит доход предприятия в том случае, когда объем покупок начинает снижаться.

В бизнес-плане следует уделить внимание организации послепродажного обслуживания клиентов, где необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания клиентов, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений. Сбытовая политика может быть ориентирована на систему ФОССТИС⁴⁶, создание общественного мнения и может предусматривать:

- 1) рекламную деятельность (рекламные буклеты, использование рекламы в прессе, по радио, телевидению и т. п.);
- 2) создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов и пр.;
- 3) организацию и участие в ярмарках, выставках;
- 4) использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;
- 5) презентацию продукции специально для потенциальных потребителей.

С помощью мероприятий ФОС создается «образ товара» и имидж предприятия. Основная задача мероприятий ФОС заключается в выведении на рынок товаров рыночной новизны и завоевании определенной доли рынка. Мероприятия обращены к потребителю и посредникам.

Главная задача СТИС по отношению к покупателям заключается в предложении им определенной выгоды («бонусные» скидки за объем, рассрочка платежа, бесплатная передача товара и др.). По отношению к посредникам СТИС побуждает их продавать товар с творческой инициативой, расширяя круг потребителей.

Организация сервисного обслуживания предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции. Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и постгарантийному обслуживанию (ремонт, поставка запасных частей и пр.).

Пример разработки маркетинговой стратегии компании «Медиа-Дом», специализирующейся в сфере информационных технологий, при продвижении на рынок учебно-методических обучающих компьютерных комплексов. Проведенные компанией маркетинговые исследования рынка мультимедийных учебных курсов свидетельствуют о его значительной емкости и существовании до-

⁴⁶ Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. – М., 2002., – С. 21.

статочно высокого спроса на такие программные продукты. Предприятием выявлена потенциальная потребность рынков на период до 2010 г.

Рынок обучающих программ, как и любой другой, состоит из трех сфер: производство (разработчики и издатели), распределение (дистрибьюторы, дилеры, розничные продавцы) и потребление (покупатели мультимедиа-продукции). Исследование показало, что на данный момент на российском рынке мультимедиа-программ работают всего 15–20 фирм – разработчиков.

В ходе исследования был проведен анализ индикаторов рынка мультимедиа (таких как рост ассортимента торговых точек, рост объема продаж на них, увеличение количества торговых точек, компьютеризация населения, рост количества программ российского производства), наблюдая за динамикой изменения которых был сделан вывод о наличии достаточно больших рыночных сегментов, которые в настоящее время никем не заняты, что рынок имеет неплохие тенденции роста продаж мультимедийных программ.

Маркетинговые исследования, проведенные по рынку мультимедиа-программ, свидетельствуют, что при существующем уровне цен и качественных параметрах своей продукции компания «Медиа-Дом» может стать одним из ведущих производителей учебно-методических обучающих компьютерных комплексов. Для достижения указанного уровня необходимо активное продвижение на рынок разрабатываемых программных продуктов: разработка эффективной маркетинговой стратегии, применение гибкой ценовой стратегии, проведение ПР-акций, участие в выставочных мероприятиях, проведение обучающих семинаров и презентаций новой продукции.

Потенциальными потребителями предлагаемой продукции являются:

- 1) руководители и специалисты предприятий различных сфер бизнеса;
- 2) тренинговые компании и учебные центры;
- 3) высшие и средние профессиональные учебные заведения.

В настоящее время ведутся переговоры по поводу подписания протоколов намерений по заключению договоров на поставку обучающих компьютерных комплексов с компанией «Топ-книга», владеющей сетью специализированных книжных магазинов на территории РФ.

Перспективы развития рынка программных продуктов и повышение интереса к подобным образовательным продуктам позволяют прогнозировать увеличение объемов продаж и соответствующую загрузку производственных мощностей предприятия. В следующие годы предполагается увеличить объем выпускаемой и реализованной продукции на 15–20%.

Основными факторами, влияющими на расширение рынка нового продукта, являются:

- 1) новизна и востребованность предлагаемого программного продукта;
- 2) возможность появления новых рынков сбыта;

3) расширение ассортимента предлагаемых образовательных мультимедиа-программ.

Ориентировочная цена и себестоимость (калькуляция в расчете на единицу продукции, планируемая прибыль на единицу продукта) показана в табл. 16.6.

Статьи расходов	2007 г.
Сырье и материалы	89,00
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	37,00
Транспортные расходы	1,20
Коммунальные услуги	8,20
ФЗП работников	6,25
Начисление на ФЗП (единый социальный налог)	2,24
Амортизация ОПФ	4,25
Производственная себестоимость	148,14
Коммерческие расходы	13,75
Полная себестоимость товарной продукции – всего	161,89
Прибыль	6 038,00
Свободная отпускная цена	6 200,00

Таблица 16.6. Калькуляция в расчете на единицу (в руб.)

Ориентировочная цена продукции составит: **6 200 руб.**

Себестоимость продукции составит: **161,89 руб.**

После выхода на запланированный объем выпуска автоматизированной информационной системы прибыль составит: **3019,00 тыс. руб.**

Объемы продаж и цены конкурентов.

Наименование продукции	Объем произ-ва тыс. руб.	Поставлено на рынок тыс. руб.	Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими субъектами, тыс. руб.	Доля поставки на рынок предприятием, % к общему объему поставок
Учебно-методические компьютерные комплексы	650	650	1625	40

Таблица 16.7. Характеристика участия предприятия на товарном рынке

Схема распространения продукта, способы стимулирования продаж: «Медиа-Дом» будет использовать сбытовую стратегию, ориентирующуюся на систему ФОССТИС, создание общественного мнения (паблик рилейшенз), которая будет предусматривать:

- 1) рекламную деятельность (рекламные буклеты, использование рекламы в прессе, на Интернет-сайтах);
- 2) формирование базы данных и адресную рассылку по электронной почте рекламных материалов по продукту;
- 3) создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов;
- 4) организацию и участие в выставках, ярмарках;
- 5) презентацию продукции специально для потенциальных потребителей.

Основная задача мероприятий ФОС будет заключаться в выведении на рынок «Товаров рыночной новизны» для завоевания определенной доли рынка. Проводимые мероприятия будут обращены к потребителям и посредникам. Главная задача СТИС по отношению к потребителям будет заключаться в предложении им определенной выгоды («бонусные» скидки за объем, рассрочка платежа, бесплатная передача товара во временное пользование «на пробу»). Для посредников будут предоставляться различные стимулирующие их работу льготы (скидки с продажной цены). Будет проведена активная работа со всеми потенциальными потребителями нового программного продукта.

	Элементы	Характеристики
1.	Платежеспособный спрос	Средний
2.	Состояние спроса (по видам маркетинга)	Стабильный, с возможностью последующего роста
3.	Тип маркетинга	Развивающий
4.	Стадия жизненного цикла	Внедрение
5.	Товарная политика	Улучшение качества. Поставка в разной комплектации. Создание модификаций
6.	Ценовая политика	Удержание стабильной цены на рынке
7.	Сбытовая политика	Адресная политика целенаправленного сбыта
8.	Сервисная политика	Пред- и послепродажное консультационное обслуживание
9.	Маркетинговые действия	Дальнейшее исследование рынка с целью его расширения

Таблица 16.8. План маркетинга

План мероприятий по достижению намечаемого объема обучающих компьютерных комплексов построен на четкой маркетинговой ориентации на потребителя, включающий знание его запросов, уникальность и адресность продукции, высококачественное консультационное пред- и послепродажное обслуживание, доступную цену, своевременность поставок, надежность, стабильность.

Для продвижения нового продукта предлагается стратегия маркетинга, направленная на интенсивный рост, что предполагает:

- 1) возможный рост объема выпуска продукции при существующей производственной мощности;
- 2) глубокое внедрение в структуру рынка и на новые рынки;
- 3) совершенствование товара, возможность предложения модификаций.

Товарная политика компании «Медиа-Дом» предполагает обеспечение эффективного, с коммерческой точки зрения, формирования ассортимента различных модификаций предлагаемых программных продуктов, гибкое приспособление к рыночным условиям. Товарная стратегия компании предусматривает:

- 1) учет требований потребителя к дизайну и характеристикам предлагаемых программных продуктов;
- 2) различную комплектацию при поставке;
- 3) создание различных модификаций базового программного обеспечения.

Ценовая политика по программным продуктам увязана с общими целями предприятия и включает формирование кратко и долгосрочных целей, исходя из спроса на продукцию и цен возможных конкурентов.

Ценовая стратегия будет базироваться на товарной политике и предполагает:

- 1) использование гибкой системы цен в зависимости от модификации и комплектации автоматизированной информационной системы;
- 2) европейское качество программного продукта;
- 3) разработку системы льгот и скидок в зависимости от условий поставок.

Глава 17. Рекомендации по подготовке производственного плана

Главная задача раздела – доказать потенциальным партнерам, что предприятие в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества. Для предпринимателей это самый трудный раздел, что связано с нестабильностью хозяйственных связей, ненадежностью поставщиков и сложностью получения качественных комплектующих изделий и материалов для производства. Важность производственного плана связана с тем, что во всем мире финансисты вникают во все детали

производственного цикла заемщиков не для того, чтобы предлагать свои решения, а для того, чтобы оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить при составлении **«Производственного плана»**:

1) количество необходимых производственных мощностей действующего или вновь создаваемого предприятия (если речь идет о действующем предприятии, следует указать наличие оборудования и обозначить существующую потребность в дополнительном, а также привести перечень конкретных поставщиков и привести стоимость каждой единицы нового оборудования)⁴⁷;

2) потребность в сырье, материалах и комплектующих⁴⁸, условия их поставки, система оплаты, текущие цены, список предполагаемых поставщиков (если в бизнес-плане предусмотрено последующее увеличение производства продукции, следует указать, как будет обеспечиваться требуемое увеличение: за счет обозначенных поставщиков или будут привлекаться новые);

3) предполагается ли производственная кооперация и какие предприятия будут принимать в ней участие⁴⁹.

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2–3 года, а для крупных предприятий – на 4–5 лет.

В план производства необходимо также включить такие сведения, как потребность в рабочей силе, необходимых помещениях, их наличии и расположении.

Информация раздела **«Производственный план»** призвана убедить инвестора в том, что предлагаемая продукция при соблюдении обозначенных условий действительно может быть реально произведена.

В этом разделе также приводятся:

1) общие сведения о предприятии;

2) расчет производственных издержек в соответствии с планируемым объемом сбыта;

3) прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции;

⁴⁷ При описании оборудования необходимо указать: тип, марку оборудования, его основные характеристики (вес, необходимые площади для установки), основные пути получения оборудования (собственное, арендуемое, лизинг), условия (гарантии, пададка, ремонт, обслуживание, обеспечение зачастями, вспомогательными материалами т. д.), срок поставки (указывается в месяцах с даты начала реализации проекта).

⁴⁸ Необходимо привести самый подробный список комплектующих и материалов, и где они приобретаются.

⁴⁹ Для того, чтобы убедить предполагаемого инвестора, можно приложить копии договоров, которые будут участвовать в производственной кооперации или письма, в которых будут четко обозначены их намерения.

4) калькуляция себестоимости продукции;

5) смета текущих затрат на производство.

Следует описать потребность в производственных, складских и офисных площадях, оборудовании, инструментах, используемые технологии.

Обеспечение площадями и помещениями возможно за счет:

1) собственных или арендуемых (срок аренды) площадей;

2) реконструкции имеющихся площадей;

3) строительства новых площадей;

4) приобретения готовых площадей;

5) заключения договоров на аренду;

6) привлечения партнера с необходимыми площадями и помещениями.

Любой производственный процесс состоит из ряда технологических операций – частей, элементарных действий (работ) по преобразованию предмета труда и получению необходимого результата. При детальном оперативном планировании производства по рабочим местам предусматривают:

1) последовательность выполнения операций;

2) необходимое оборудование и приспособления;

3) вид исходного сырья и материалов;

4) режим обработки изделия;

5) дозировку компонентов конечного продукта;

6) время выполнения каждой операции;

7) назначение выпускаемого товара;

8) полные затраты на выполнение операции и всего изделия;

9) сроки поставок и себестоимость продукции.

Конкретно объем выпуска продукции (оказания услуг, выполнения работ) планируется в соответствии с потенциальными условиями и возможностями предприятия:

1) целями долгосрочной стратегии;

2) состоянием и мощностями производственного потенциала;

3) наличием профессиональных кадров и плана их обучения;

4) реальным обеспечением производства необходимым сырьем, энергией, топливом и другими компонентами;

5) размером инвестиций в освоение, расширение или модернизацию производства;

6) экологической обстановкой и влиянием выпускаемой продукции на окружающую среду;

7) применением новых энергосберегающих технологий.

В таблице 17.1 представлена производственная программа.

Прогнозируемый объем реализации продукции (услуг) оформляется в виде следующей таблицы (табл. 17.2).

Вид продукции	Ед. изм.	Объем производства по периодам						
		2006 г.				2007 г.		2008 г.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
Продукция А								
Продукция В								
и т. д.								

Таблица 17.1. Производственная программа

Вид продукции, показатель	Ед. изм.	Объем производства по периодам						
		2006 г.				2007 г.		2008 г.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
Продукция А: цена за ед. объем продаж объем реализации	тыс. руб. шт. тыс. руб.							
Продукция Б: цена за ед. объем продаж объем реализации	тыс. руб. шт. тыс. руб.							
и т. д.								
Всего:	тыс. руб.							

Таблица 17.2. Прогнозируемый объем реализации продукции (услуг)

№ п/п	Наименование оборудования, технических средств	Тип или модель	Завод-изготовитель	Сроки поставки	Стоимость оборудования тыс. руб.
1.					
2.					
3.					
4.					

Таблица 17.3. Потребность в дополнительном оборудовании, других технических средствах

Показатели	Норма амортизации в соответствии с установленным порядком (в процентах)	1-й год				2-й год				Третий и последующие годы, всего		
		Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				
			I	II	III	IV		I	II		III	IV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Основные фонды и нематериальные активы по проекту, всего												
в том числе:												
а) по бизнес-плану, всего												
из них:												
здания и сооружения												
оборудование												
нематериальные активы												
б) ранее понесенные затраты на создание фондов, всего												
из них:												
здания и сооружения												
оборудование												
нематериальные активы												
в) начисленная амортизация по проекту												
г) остаточная стоимость основных фондов и нематериальных активов по проекту												
2. Ранее созданные основные фонды и нематериальные активы, относимые на себестоимость продукции по бизнес-плану (общепроизводственные, общехозяйственные и сбытовые)												
а) всего												
в том числе:												
здания и сооружения												
оборудование												
нематериальные активы												
б) начисленная амортизация												
в) остаточная стоимость основных фондов												
3. Начисленная амортизация, всего (сумма показателей пунктов 1 «в» и 2 «б»)												
4. Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, всего (сумма показателей пунктов 1 «г» и 2 «в»)												

Таблица 17.4. Стоимость основных фондов и амортизационные отчисления

После определения мощности и производственной программы подсчитывается **потребность предприятия в материальных ресурсах**. Такие расчеты проводятся с учетом эффективности их пользования, а также возможных источников приобретения и финансирования.

Стоимость основных производственных фондов приводится в виде таблицы.

Потребность в дополнительном оборудовании с указанием основных поставщиков представлена в табл. 17.3.

Стоимость основных производственных фондов с указанием формы и нормы амортизации представлена в табл. 17.4.

В качестве исходных данных для расчета потребности в материальных ресурсах используются планируемые объемы выпуска продуктов (услуг), а также установленные нормы расхода сырья и материалов на единицу продукции. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т. е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражении по всем видам основных ресурсов. Потребность в материальных ресурсах оформляется в виде таблицы (17.5).

Наименование вида материальных ресурсов	Потребность на программу 2006 г.				Поставщики	
	I кв.		II кв.			и т. д.
	в натур. выраж.	сумма тыс. руб.	в натур. выраж.	сумма тыс. руб.		
Материалы – всего В том числе: вида А вида Б и т. д.						
Покупные комплектующие изделия – всего В том числе: вида М вида Н и т. д.						
Тара и тарные материалы						
Всего						

Таблица 17.5. Потребность в материальных ресурсах

Расчет на сырье, материалы и комплектующие изделия, как правило, выполняется по каждому виду продукции или услуги отдельно и имеет строго индивидуальный характер. При этом, необходимо рассмотреть такие моменты, как: наименование ресурса, единица измерения, цена за единицу измерения, расход, стоимость ресурса.

Рассмотрение этого вопроса тесно связано с затратами на производство или издержками производства. Как правило, они классифицируются на прямые (переменные, т. е. пропорционально зависящие от изменения объемов производства) и общие (постоянные, не зависящие от изменений объемов производства).

К переменным издержкам относятся:

- 1) затраты на сырье и материалы, комплектующие изделия;
- 2) затраты на производственный персонал;
- 3) затраты на топливо, электроэнергию (в некоторых случаях).

Как правило, затраты рассчитываются: в 1-ый год по месяцам, во 2-ой год по кварталам.

К постоянным издержкам относятся:

- 1) затраты на производство (на аренду, ремонт и обслуживание оборудования, топливо и энергию на производственные нужды и т. п.);
- 2) торговые издержки (на рекламу, мероприятия по продвижению продукции, ее сбыт, реализацию и т. п.);
- 3) административные издержки (на заработную плату административного персонала, коммунальные услуги, услуги связи, командировочные расходы и т. п.).

Необходимо учитывать периодичность выплат и сумму.

При определении потребности в сырье, основных и вспомогательных материалов необходимо учитывать следующие затраты:

- 1) необходимое оборудование, недостающее оборудование, а также расходы на модернизацию и ремонт оборудования, которое уже имеется (т. е. после необходимой модернизации и ремонта это оборудование может быть использовано для осуществления предпринимательского проекта), а также монтаж и пуско-наладка оборудования с привлечением сторонних организаций или специалистов;
- 2) расходы на строительство и реконструкцию: затраты, связанные со строительством зданий и сооружений или реконструкцией имеющихся помещений, в том числе расходы на проектные работы и строительно-монтажные работы;
- 3) суммарный объем требующихся оборотных средств;
- 4) прочие расходы по созданию предприятия. В прочие расходы по созданию предприятия входят расходы на оформление необходимых документов при организации нового предприятия, лицензирование и сертификацию продукции, канцелярские принадлежности, вывеску и многие другие «мелочи», без которых будет трудно обойтись при организации предприятия.

При этом, необходимо помнить о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные

Показатели	1 год					2 год					Третий и последующие годы, всего
	Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(вид продукции)											
1. Прямые (переменные) затраты, всего в том числе: затраты на сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты и др. затраты на топливо и энергию на технологические цели затраты на оплату труда производственных рабочих отчисления на социальные нужды											
2. Постоянные (общие) затраты, всего в том числе: общепроизводственные расходы, всего из них: затраты на материалы, инструмент, приспособления и др. затраты на топливо, энергию затраты на оплату труда отчисления на социальные нужды общехозяйственные расходы, всего из них: затраты на материалы и др. затраты на топливо, энергию затраты на оплату труда отчисления на социальные нужды расходы на сбыт продукции, всего из них: затраты на материалы и др. затраты на топливо, энергию затраты на оплату труда отчисления на социальные нужды											
3. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг), всего в том числе: затраты на материалы и др. затраты на топливо, энергию затраты на оплату труда отчисления на социальные нужды											
4. НДС, акцизы, уплаченные из затрат на материалы, топливо, энергию и др.											

Таблица 17.6. Затраты на производство и сбыт продукции
(заполняется по каждому виду продукции) (тыс. руб.)

Категория работников	2006 год							
	I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал	
	Числ., чел.	ФОТ, тыс.руб.						
Производственные рабочие основного производства. Вспомогательные рабочие Руководители, специалисты и служащие								
Всего:								

Таблица 17.7. Потребность в средствах на оплату труда

	Величина показателя по периодам, тыс. руб.						
	2006 г. (300 шт.)	2007 г. (500 шт.)				2008 г. (510 шт.)	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
Сырье и материалы							
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты							
Топливо							
Энергия							
Транспортные расходы							
Коммунальные услуги							
ФЗП рабочих основного производства							
ФЗП прочих категорий работающих							
Начисление на ФЗП рабочих основного производства (единый социальный налог)							
Начисление на ФЗП прочих категорий работающих							
Амортизация ОПФ							
Расходы на рекламу, представительство, обучение, аудит, консультации и т.д.							
Проценты за кредит (долгосрочный)							
Налоги, включаемые в себестоимость							
Прочие затраты							
Себестоимость товарной продукции – всего							
Прочие налоги, издержки							
Издержки производства – всего							

Таблица 17.8. Смета затрат на производство

ограничения со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее это предусмотреть.

Затраты лучше всего представить в виде таблицы (17.6).

Требования к квалификации и наличию необходимого персонала предполагают:

- 1) наличие административного персонала;
- 2) наличие инженерно-технического персонала;
- 3) наличие производственного персонала;
- 4) условия оплаты и стимулирования;
- 5) условия труда;
- 6) структуру и состав подразделений;
- 7) обучение персонала;
- 8) изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

Потребность в средствах на оплату труда представляется в виде следующей таблицы (17.7).

Завершается производственная программа составлением общей сметы затрат на производство (табл. 17.8).

Производственный план должен иметь четкую структуру, описывать основные технологические и производственные процессы. В нем должно быть убедительное обоснование возможности заявителей проекта наладить производство предлагаемой продукции в определенном производственном помещении. Если новый бизнес не предполагает организацию собственного производства, то этот раздел будет по объему не слишком значителен.

Раздел 6. Технология составления финансового плана

Глава 18. Источники финансирования и финансовая стратегия

Финансовый план призван обобщить предыдущие материалы и представить их в стоимостном выражении; определить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за первый и последующие годы в результате выбранной финансовой стратегии. При этом следует ответить на важный вопрос, какое количество инвестиций потребуется для реализации бизнес-плана в рассматриваемом периоде?

Финансовый план выявляет общий потенциал предлагаемого бизнеса. При открытии нового предприятия он будет представлять собой своеобразное «расписание по финансированию», поскольку в этом случае все финансовые оценки являются прогнозными и поэтому носят вероятностный характер. Для подготовки данного раздела бизнес-плана воспользуйтесь рекомендациями из главы 10.

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для реализации предлагаемого бизнес-проекта и обеспечения его выхода на самофинансирование. В финансовом плане материал, изложенный в предыдущих разделах, получает конкретное цифровое выражение, позволяющее оценить выгоду предприятия (фирмы) в конкретных категориях эффективности.

В разделе «Финансовый план и финансовая стратегия» расписываются затраты на приобретение оборудования, аренду или приобретение соответствующих помещений⁵⁰ (в т.ч. производственных площадей), приводятся расчеты налоговых платежей, схема возврата кредитных финансовых средств (по прямому кредитованию или по лизинговой сделке). Должны быть описаны условия всех остальных, относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Выполняются расчеты по планируемой прибыли и денежным потокам, указываются источники финансирования проекта. Расчет налоговых платежей проводится по тем налогам, которые должны уплачиваться разными видами предприятий в соответствии с действующей системой налогообложения. Например, юридические лица могут работать как по обычной, так и упрощенной системе налогообложения. Для индивидуальных предпринимателей в зависимости от вида бизнеса также предусмотрены различные режимы налогообложения (например, по некоторым видам предпринимательской деятельности введен единый налог на вмененный доход, ставки которого различны в разных регионах РФ).

Цель финансового плана – определить эффективность предлагаемого бизнеса. Финансовый план составляется на весь срок реализации бизнес-проекта и включает в себя:

- 1) план (прогноз) доходов и расходов;
- 2) план денежных поступлений и выплат;
- 3) анализ состояния потока реальных денег (наличности);
- 4) балансовый план;
- 5) анализ безубыточности;
- 6) стратегию финансирования.

⁵⁰ Если речь идет о новом бизнесе, то в нем необходимо четко представить все затраты подготовительного периода, в т.ч. на строительно-монтажные и ремонтные работы, а также другие расходы, связанные с подготовительным периодом.

Наименование источников	Средства на начало реализации и проекта (тыс. руб.)
1	2
Собственные средства 1. Выручка от реализации акций (взнос в уставный капитал в денежной форме) 2. Нераспределенная прибыль (фонд накопления) 3. Неиспользованная амортизация основных средств 4. Амортизация нематериальных активов 5. Результат от продажи основных средств 6. Собственные средства, всего (сумма показателей пунктов 1–5)	
Заемные и привлеченные средства 1. Кредиты банков (по всем видам кредитов) 2. Заемные средства других организаций 3. Долевое участие в строительстве 4. Прочие 5. Заемные и привлеченные средства, всего (сумма показателей пунктов 7–10) 6. Предполагаемая государственная поддержка проекта	
13. Итого (сумма показателей пунктов 6, 11, 12)	

Таблица 18.1. Источники финансовых средств на начало реализации бизнес-проекта

Наименование затрат	Сроки выплат	Сумма тыс.руб.
Оформление регистрационных и разрешительных документов (лицензии, землеотвод, согласования и др.)		
Разработка проектно-сметной документации		
Покупка строительных материалов		
Строительные работы		
Закупка оборудования		
Транспортировка оборудования		
Установка оборудования		
Пуско-наладка		
Обучение и переобучение персонала		

Таблица 18.2. Затраты подготовительного периода

При организации нового бизнеса предсказание поступления денежных средств является более важным, чем предсказание прибылей, так как оно детализирует сумму и время притока и оттока денег. В этом случае следует указать источники поступления финансовых средств на момент начала реализации бизнес-проекта (табл. 18.1).

При этом, следует в обязательном порядке учесть затраты подготовительного периода (табл. 18.2).

Обычно уровень прибыли (особенно в стартовый период) недостаточен для финансирования нужд по всем бизнес-операциям. Прогноз уровня продаж и расходов позволит определить планируемое поступление денежных средств, покажет периоды наиболее острых потребностей в финансовых ресурсах, поможет определить необходимость коррекции в распределении денежных потоков, а также потребность в дополнительном финансировании.

В этом разделе следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заявителей проекта при привлечении кредитных ресурсов и предлагаемую систему гарантий возврата заемных средств. Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств. Расчет потребности в оборотном капитале оформляется в таблицу 18.3.

Элементы оборотного капитала	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Текущие активы – всего	7195	15599	28011	43477
В том числе:				
– сырье и материалы	317	1254	2262	3617
– готовая продукция	399	1548	2752	4224
– дебиторская задолженность	4786	9289	16516	25348
– денежные средства	1445	2580	4830	7753
– незавершенное производство	248	928	1651	2535
Текущие пассивы – всего	1905	5404	11816	22782
В том числе:				
– кредиторская задолженность	1905	5404	11816	22782
Оборотный капитал – всего	5290	10195	16195	20695
Изменение оборотного капитала	5290	4905	6000	4500
Коэффициент оборачиваемости	2,26	4,56	5,1	6,12

Таблица 18.3. Расчет потребности в оборотном капитале, млн. руб.

Показатели	1-й год					2-й год					Третий и последующие годы, всего
	Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Деятельность по производству и сбыту продукции (услуг)											
1. Денежные поступления, всего (сумма показателей пунктов 1 «а» и 1 «б»)											
в том числе:											
а) поступления от продажи продукции (услуг)											
б) прочие доходы от производственной деятельности											
2. Денежные выплаты, всего (сумма показателей пунктов 2 «а» и 2 «б»)											
в том числе:											
а) затраты по производству и сбыту продукции (услуг) (таблица 8, пункт 5)											
б) платежи в бюджет (таблица 8, пункт 14)											
3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (разность показателей пунктов 1 и 2)											
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ											
4. Поступление средств, всего (сумма показателей пунктов 4 «а», 4 «б» и 4 «в»)											
в том числе:											
а) денежные средства претендента на начало реализации проекта											
б) продажа имущества											
в) продажа финансовых активов (паи, ценные бумаги других эмитентов)											
5. Выплаты, всего (таблица 2, пункт 5)											
6. Сальдо потока от инвестиционной деятельности (разность показателей пунктов 4 и 5)											
7. Сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности (сумма показателей пунктов 3 и 6)											
Сальдо потока нарастающим итогом											
Финансовая деятельность											
8. Поступление средств, всего (сумма показателей пунктов 8 «а», 8 «б» и 8 «в»)											
в том числе:											
а) поступления от продажи своих акций, из них продажа государству											
б) кредиты											
в том числе государственная поддержка											
в) займы											
9. Выплата средств, всего (сумма показателей пунктов 9 «а», 9 «б» и 9 «в»)											
в том числе:											
а) уплата процентов за предоставленные средства (кроме процентов по краткосрочным кредитам)											
из них:											
по средствам государственной поддержки за счет федерального бюджета											
по кредитам коммерческих банков (по каждому кредиту в отдельности)											
по другим заемным средствам (по каждому кредиту в отдельности)											
б) погашение основного долга, всего											
из них:											
по средствам государственной поддержки за счет федерального бюджета											
по кредитам коммерческих банков (по каждому в отдельности)											
по другим заемным средствам (по каждому кредиту в отдельности)											
в) выплата дивидендов											
10. Сальдо потока по финансовой деятельности (разность показателей пунктов 8 и 9)											
11. Общее сальдо потока (сумма показателей пунктов 7 и 10)											
Сальдо потока нарастающим итогом											

Таблица 18.4. План денежных поступлений и выплат (тыс. руб.)

План (прогноз) доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые 3 года, причем, данные за 1-й год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов.

Поскольку основным источником доходов большинства фирм являются продажи, составление финансового плана начинается с прогнозирования продаж. Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Объемы продаж вновь созданных предприятий обычно нарастают постепенно, а себестоимость реализованной продукции может резко изменяться и в некоторые месяцы быть несоизмеримо высокой или низкой. Все будет зависеть от ситуации, складывающейся в тот или иной момент на целевом рынке.

План расходов и доходов должен содержать также оценки всех статей косвенных (накладных, общепроизводственных) расходов по месяцам 1-го года. Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей (эти данные берутся из организационного плана). В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы персонала.

Необходимо также помнить, что в первые месяцы освоения рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские расходы. С ростом предприятия могут возрасти расходы на рекламные мероприятия и меры стимулирования продаж (если она предусмотрена планом маркетинга), на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов.

Помимо этих планов в разбивке по месяцам первого года, планы должны содержать прогнозные данные на конец 2-го и 3-го года. При прогнозировании эксплуатационных расходов на 2-й и 3-й год рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будут меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммунальные услуги, аренда и т. д. нетрудно подсчитать, исходя из объема продаж на 2-й и 3-й год.

План денежных поступлений и выплат, как и план доходов и расходов, строится на определенных предположениях, которые представляются реалистическими на момент составления прогноза, но со временем могут и не подтвердиться. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предложения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра.

С помощью таблиц 18.5 и 18.6 описываются непрофильные (дополнительные) виды деятельности предприятия.

В бизнес-плане выделяют два вида финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное. Сущность долгосрочного финансового планирования – это определение потребности в капитале, позволяющее осуществить выбор и сроки получения кредитов, разделить капитал на **собственный и заемный**.

Список поступлений	Сумма	Разовые поступления	Регулярные поступления	
			Период	спо.....
Итого				

Таблица 18.5. Дополнительные поступления

Список выплат	Сумма	Разовые выплаты	Регулярные выплаты	
			Период	спо.....

Таблица 18.6. Дополнительные выплаты

Основное место при составлении сводного финансового плана занимают два основных источника, обеспечивающие формирование собственных средств, – ускоренная амортизация и резервный фонд. Резервный фонд определяется результатами деятельности фирмы и зависит от стабильности дохода, состояния платежеспособности, регулярности денежных поступлений, перспектив конъюнктуры.

Заемные средства привлекаются в расчете на то, что прибыль превзойдет издержки на оплату процентов за кредит. Как правило, цель этого раздела – выявить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за 1-й и последующие годы, как результат выбранной финансовой стратегии. Как уже отмечалось, для вновь начатого дела все оценки являются прогнозными. Для нового дела прогноз поступления денежных средств является более важным, чем прогноз прибылей, поскольку он детализирует сумму и время притока и оттока денег. Как правило, уровень прибылей (особенно в стартовый период) недостаточен для финансирования нужд по операциям. В связи с этим, прогноз уровня продаж и расходов, предсказание поступления денег укажут пик требований к капиталу, определят необходимость в возможных изменениях в некоторых критических обстоятельствах, дополнительном финансировании.

Глава 19. Экономическая и финансовая оценка эффективности

Для проведения экономической и финансовой оценки эффективности проекта следует внимательно проанализировать балансовый план предприятия, в котором отражаются активы и пассивы фирмы, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль (табл. 10.11, глава 10). К составлению балансового плана на конец 1-го года приступают, когда составлены план доходов и расходов и план денежных поступлений и их выплат. Балансовый план представляет собой счет активов (включает денежные средства, оборудование, здания, сооружения, землю и др.) и пассивов (обязательств перед кредиторами), разность которых представляет собой собственный капитал предприятия, к которому относятся средства, вложенные партнерами, и прибыль, остающаяся после вычета налогов.

Баланс денежных доходов и поступлений (табл. 19.1) позволит оценить, сколько денег необходимо вложить в бизнес в разбивке по времени, проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность (ликвидность в данном случае – это способность своевременно погашать обязательства перед кредиторами за счет средств, поступающих на расчетный счет).

В таблице 19.2 представлен пример заполнения таблицы баланса денежных расходов и поступлений.

Кроме того, необходимо подготовить отчет и проанализировать по прибыли за предыдущие периоды⁵¹ (пример содержится в таблице 19.3.).

В случае, если предполагается использовать кредит, необходимо оценить результативность его использования. При проведении оценки необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) на какие цели будут израсходованы заемные средства (ответ может быть дан в общей форме – основной или оборотный капитал, новое оборудование, запасы и т. д.);
- 2) что конкретно будет приобретено (какая модель или марка оборудования будет приобретена, кто является поставщиком фирмы, сколько стоит эта покупка);
- 3) какую сумму нужно заплатить в виде налогов, платы за установку и доставку оборудования;
- 4) как использование кредитных ресурсов повысит прибыльность предприятия, поскольку проценты за кредит – это прямой вычет из дохода.

Представителям банка необходимо знать, на что потрачены деньги, так как все приобретенное фирмой послужит залогом ссуды. Следует оценить возмож-

⁵¹ Эта операция выполняется для функционирующего предприятия.

Наименование статьи	Величина показателя по периодам, млн. руб.						
	2006 г.				2007 г.		2008 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Денежные средства в наличии на начало периода							
2. Поступление денежных средств – всего							
В том числе:							
– выручка от реализации							
– ссуды, кредиты и др. поступления							
– прочие поступления							
3. текущие денежные платежи на сторону – всего							
В том числе:							
– покупка сырья, материалов, комплектующих изделий							
– заработная плата							
– платные услуги							
– арендная плата							
– проценты за кредит							
– реклама, аудит, консультации, представительские расходы							
Прочие общепроизводственные и общехозяйственные расходы							
– страховые платежи							
– прочие расходы							
4. Прочие денежные платежи на сторону – всего							
В том числе:							
– покупка оборудования							
– выплата основных сумм по кредиту							
– резервы							
– прочие расходы по организации деятельности							
– доход инвестора (гарантированный)							
5. Всего денежных платежей (стр. 3 + стр. 4)							
6. Денежные средства на конец периода (стр. 1 + стр. 2 – стр. 5)							

Таблица 19.1. Баланс денежных расходов и поступлений

ную выгоду от аренды части капитального оборудования и помещений, как альтернативы их приобретения в частную собственность. Аренда дает некоторые преимущества (по мере роста предприятия можно маневрировать основным капиталом), а также некоторые налоговые льготы. Используя ссуду или вкладывая собственные деньги, предприятие должно знать, какой доход они принесут. Необходимо убедиться, что прибыль от использования кредита выше затрат по

Наименование статьи	Величина показателя по периодам, 2005 г. в тыс. руб.			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1	2	3	4	5
Средства в наличии на начало периода	473,00			
Поступление денежных средств – всего	558,70	330,10	316,20	386,00
В том числе:				
– выручка от реализации	175,00	135,00	141,00	140,00
– инвестиции	383,70	195,10	175,20	246,00
Текущие денежные платежи на сторону – всего:	558,70	330,10	316,20	386,00
В том числе:				
– приобретение оборудования	244,70			
– покупка сырья, материалов, комплектующих изделий	66,50	40,50	19,17	33,67
– заработная плата	142,50	154,60	142,03	112,33
– платные услуги		30,00	50,00	135,00
– арендная плата	105,00	105,00	105,00	105,00
Всего денежных платежей на сторону:	1031,70	330,10	316,20	386,00

Таблица 19.2. Баланс денежных расходов и поступлений по производству новой продукции

его привлечению. Для этого в обязательном порядке следует составить график погашения инвестиционного кредита (табл. 19.4).

Если не завершена работа над финансовой частью плана, нет возможности привести точные цифры, характеризующие использование и ожидаемый эффект от кредита. Однако стоимость элементов основного капитала, которые планируется приобрести, а также расчетная величина функционирующего капитала могут и должны быть отражены. При составлении этого отдела необходимо определить допустимость и формы изменений в обязательствах, как и на каких условиях может быть получено дополнительное финансирование, как может быть возвращен кредит.

Для кредитора необходим детальный перечень издержек, связанных с пуском производства, вместе с полными эксплуатационными расходами (табл. 19.5), и финансовые результаты деятельности предприятия (19.6).

Наименование показателя	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Валовая прибыль	2394	9290	16517	25347
Налоги из прибыли	369	1224	1968	2841
Чистая прибыль	2025	8066	14549	22506
Возврат кредита и проценты за кредит	600	3866	52565	–
Прибыль, направленная на развитие производства	1203,8	3961 ¹	5370	3870
Распределяемая прибыль	221,2	239	3914	18636
То же нарастающим итогом	–	460,2	4374	22910
Дивиденды – всего	–	239	3100	8233
то же, нарастающим итогом	–	460,2	3839	11572
В том числе:				
– дивиденды инвестору (гарантированные)	–	239	930	2470
– то же нарастающим итогом	–	450,2	1169	36369
Остаток прибыли	221,2	–	814	10403

¹ – 221,2 – переходящий остаток.

Таблица 19.3. Отчет по прибыли, млн. руб.

Наименование показателя	1-й год			2-й год				3-й год		4-й год	Всего
	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г		
Проценты за кредит	–	–	600	200	200	200	166	245	120	–	1731
Возврат основного долга (тела кредита)	–	–	–	–	–	1350	1750	2500	2400	–	8000
Всего	–	–	600	200	200	1550	1916	2745	2520	–	9731

Таблица 19.4. График погашения инвестиционного кредита, млн. руб.

Данная информация становится частью прогноза поступления денег. Финансовые прогнозы составляются на 5 лет:

- 1) на 1-й год – ежемесячно;
- 2) на 2–3-й годы – поквартально;
- 3) на 4–5-й – по годам.

Наименование расходов	Затраты, млн. руб.
Единовременные расходы	
Оборудование, машины, движимое имущество	
Стоимость установки оборудования	
Благоустройство территории производственных помещений	
Начальные запасы сырья и материалов	
Различные залоги и единовременные выплаты	
Плата за лицензии и допуски	
Регистрация и презентация	
Наличность для неожиданных расходов	
Итого единовременных расходов	
Текущие (повторяющиеся) расходы	
Вся заработная плата и вознаграждения	
Аренда	
Реклама	
Транспортные расходы	
Эксплуатационные расходы	
Страхование всех типов	
Залоги (государственные и местные)	
Выплата процентов по займам и кредитам	
Ремонт и профилактика	
Расходы по подготовке персонала	
Неожиданные расходы	
Общие текущие расходы	
Итого издержек подготовки производства	

Таблица 19.5. Издержки на подготовку производства и эксплуатационные расходы

Если организация работает на внешнем рынке, финансовый риск особенно велик, в связи с этим рекомендуется использовать специальные методы регулирования платежей и по возможности иметь полную информацию о финансовом состоянии предприятия-партнера, которую можно получить через банки или специальные фирмы⁵². В целом, в бизнес-плане отражаются названные направления финансовой деятельности, включая предварительную оценку эффективности инвестиций.

⁵² При работе с зарубежными партнерами используются различные способы минимизации рисков, например, специальные виды страхования, охватывающие кредитный риск. Кроме того, следует учитывать, что системы бухгалтерского учета и отчетности в России и за рубежом отличаются друг от друга, и поскольку цель российской организации состоит в том, чтобы сотрудничать с западными партнерами или получить инвестиции от них, организации необходимо составить финансовые документы по западным образцам. В целом партнера интересует кредитоспособность, т. е. финансовое состояние фирмы, оценка затрат на ее организацию и функционирование, ведомость прибылей и убытков, балансовая ведомость и кассовый план. За рубежом все эти документы имеют определенный стандарт.

Показатели	1-й год					2-й год					Третий и последующие годы, всего
	Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Общая выручка от реализации продукции (таблица 4, пункт 2)											
2. НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи от реализации выпускаемой продукции (таблица 4, пункт 2)											
3. Уплачиваемые экспортные пошлины											
4. Выручка от реализации продукции за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей (разность между показателями пункта 1 и пунктов 2, 3)											
5. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг) (таблица 6, пункт 3) в том числе											
а) НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи, уплачиваемые из затрат на материалы, топливо, энергию (таблица 6, пункт 4)											
6. Амортизационные отчисления (таблица 7, пункт 3)											
7. Налоги, включаемые в себестоимость, всего в том числе: (указать каждый в отдельности)											
8. Финансовый результат (прибыль) (разность между показателями пункта 4 и пунктов 5, 6 и 7)											
9. Налоги, относимые на финансовый результат (прибыль), всего в том числе: налог на имущество другие налоги (указать каждый в отдельности)											
10. Погашение основного долга и выплата процентов за кредит											
11. Налогооблагаемая прибыль (разность показателей пункта 8 и пунктов 9 и 10)											
12. Налог на прибыль											
13. Чистая прибыль (разность показателей пункта 8 и пунктов 9 и 12)											
14. Платежи в бюджет (сумма показателей пунктов 2, 3, 7, 9, 12 за вычетом показателя пункта 5 «а»)											

Таблица 19.6. Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности (на годовой объем) (тыс. руб.)

Важная роль при формировании сводного финансового плана отводится системам бухгалтерского учета и отчетности. Для того чтобы подтвердить кредитоспособность фирмы, необходимо представить предполагаемому зарубежному партнеру ведомость прибылей и убытков, а также балансовый отчет фирмы за текущий год (прогноз) и за 2–3 предшествующих года. Это связано с тем, что зарубежные корпорации обязаны публиковать подобные документы, поэтому бухгалтерский отчет фирмы не может быть конфиденциальным.

Для потенциальных зарубежных партнеров следует представить предложения по уровню финансирования, в которых должно быть отражено:

- 1) количество денег, которые потребуются;
- 2) время, когда будет необходимость в них;
- 3) возможности их использования.

На основе проектируемого бухгалтерского баланса и оценки того, сколько денег необходимо в период от 3 до 5 лет для развития и расширения бизнеса, можно определить, сколько из них будет получено от инвестора и каков собственный вклад предприятия-заявителя проекта⁵³. В связи с этим необходимо привести планы расчетов с инвесторами.

Финансовый план, как никакой другой раздел бизнес-плана, важен не только для потенциальных инвесторов, но и для внутреннего использования, поэтому следует относиться с особой тщательностью к его составлению и постоянно его обновлять. Финансовые аспекты требуют особых знаний, прежде всего знаний бухгалтерского учета и анализа, поэтому для его подготовки, если предприятие (фирма) настолько мало, что у него (нее) нет своего бухгалтера (финансовой службы), или он (она) недостаточно квалифицирован, часто приглашаются специалисты из специализированных аудиторских компаний.

Глава 20. Анализ устойчивости и чувствительности проекта

Необходимо проанализировать устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличение сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции).

Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности (предельных уровней) объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров. Эти и им подобные показатели, по существу, от-

⁵³ Инвесторы должны знать, как будет потрачен капитал: сколько средств будет использовано на НИОКР, оборудование, маркетинг и пополнение оборотного капитала.

вечают сценариям, предусматривающим соответствующее снижение объемов реализации, цен реализуемой продукции и т. д., но они не являются показателями эффективности самого проекта. Граница безубыточности (предельный уровень) параметра проекта для некоторого шага расчетного периода определяется как такой коэффициент к значению параметра, при применении которого чистая прибыль участника на данном шаге становится нулевой.

Наиболее часто граница безубыточности определяется для объема производства. Она рассчитывается только в период эксплуатации предприятия и носит название уровня безубыточности (точки безубыточности, break-even point). При определении этого показателя принимается, что полные текущие издержки производства продукции на шаге t могут быть разделены на условно-постоянные, не зависящие от объема производства, и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объемам производства. Уровень безубыточности может определяться также и для цены продукции, или, например, для цены основного используемого в производстве сырья.

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

Можно подумать, что анализ безубыточности позволяет ответить на вопрос: «Сколько нужно продать продукции, чтобы предприятие стало прибыльным?»

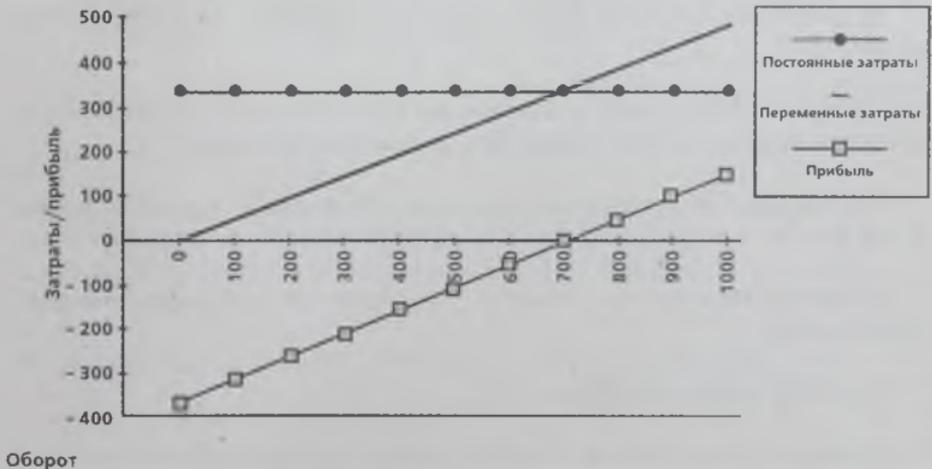


Рис. 20.1: Точка безубыточности

Каждый раз, когда продается продукция, часть выручки идет на покрытие фиксированных затрат. Эта часть, названная валовой прибылью, равна цене продажи за минусом прямых затрат. Поэтому для проведения анализа валовая прибыль должна быть умножена на количество проданной продукции: точка безубыточности достигается в том случае, когда общая валовая прибыль становится равной постоянным затратам. На рисунке 20.1 дано графическое изображение точки безубыточности.

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

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

При анализе чувствительности можно использовать следующие важные коэффициенты, характеризующие деятельность предприятия, в том числе:

1) коэффициенты ликвидности:

Текущий коэффициент = текущие активы/текущие пассивы

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

2) соотношение собственных и заемных средств/ коэффициенты структуры капитала:

Отношение долгосрочной задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = долгосрочный долг/акционерный капитал

Отношение общей задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = текущие пассивы + долгосрочный долг/акционерный капитал

Коэффициент покрытия процента = операционная прибыль/ годовые уплаты процентов

3) коэффициенты прибыльности:

Прибыль на общие активы = чистая прибыль после выплаты налогов + расходы на выплату процентов – налоговые льготы на выплату процентов/сумма активов

Активы	1-й год	2-й год	и т.д.	Пассивы – всего	1-й год	2-й год	и т.д.
Оборотные активы всего				Оборотные пассивы – всего			
В том числе: – денежные средства – ценные бумаги – средства в расчетах (дебиторская задолженность) – товарные и производственные запасы – средства, находящиеся в незавершенном производстве – другие оборотные активы				В том числе: – кредиты и займы – кредиторская задолженность по оплате труда – прочая кредиторская задолженность			
Внеоборотные активы – всего				Основные пассивы – всего			
В том числе: – здания, сооружения – капитальные вложения – долгосрочные финансовые вложения – другие внеоборотные активы				В том числе: – акционерный капитал – нераспределенная прибыль – долгосрочные заемные средства – краткосрочные заемные средства – средства в расчетах (кредиторская задолженность по работам, товарам, услугам) – другие основные пассивы			
Всего абсолютных активов				Всего абсолютных пассивов			

Таблица 20.1. Прогнозный баланс активов и пассивов

Прибыль на собственный капитал = чистая прибыль в распоряжении обыкновенных акционеров/ общий акционерный капитал

Затраты по отношению к доходам = затраты (до выплаты налогов)/доходы

4) коэффициенты оборачиваемости капитала:

Оборот суммы активов = продажи/средняя сумма активов

Оборот дебиторской задолженности = продажи/средняя (чистая) сумма счетов, подлежащих к оплате

Оборачиваемость запасов = продажи/средняя сумма запасов

5) коэффициенты акционеров:

Коэффициент безопасности обыкновенных акций = чистая прибыль в распоряжении обыкновенных акционеров/ число циркулирующих акций

Учетная стоимость акций = акционерный капитал/число циркулирующих акций

Прибыль на акцию = дивиденды, выплаченные по обыкновенным акциям/число циркулирующих акций

Для анализа чувствительности важное значение имеет прогнозный баланс активов и пассивов предприятия (табл. 20.1); оценка реального потока наличности (табл. 20.2).

Баланс предприятия показывает реальную стоимость предприятия. В активе баланса указывается стоимость всех ее составляющих (земли, зданий, машин, оборудования, запасов товарно-материальных ценностей), а в пассиве – размер всех ее обязательств (полученных кредитов, акционерного капитала, расчетов с кредиторами и т. д.).

Разница между активами предприятия и долго – и краткосрочными обязательствами компании (актив минус итоги по разделам II и III пассива) показывает ее чистую стоимость, есть итог по разделу I пассива баланса «Источники собственных и приравненных к ним средств». Эти цифры также показываются в пассиве баланса. Поэтому актив и пассив всегда равны. Именно поэтому этот документ носит название «Баланс». Для подготовки баланса обязательно привлечите профессионального бухгалтера, особенно для расчета таких показателей, как амортизация (износ) или производственные запасы и готовая продукция.

Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия (табл. 20.2) составляется на начало и конец каждого года планируемого периода и имеет чрезвычайно важное значение для потенциальных инвесторов и кредиторов, поскольку позволяет оценить, какие именно активы наращиваются в динамике и за счет каких средств.

Прогноз потока реальных денег (наличности) строится на основании плана денежных поступлений и выплат. Он составляется на 3 года с месячной разбивкой данных по 1-му году. Разные счета оплачиваются в разные сроки, поэтому определение потребностей в денежной наличности является важным моментом, особенно для 1-го года. Доходы могут различаться из месяца в месяц, да и деньги, вырученные от продаж, поступают на банковский счет фирмы не мгновенно, поэтому даже если продукция расходуется хорошо, может возникнуть необходимость в краткосрочных займах для покрытия постоянных затрат, например, для выплаты заработной платы или за коммунальные услуги. Именно прогноз потока наличности и выявляет эти условия. Для составления прогноза воспользуйтесь таблицами 10.12 и 10.13 главы 10.

Составление таблицы 20.2 потока реальных денег является важной стадией финансовых расчетов по проекту. Эта таблица показывает обеспечен-

Наименование показателя	Первый год, месяцы				Всего за год	Второй год, кварталы			
	1	2	11	12		I	II	III	IV
1. Поступления от сбыта продукции									
2. Прямые производственные издержки									
3. Поступления от других видов деятельности									
4. Выплаты на другие виды деятельности									
5. Общие (постоянные) издержки									
6. Налоги и выплаты в Фонды социального обеспечения									
7. Денежный поток по производственной деятельности (п. 1 – п. 2 + п. 3 – п. 4 – п. 5 – п. 6)									
8. Затраты на приобретение активов									
9. Другие издержки подготовительного периода									
10. Поступления от продажи активов									
11. Денежный поток по инвестиционной деятельности (п. 10 – п. 8 – п. 9)									
12. Собственный (акционерный) капитал									
13. Займы									
14. Погашение процентов по займам									
15. Выплаты дивидендов									
16. Выплаты процентов по займам									
17. Банковские вклады									
18. Доходы по банковским вкладам									
19. Денежный поток по финансовой деятельности (п. 12 + п. 13 – п. 14 – п. 15 – п. 16 + п. 17 + п. 18)									
20. Баланс наличности на начало периода (п. 20 = п. 21 предыдущего периода)									
21. Баланс наличности на конец периода (п. 7 + п. 11 + п. 19 + п. 20)									

Таблица 20.2. Оценка потока реальных денег

ность финансовыми ресурсами процесса реализации проекта на каждом этапе. Таблица оценки потока реальных денег является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

Таблица потока реальных денег состоит из трех частей:

- 1) потока реальных денег от производственной деятельности;
- 2) потока реальных денег от инвестиционной деятельности;
- 3) потока реальных денег от финансовой деятельности.

Все поступления и платежи отображаются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, с учетом задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов.

Поток наличности не характеризует прибыль, полученную предприятием, а показывает, сколько денег находится на банковском счете, и какого движение средств на счете предприятия в течение каждого месяца. Этот отчет особенно важен для предприятий, объемы работ которых зависят от сезонности и связаны с большими сезонными запасами сырья (например, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции), или для тех, кто продает свою продукцию в кредит. Поскольку в этих случаях необходимо планировать разрыв (лаг) между отгрузкой продукции и реальным получением денег за проданный товар. Разрабатывая эту форму, следует отдельно показать наличность от продаж продукции и от других видов деятельности. Это даст ясную картину источников поступления наличности и покажет возможность продажи товаров в кредит.

Часть III. Модельные бизнес-планы

Бизнес-план услуг фотопечати (ООО «Фотодизайн»)

Содержание:

1. Резюме
2. Описание предприятия и отрасли
3. Описание продукции (услуг)
4. Анализ рынка
5. Организационный план
6. Персонал и управление
7. Производственный план
8. План маркетинга
9. Риски и страхование
10. Финансовый план и финансовая стратегия

1. Резюме

Цели в бизнесе: настоящий проект представляет собой описание создания центра фотопечати ООО «Фотодизайн», который будет специализироваться в сфере предоставления услуг фотопечати, редактирования и восстановления фотоснимков и продажи сопутствующих товаров. Предполагается осуществить развёртывание бизнес-проекта в течение 5,5 лет, (в том числе 6 месяцев – подготовительная стадия) со среднегодовой численностью персонала в первый год – 21 человек (к концу 6-го года – 45 человек). Для успешной реализации проекта необходимо обеспечить выручку не менее 4770 тыс. руб. в первый год реализации проекта. Прогноз уровня спроса показывает, что к концу 5-го года выручку можно будет увеличить до 30000 тыс. руб. Необходимая производственная площадь – 80 кв. м., помещения под офис и торговый зал – 120 кв. м. Помещения планируется взять в аренду.

Возможности бизнеса и стратегия их реализации: в настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам таких компаний начинает угасать, данный вид товаров все-

гда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи. Кроме того, в нашем городе много памятников истории и культуры, с развитием города будет расти спрос на фотографии, открытки как со стороны населения, так и со стороны гостей города.

Потенциальными потребителями фирмы являются как постоянно проживающее население города, так и его гости. Целевым сегментом для фирмы являются все семьи и одинокие люди, кроме пенсионеров. Потенциальная емкость рынка составит 541 тыс. пленок в год – спрос на фотопленку и проявку, 19476 тыс. в год на печать фотоснимков, а также около 8,5 тыс. фотоаппаратов в год (считая, что каждая десятая семья будет покупать раз в год новый фотоаппарат). Кроме того, услуги цифровой печати, рынок которых находится на стадии развития, будут пользоваться большим спросом с ростом благосостояния населения. Основной стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж.

Прогнозируемая доля рынка проектируемой фирмы в первый год составит около 10%, что приблизительно равно 584,28 тыс. фотоснимков в год.

Конкурентные преимущества: в настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами и достаточно сформировался. В данный момент на рынке города работают около 10 фирм, предоставляющих фотоуслуги, причем, наиболее крупными и потенциально серьезными конкурентами являются лишь 3 фирмы. Кроме того, в городе существует несколько крупных специализированных центров по предоставлению комплексных недорогих фотоуслуг.

Основными конкурентными преимуществами данного проекта являются:

- 1) использование нового высокопроизводительного оборудования;
- 2) оборудование большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром цифровой печати;
- 3) основной стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж;
- 4) снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышение качества обслуживания, снижение цен, более полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг и введения гибкой системы скидок.

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта, составляют 4861,15 тыс. руб., в том числе имеющиеся в наличии у инициаторов проекта – 1561,15 тыс. руб. Остальную сумму планируется получить путем приобретения машины для проявки и печати фотоснимков по лизингу. Лизинговые платежи будут осуществляться ежегодно. Предпочтительная сумма оплаты услуг лизинга составляет 50% от стоимости оборудования.

Срок окупаемости проекта, рассчитанный путем определения чистой текущей стоимости нарастающим итогом, составляет 2,5 года. При расчетах была использована прогнозируемая реальная ставка процента по кредитам – 22% годовых.

Прогнозируемые финансовые результаты. Чистая прибыль за пять с половиной лет составит 16790 тыс. руб., при этом, средняя рентабельность активов составит 201,75%.

Предпочтительная организационно-правовая форма реализации проекта – общество с ограниченной ответственностью.

2. Описание предприятия и отрасли

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами. Данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи.

Специфика деятельности в сфере предоставления фотоуслуг требует особого внимания к месторасположению будущей фирмы. Для фотоцентра необходимо, чтобы его месторасположение было как можно более удобным для жителей города – его потенциальных клиентов. В то же время, необходимо учитывать также и месторасположение конкурентов, а также стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе. С целью выявления наиболее удачного месторасположения фотоцентра были оценены преимущества и недостатки месторасположения будущей фирмы на нескольких центральных улицах города.

Было выявлено, что наиболее выгодным месторасположением будет являться центр города и наиболее его оживленная улица – Московская, или улицы, находящиеся в непосредственной близости от нее. Недостатком такого размещения является непосредственная близость от конкурентов. Предполагается взять помещение размером 200 кв. м. в аренду (предварительно – рядом с Проспектом). Договор аренды предусматривает выполнение капитального ремонта помещения и наружного ремонта здания и ежемесячную арендную плату в размере 1000 руб. Договор заключается сроком на 20 лет. Кроме того, планируется взять в аренду склад по улице Университетская, 17/25, площадью 50 кв. м.

3. Описание продукции (услуг)

Фирма планирует предоставлять следующие услуги:

- 1) проявка фотоплёнок;

- 2) печать фотоснимков размером от 2 × 3 см до 30 × 45 см, как с цифровых, так и с обычных фотокамер;
- 3) печать фотоснимков с видеокассет и цифровых видеокамер;
- 4) реставрация и редактирование фотоснимков, разработка открыток, приглашений, визиток и т. д.;
- 5) изготовление визиток, бейджей, открыток, календарей и т. д.;
- 6) съемка в фотостудии;
- 7) продажа сопутствующих товаров (фотоаппаратов, фотоальбомов, фотопленок, батареек и т. д.).

Планируется также предоставление сервисных услуг: гарантийное обслуживание фотоаппаратов, продажа в рассрочку и заказ дорогостоящих фототоваров по каталогу. В настоящее время на рынке работают фирмы, предоставляющие аналогичные услуги, однако основными недостатками конкурентных товаров и услуг являются стабильно высокие цены на фотоуслуги и сопутствующие товары, а также низкое качество продукции. Основными преимуществами проектируемой фирмы являются: возможность снижения себестоимости и цен, повышение качества за счет использования нового оборудования, расширение ассортимента услуг. Проектируется оборудование большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром цифровой печати.

4. Анализ рынка

Из всего населения города пользоваться услугами фирмы будут, вероятнее всего, молодежь и молодые семьи, а также прочее трудоспособное население в возрасте до 50 лет. Доля лиц пенсионного возраста – 21,3%, тогда как доля лиц в трудоспособном возрасте очень велика и составляет 61,2%, то есть более половины населения региона. Потенциальная емкость рынка составит 541 тыс. пленок в год – спрос на фотопленку и проявку, 19476 тыс. в год – на печать фотоснимков, а также около 8,5 тыс. фотоаппаратов в год (считая, что каждая десятая семья будет покупать раз в год новый фотоаппарат). Кроме того, услуги цифровой печати, с ростом благосостояния населения, будут пользоваться большим спросом у населения. Предполагая, что в связи с низким уровнем доходов населения лишь около 30% потенциальных потребителей смогут позволить себе пользоваться фотоуслугами, потенциальный объем продаж фотоснимков составит около 5 842 тыс. в год.

Для оценки сравнительных преимуществ фирм-конкурентов можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам.

Эту информацию удобно представить в виде таблицы 1.

Факторы конкурентоспособности	«Фотодизайн»	Главные конкуренты		
		«Фотостар»	«Фуджи»	«Коника»
1. Товары				
1.1 Качество	4	4	2	3
1.2 Ассортимент	5	4	2	2
1.3 Уровень послепродажного обслуживания	5	4	3	3
1.4 Гарантийный срок	5	4	4	4
2. Услуги				
2.1. Качество	5	5	3	4
2.2. Время исполнения заказов	5	5	4	4
2.3. Ассортимент	5	4	3	3
2.4. Уровень обслуживания	5	4	2	3
3. Цена				
2.1 Продажная	5	3	3	3
2.2 Процент скидки с цены	5	2	2	2
4. Продвижение товаров на рынках				
4.1 Реклама	5	4	0	3
4.2 Индивидуальная продажа:				
4.2.1 стимулирование потребителей	5	3	2	1
4.2.2 демонстрационная торговля	5	3	2	2
4.2.3 показ образцов товаров	5	5	4	2
4.2.4 подготовка персонала сбытовых служб	4	4	3	2
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	73	58	39	41

Таблица 1. Сегментация рынков по основным конкурентам

Таблица, приведенная выше, была получена путем обобщения мнений трех экспертов, в качестве которых выступали экономист – маркетолог создаваемого предприятия; генеральный директор аудиторской фирмы; главный специалист инвестиционного отдела коммерческого банка. Каждый фактор в таблице получил оценку от 0 (наиболее слабые позиции) до 5 (доминирующие позиции). Оценки проставлялись в каждом из столбцов таблицы, а затем суммировались. Из приведенной таблицы видно, что наиболее сильным конкурентом будет выступать фирма «Фотостар», хотя интегральная оценка проектируемой фирмы выше, что связано с предполагаемым введением скидок на продукцию, повышением уровня обслуживания и продажей дорогостоящих товаров в рассрочку. Слабыми сторонами проектируемой фирмы являются слабый охват рынка, недостаточность опыта работы и более низкая норма прибыли за счет более низких цен.

В таблице представлены наиболее серьезные конкуренты, занимающие наиболее значительные доли рынка сбыта. В соответствии с экспертными оценками, фирмы «Фотостар» и «Фуджи» занимают около 40% рынка сбыта. Таким образом, в данной ситуации рынок фотоуслуг можно охарактеризовать как рынок олигополии, так как на рынке существуют лишь несколько крупных фирм-лидеров. Основной стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и повышению уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширению объема продаж.

Прогнозируемая доля рынка проектируемой фирмы в первый год составит около 10%, что приблизительно равно 584,28 тыс. фотоснимков в год.

		2006 г.				2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
		1	2	3	4				
Рост рынка, в процентах к предыдущему периоду	Максимальный	30	50	100	50	21	19	17	16
	Средний	15	35	85	35	17	14	13	11
	Минимальный	10	30	80	30	10	0	0	0
доля рынка, %	Максимальный	5	7	10	11	30	50	80	100
	Средний	3	5	9	10	20	30	40	50
	Минимальный	1	2	5	8	10	15	17	18
прогнозируемый объем продаж фотопленок	Максимальный	1,99	3,22	6,12	1,68	58,86	96,38	152,14	188,24
	Средний	1,29	2,52	6,21	1,31	37,87	55,65	73,04	90,17
	Минимальный	0,40	0,94	3,25	0,87	17,92	24,16	27,38	28,99
прогнозируемый объем продаж фотоснимков	Максимальный	71,66	115,76	220,49	60,63	2119,09	3469,88	5477,13	6777,03
	Средний	46,34	90,67	223,65	47,01	1363,37	2003,31	2629,35	3246,11
	Минимальный	14,28	33,76	116,86	31,16	838,88	669,06	985,70	1043,61
прогнозируемый объем продаж фотоаппаратов	Максимальный	0,10	0,17	0,32	0,09	3,20	5,34	8,54	10,68
	Средний	0,07	0,13	0,33	0,07	1,98	2,91	3,83	4,72
	Минимальный	0,02	0,05	0,17	0,05	0,90	0,90	1,02	1,08

Таблица 2. Прогноз объема продаж, тыс. шт.

Данные о росте рынка были определены путем построения 3-х сценариев: рост рынка по максимальному варианту рассчитывался, исходя из неизменности численности населения, увеличения ежегодно числа проживающих в городе на 10% и увеличения доли покупателей в общей численности населения с 30%

до 50%. Средний вариант предусматривает неизменность численности населения и увеличение доли покупателей в общем числе покупателей с 30% до 50%. Минимальный вариант предусматривает сохранение всех пропорций (числа пенсионеров и доли покупателей в общей численности населения) и изменение численности населения в соответствии с наметившимися тенденциями. Прогнозирование численности населения производилось с помощью методов анализа временных рядов и экстраполяции.

В результате вычислений было получено уравнение вида $y = -4,3155x + 9017$, где y – численность населения, x – год (коэффициент детерминации составляет 95%). Статистические данные о численности и структуре населения города и описание потенциальных покупателей описаны в разделе 2. Прогнозируемая доля рынка была определена методом экспертных оценок. Таким образом, прогнозируемые объемы продаж могут значительно колебаться, в зависимости от социально-экономических, демографических и прочих факторов. Построение вариантного прогноза позволяет предусмотреть различные варианты развития событий без использования сложной математической модели.

5. Организационный план

Учредителями Общества с ограниченной ответственностью в соответствии с учредительным договором являются:

- 1) Туманский О. В. – 45% от суммы заявленного уставного фонда;
- 2) Маринин А. А. – 20% от суммы заявленного уставного фонда;
- 3) Андреев В. В. – 35% от суммы заявленного уставного фонда.

Туманский О. В. и Андреев В. В. имеют высшее техническое образование и значительный опыт работы в фотофирме, Маринин А. А. имеет высшее экономическое образование. Таким образом, такая стратегия создания фирмы позволит на первом этапе ее существования обеспечить ее эффективное управление и контроль над деятельностью.

Структурные подразделения фирмы:

- 1) главный офис и торговый павильон;
- 2) склад.

К 2007 г. планируется открыть дополнительный пункт приема фотоснимков в удаленном районе, а к 2008 г. – пункт приема заказов в исторической части города.

Планируется следующая схема управления фирмой (рис. 1).

На схеме сплошными линиями показаны взаимодействия непосредственного подчинения, точками – функциональные взаимосвязи, которые носят не прямой, рекомендательный характер.

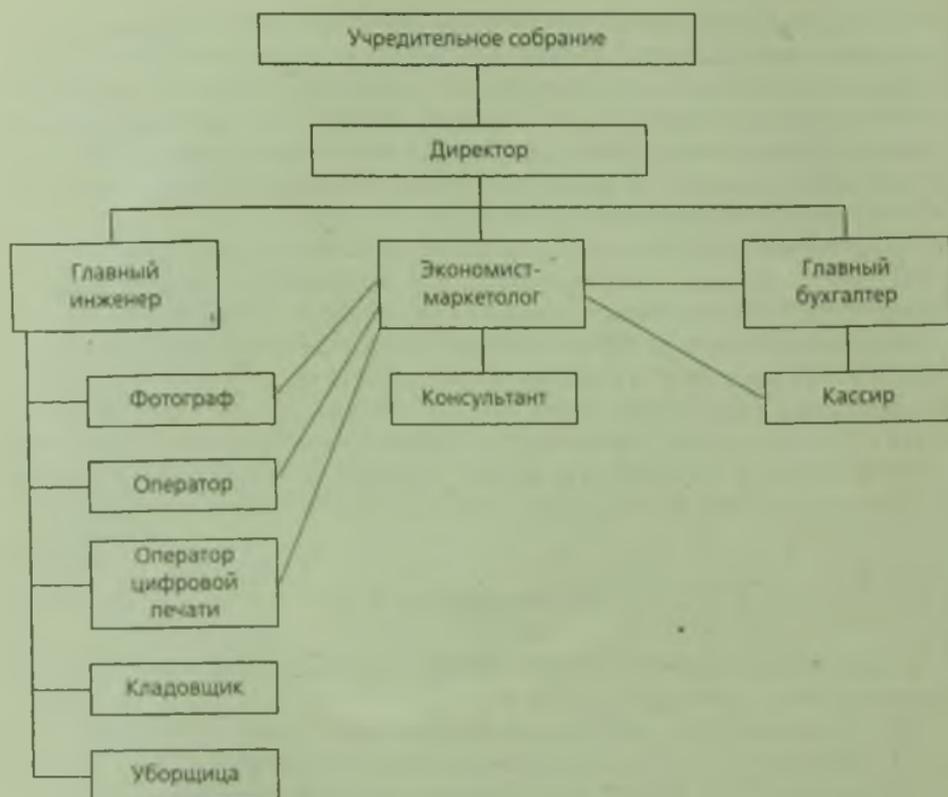


Рис. 1. Схема управления фирмой

6. Персонал и управление

Полномочия учредительного собрания и директора общества определяются уставом общества. К функциям технического директора относятся:

- 1) является заместителем генерального директора;
- 2) контроль над соблюдением техники безопасности и требований к охране труда на предприятии;
- 3) контроль над состоянием оборудования, обеспечение своевременного ремонта и профилактических работ;
- 4) контроль качества материалов, мониторинг запасов материалов, своевременная доставка запасов со склада.

К функциям экономиста – маркетолога относятся:

- 1) является заместителем главного бухгалтера;
- 2) мониторинг, анализ и планирование текущей деятельности предприятия;
- 3) проведение маркетинговых исследований с возможным привлечением специалистов на временную работу;
- 4) планирование и управление запасами предприятия;
- 5) предоставление ежегодного отчета в органы правления обществом.

К функциям главного бухгалтера относятся:

- 1) ведение бухгалтерского и налогового учета;
- 2) предоставление налоговой, финансовой и статистической отчетности в сроки и органы, установленные действующим законодательством;
- 3) предоставление ежегодного отчета в органы правления обществом.

Должность	Оклад, руб	Годовой, руб.	Отчисления, руб.
генеральный директор	4500	54000	20250
технический директор	4000	48000	18000
экономист – маркетолог	4000	48000	18000
главный бухгалтер	3750	45000	16875
консультант	2500	30000	11250
фотограф	2750	33000	12375
механик	865	10380	3892,5
уборщица	750	9000	3375
ИТОГО	23115	277380	104017,5

Таблица 3. Штатное расписание

Так как проектируемое предприятия относится к сфере обслуживания, то проектируется режим работы с 9.00 до 20.00 в зимнее время года и с 9.00 до 21.00 в летний период (с мая по октябрь). Таким образом, режим работы рабочих устанавливается в летний период: один день через два, в зимний – день через день, без перерывов. Выходные дни устанавливаются 1 января, и один раз в полгода – два выходных дня для профилактики оборудования. Режим работы фотографа – с 10.00 до 20.00 четыре дня в неделю, режим работы административно-управленческого персонала – с 9 до 18 ч с перерывом на обед, пять дней в неделю.

Оборудование и характер работы обуславливают следующие квалификационные требования к работникам.

Кассиры – образование средне-специальное или высшее, опыт работы в сфере обслуживания, умение работы с кассовыми аппаратами.

Операторы – образование высшее техническое или средне-специальное, умение работать на персональном компьютере, желателен опыт работы в фото-фирмах.

Найм сотрудников будет производиться на конкурсной основе с учетом личных качеств и опыта работы. Планируется ежемесячно оценивать качество работы персонала и поощрять лучших работников.

В соответствии с нормами затрат времени на печать фотоснимков и плановым объемом продаж планируется следующая численность работников.

№	Наименование показателя	Годы							
		2006				2007	2008	2009	2010
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал				
1.	Плановый объем реализации, шт.: Фотоснимков Фотопленок	46340 1290	90670 2520	223650 6210	47010 1310	1363370 37870	2003310 55650	2629350 73040	3246110 90170
2.	Среднее количество заказов	2370	4635	11430	2405	69683	102393	134390	165913
3.	Затраты времени кассира на обслуживание, час	182	309	500,06	105,23	3048,64	4479,7	5879,56	7558,70
4.	Затраты времени на печать фотоснимков, час	46,3	90,67	223,65	47,01	1363,37	2003,31	2629,35	3246,11

Таблица 4. Плановая трудоемкость производства продукции

№ п/п	Наименование показателя	Дни	Часы	В % от номинального фонда раб. времени
1.	Плановый номинальный фонд рабочего времени для рабочих, работающих посменно	163	1650	100
2.	Целодневные потери			
2.1.	Очередной отпуск	12	120	7,2
2.2.	Невыходы по болезни	3	30	1,8
3.	Внутрисменные потери:			
3.1.	Плановый ремонт и профилактика оборудования	6	60	3,6
4.	ИТОГО, потеря	21	210	12,7
5.	Эффективный фонд рабочего времени	142	1440	87,3

Таблица 5. Плановый годовой баланс эффективного фонда рабочего времени на одного работника

№	Наименование показателя	Годы							
		2006				2007	2008	2009	2010
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.				
1.	Явочная численность кассиров на смену	1	1	2	1	2	3	4	5
2.	Явочная численность операторов	1	1	1	1	1	2	2	2
3.	Среднесписочная численность кассиров	2	3	6	3	5	7	10	12
4.	Среднесписочная численность операторов	2	3	3	2	3	5	5	5
5.	Среднесписочная численность операторов цифровой печати	1	2	3	1	5	6	7	9
	ИТОГО, среднесписочная численность	7	10	15	8	16	23	28	33

Таблица 6. Плановая численность работников

Плановая явочная численность работников определялась, исходя из плановой трудоемкости и номинального фонда рабочего времени на одного рабочего. Плановая списочная численность рабочих определялась, исходя из трудоемкости и эффективного фонда рабочего времени на одного рабочего (номинального фонда за вычетом потерь – см. табл. 7).

№ п/п	Должность	Среднесписочное количество рабочих	Форма оплаты труда	Сдельная расценка за снимок, руб.	Часовая тарифная ставка, руб.
1.	оператор	3	сдельная	0,4	61,75
2.	Оператор цифровой печати	2	сдельная	2,5	148,5
3.	кассир	4	почасовая		15
	ИТОГО	9			

Таблица 7. Штатное расписание персонала, работающего по сменам, на 2006 г.

Таким образом, в плановом периоде численность рабочих составит 9 человек, служащих – 12 человек. Плановый фонд рабочего времени на одного рабочего составит 1650 часов, что находится в пределах требований трудового законодательства.

7. Производственный план

Проектируется использование следующего производственного оборудования:

- 1) машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 525;
- 2) кассовый аппарат Mini 600;
- 3) 4 компьютера Pentium III;
- 4) фотокамера и оборудование для фотосалона;
- 5) принтер;
- 6) кондиционер;
- 7) мебель.

Необходимая производственная площадь – 80 кв. м., помещения под офис и торговый зал – 120 кв. м. Помещения планируется взять в аренду.

Производственный процесс печати фотоснимков состоит из следующих операций:

- 1) прием заказа (2 мин);
- 2) проявка фотопленки (13 мин);
- 3) печать фотоснимков (в зависимости от количества, из расчета 0,02 мин на фотоснимок);
- 4) контроль качества, оформление и выдача заказов (5 мин).

Съемка в фотосалоне фотоснимков занимает от 7 до 20 мин, в зависимости от количества и сложности съемки. Услуги цифровой печати, в зависимости от сложности, могут занимать от 10 мин до нескольких часов.

Так как услуги фирмы достаточно дифференцированы, достаточно затруднительно составить единую схему технологического процесса. В таблице сведено оборудование, необходимое для функционирования предприятия.

Производственная мощность зависит от производительности машины для печати и проявки фотоснимков и составляет по технической документации 10 пленок в час для проявки и 5000 фотографий в час. Таким образом, производственная мощность составит приблизительно 17750 тыс. фотоснимков в год (с учетом режима работы по 10 часов в день 355 дней в году). Такая производственная мощность позволит занять (при неизменной емкости рынка) около 91% рынка потенциальной емкости рынка города.

В соответствии с планом производства и реализации продукции, первоначальная потребность в оборудовании будет несколько меньше. С 2008 года средства будут реинвестированы для закупки дополнительно необходимого оборудования (табл. 9).

Проектируется, что основными поставщиками расходных материалов и сопутствующих товаров будут фирмы:

- 1) Вест г. Москва;
- 2) Фотопринт г. Москва;

Наименование оборудования	Количество единиц	Цена за единицу, у.е.
Основное оборудование:		
Машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 525	1	120000
компьютер Pentium III	2	1600
фотокамера и оборудование для фотосалона	1	1000
Слайд – сканер	2	5000
Вспомогательное оборудование		
Принтер	1	150
Кондиционер	1	600
Мебель		5000
Кассовый аппарат Mini 600	1	100
Компьютер	1	1200
ИТОГО, стоимость основного и производственного оборудования		141250

Таблица 8. Необходимое основное и вспомогательное оборудование и его стоимость на 2006 г.

Наименование оборудования	Годы					
	2006	2006	2008	2009	2010	2011
	Количество единиц					
Основное оборудование:						
Машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 525	1	1	1	1	1	1
компьютер Pentium III	2	2	2	4	6	8
фотокамера и оборудование для фотосалона	1	1	1	1	1	1
Слайд – сканер	1	1	1	2	3	4
Вспомогательное оборудование						
принтер	1	1	1	1	1	1
кондиционер	1	1	1	1	1	1
Кассовый аппарат Mini 600	1	1	1	2	3	3
компьютер	1	1	1	2	3	3

Таблица 9. Плановая структура основных производственных фондов

- 3) Fuji г. Москва;
- 4) Kodak г. Москва;
- 5) Konica г. Москва.

Эти фирмы будут поставлять сопутствующие товары (фотоаппараты, фото-пленки, фотоальбомы, рамки и т. д.), а также основные расходные материалы для печати фотоснимков и проявки фотопленок. Так как расходные материалы и фото-аксессуары производятся за рубежом, то цены на них зависят от курса долла-

Статьи затрат	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
	Затраты на единицу, руб.				
Бумага	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Химический состав	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Вода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
конверт	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Всего, затраты на материалы	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
электроэнергия	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
заработная плата	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
отчисления	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
итого, технологическая себестоимость	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
накладные расходы	1,45	0,45	0,3	0,25	0,2
итого расходов	3,25	2,2	2,1	2,1	2,1
прибыль	0,35	0,95	0,85	0,75	0,65
цена без НДС	3,55	3,2	1,77	2,8	2,75
НДС	0,45	0,35	0,3	0,3	0,25
Цена	4	3,55	3,25	3,1	3

Таблица 10. Калькуляция себестоимости фотоснимков

Статьи затрат	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
	Затраты на единицу, руб.				
материалы	38,8	38,8	38,8	38,8	38,8
ГЭР	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
зарплата	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
накладные расходы	2,5	0,75	0,55	0,45	0,4
итого расходов	42,05	40,05	39,9	39,75	39,75
прибыль	9,4	4,95	5,1	5,25	5,25
цена без НДС	51,45	45	45	45	45
НДС	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55
цена	54	54	54	54	54

Таблица 11. Калькуляция себестоимости фотопленки

ра по отношению к национальной валюте, поэтому в системе управления запасами следует предусмотреть изменение норматива запасов, в зависимости от ожидаемого повышения (снижения) курса доллара по отношению к рублю. Планируется, что поставки расходных материалов, фотоаппаратов и прочей фотопродукции будут осуществляться один раз в месяц. Исходя из интервала между поставками, рассчитываются текущие, страховые и транспортные нормы запасов. Средняя норма запасов для предприятия устанавливается в размере 11 дней.

Статьи затрат	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
	Затраты на единицу, руб.				
материалы	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
ТЗР	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
зарплата	2,25	1	1,4	1,25	1,4
накладные расходы	12	3,7	2,6	2,05	1,8
итого расходов	564,55	554,95	554,25	553,55	553,55
прибыль	35,45	45,05	45,75	46,45	46,5
цена без НДС	600	600	600	600	600
НДС	10	10	10	10	10
цена	610	610	610	610	610

Таблица 12. Калькуляция себестоимости фотоаппаратов

Статьи затрат	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
	Затраты на единицу, руб.				
материалы	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
накладные расходы	14,1	4,3	3,05	2,45	2,1
заработная плата	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65
накладные расходы	1	1	1	1	1
итого	18,8	9,05	7,8	7,15	6,85
прибыль	2,35	12,15	13,4	14	14,35
цена без НДС	21,2	21,2	21,2	21,2	21,2
НДС	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Цена	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00

Таблица 13. Калькуляция себестоимость прочих услуг

Наименование показателя	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
Общий фонд оплаты труда работающих	416,4	1301,3	1951,5	2539,65	3169
отчисления на социальное страхование	156,15	488	731,8	952,35	1188,4
заработная плата административно-управленческого персонала с отчислениями	381,4	381,4	381,4	381,4	381,4
ИТОГО	953,95	2170,65	3064,7	3873,45	4738,75

Таблица 14. Плановый фонд оплаты труда, тыс. руб.

С целью упрощения расчетов вся продукция фирмы была условно разделена на четыре группы: фотоснимки, фотопленки, фотоаппараты и прочая про-

дукция. К группе «фотоснимки» относятся все виды фотографий всех форматов, которые условно сведены к одному – 10 × 15 см по цене 4 руб. за снимок. За основную калькуляционную единицу в группе «фотопленки» была взята пленка марки «Kodak» 200 единиц чувствительности 36 кадров. Основной калькуляционной единицей в группе «фотоаппараты» является фотоаппарат «Samsung» FINO 20S. К прочим товарам относятся все виды услуг цифровой печати. Себестоимость каждого конкретного вида продукции рассчитывается путем корректировки себестоимости группы на конкретные потребительские и технические характеристики каждой единицы.

Расход материалов рассчитывался, исходя из норм расхода по технической документации. Заработная плата рассчитывалась, исходя из сдельных и почасовых ставок персонала. Годовые накладные расходы на данный вид продукции определялись путем отнесения доли расходов, определяемой в соответствии с долей годового фонда оплаты труда, по данному виду продукции в общем годовом фонде оплаты труда. Накладные расходы на единицу продукции определялись путем деления общей суммы накладных расходов на плановый объем реализации продукции в натуральном выражении.

Статьи затрат	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
расходы на содержание административного персонала	381397,50	381397,50	381397,50	381397,50	381397,50
расходы на содержание офиса	2600,00	2005,00	2132,50	2260,00	2260,00
арендные платежи	5000,00	5000,00	6250,00	7500,00	7500,00
расходы на маркетинг	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00
платежи за лизинг	1070685,00	1070685,00	1070685,00	1070685,00	1070685,00
коммунальный налог	1632,00	1836,00	2244,00	2550,00	2754,00
транспортный сбор	2722,40	5381,50	6051,450	6221,00	7184,80
инновационный фонд	45373,40	89691,40	100857,70	103683,25	119746,55
фонд социальной защиты инвалидов защиты	32223,50	32223,50	32223,50	32223,50	32223,50
амортизационные отчисления	156475,00	156475,00	204625,00	276725,00	401025,00
затраты на ремонт	32147,50	32147,50	36962,50	44172,50	56602,50
ИТОГО	1780256,30	1826842,40	1893429,20	1977417,75	2131378,85

Таблица 15. План накладных расходов, руб.

Расчеты производились, исходя из средних цен на материалы и товары у предполагаемых поставщиков на момент разработки бизнес-плана.

Фонд оплаты труда на предприятии состоит из основной заработной платы, доплат за работу сверхурочно и фонда оплаты труда отпускных, а также стра-

хового резерва в размере 10% от фонда оплаты труда. Фонд оплаты труда отпускных рассчитывается путем деления суммы заработка рабочего за год на количество календарных дней (за вычетом праздничных) и умножением на количество календарных дней отпуска.

Средняя заработная плата составит 2685 руб.

Расходы на содержание административного персонала рассчитывались в соответствии с должностными окладами и штатным расписанием. Расходы на содержание офиса включают расходы на электроэнергию, потребляемую компьютерами и прочим вспомогательным оборудованием, канцелярские расходы и пр. Коммунальный налог рассчитывался, исходя из нормы отчислений – 85 руб. (один необлагаемый налогом минимум доходов граждан) с работающего в месяц. Транспортный сбор (сбор на строительство, реконструкцию, ремонт и содержание автомобильных дорог) – 0,06% от суммы товарооборота (выручки от реализации продукции). Отчисления в инновационный фонд – 1% от выручки от реализации продукции. Отчисления в фонд социальной защиты инвалидов – 1 средняя заработная плата в месяц. Норма амортизационных отчислений для основного и вспомогательного оборудования использовалась в размере 20% в год от первоначальной стоимости, для нематериальных активов – 5% в год. Затраты на ремонт рассчитывались в размере 0,5% от стоимости машины для печати фотоснимков и 2% от стоимости прочего оборудования.

8. План маркетинга

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа фирмы. Главными конкурентными преимуществами данного проекта являются: использование нового высокопроизводительного оборудования, которое позволит повысить качество и снизить стоимость предоставляемых услуг; оборудование большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром цифровой печати; введение системы накопительных скидок и индивидуального подхода к потребностям каждого клиента.

Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом сезонного характера спроса и его высокой эластичности в зимний период времени и более низкой эластичности в летний период времени, установление цен будет осуществляться методом

«издержки плюс прибыль», с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. С целью расширения рынка сбыта и стимулирования спроса на товары и услуги планируется установление минимальных надбавок в цене на фотоаппараты (в пределах 5% к полной себестоимости), а также продажу дорогостоящих фотоаппаратов постоянным клиентам в рассрочку. Цены на фотопленку и фотоаксессуары будут рассчитываться, исходя из уровня спроса, издержек и целевой прибыли.

Главным элементом ценовой политики фирмы должно стать введение компьютерного учета всех клиентов фирмы с целью предоставления накопительных скидок с цены. Это позволит привлечь и сохранить постоянных клиентов и стабилизировать объем спроса.

Послепродажное обслуживание клиентов будет включать гарантийное обслуживание приобретаемых фототоваров.

Для достижения поставленных целей планируется развернуть широкомащтабную рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с продукцией и ценами на нее.

Исходя из того, что на рынке присутствует значительное число конкурентов, и агрессивная политика цен может привести к негативным последствиям, основной идеей стратегии ценообразования фирмы в области установления цен на фотоснимки и услуги цифровой печати является постепенное снижение цен на основании накопительных скидок постоянным клиентам и незначительное общее снижение цен. Такая стратегия будет способствовать привлечению постоянных клиентов, как за счет скидок, так и за счет высокого качества обслуживания покупателей.

Цена на услуги для постоянных клиентов будет оставаться постоянной, но, в зависимости от количества напечатанных фотоснимков, будут вводиться скидки. Кроме того, будет производиться снижение и общих цен для всех потребителей. Планируется также введение льгот для фотосъемки в салоне на документы для пенсионеров, школьников и студентов.

Услуга	Накопительное количество фотоснимков										
	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550
	Скидка, %										
печать фотоснимков	1	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23
услуги цифровой печати	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33

Таблица 16. Система накопительных скидок

Расходы на маркетинг планируется финансировать за счет себестоимости (50 тыс. руб. ежегодно) и за счет фонда развития производства (5% от ежегодных отчислений). План расходования средств приводится в таблице 17.

Показатели, тыс. руб.	Годы									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %
Поступления										
за счет себестоимости продукции	50,00	84,37	50,00	25,91	50,00	21,43	50,00	17,75	50,00	15,51
из фонда развития производства	9,25	15,63	143,00	74,09	183,30	78,57	231,75	82,25	272,40	84,49
ИТОГО, поступлений	59,25	100,00	193,00	100,00	233,30	100,00	281,75	100,00	322,40	100,00
Расходы на маркетинг:										
реклама	41,50	70,00	67,55	35,00	46,65	20,00	42,25	15,00	48,35	15,00
проведение маркетинговых исследований	5,95	10,00	28,95	15,00	46,65	20,00	70,45	25,00	80,60	25,00
разработка новых услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	15,00	42,25	15,00	48,35	15,00
мероприятия "Паблик рилейшнз"	0,00	0,00	19,30	10,00	46,65	20,00	56,35	20,00	64,50	20,00
Новогодние подарки постоянным клиентам	11,85	20,00	38,60	20,00	35,00	15,00	42,25	15,00	48,35	15,00
Конкурсы	0,00	0,00	19,30	10,00	11,65	5,00	14,10	5,00	16,10	5,00
повышение качества обслуживания клиентов	0,00	0,00	19,30	10,00	11,65	5,00	14,10	5,00	16,10	5,00
ИТОГО, расходов	59,25	100,00	193,00	100,00	233,30	100,00	281,75	100,00	322,40	100,00

Таблица 17. Бюджет маркетинга

9. Риски и страхование

Так как рассматриваемый проект охватывает несколько стадий, то и оценку риска целесообразно проводить по ним, т.е. по подготовительной и стадии функционирования. По характеру воздействия риски были разделены на простые и составные. Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой риск. Простые риски определяются полным перечнем непересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других.

Характер инвестиционного проекта, как чего-то совершаемого в индивидуальном порядке, по существу, оставляет единственную возможность для оценки значений рисков – использование мнений экспертов. Для оценки вероятности рисков использовались мнения трех экспертов: экономист – маркетолог создаваемого предприятия; генеральный директор аудиторской фирмы; главный специалист инвестиционного отдела коммерческого банка.

Разработчиками проекта был составлен перечень первичных рисков по всем стадиям проекта. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков, и им предлагалось оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

- 1) 0 – риск рассматривается как несущественный;

№	Простые риски	Эксперты			Средняя	Приоритет P _i	Вес W _i	Оценка I _i
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3				
Подготовительная стадия								11,92
1.	Непредвиденные затраты	50,00	50,00	75,00	58,33	1	0,09	5,25
2.	Валютный риск	75,00	50,00	75,00	66,67	1	0,09	6,00
3.	Недостатки проектно-исследовательских работ	25,00	50,00	25,00	33,33	3	0,01	0,33
4.	Несвоевременная поставка комплектующих	25,00	25,00	0,00	16,67	3	0,01	0,17
5.	Несвоевременная подготовка оборудования и рабочих	0,00	0,00	0,00	0,00	2	0,04	0,00
6.	Недобросовестность подрядчика	25,00	25,00	0,00	16,67	3	0,01	0,17
Функционирование								
Финансово-экономические:								26,83
7.	Неустойчивость спроса	50,00	75,00	50,00	58,33	1	0,09	5,25
8.	Появление альтернативного продукта	50,00	75,00	50,00	58,33	3	0,01	0,58
9.	Снижение цен конкурентами	75,00	100,00	75,00	83,33	1	0,09	7,50
10.	Рост налогов	50,00	25,00	50,00	41,67	3	0,01	0,42
11.	Неплатежеспособность потребителей	50,00	50,00	25,00	41,67	1	0,09	3,75
12.	Рост цен на сырье, материалы, перевозки	75,00	50,00	75,00	66,67	1	0,09	6,00
13.	Зависимость от поставщиков	25,00	50,00	25,00	33,33	3	0,01	0,33
14.	Недостаток оборотных средств	25,00	25,00	50,00	33,33	1	0,09	3,00
Социальные:								5,33
15.	Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	75,00	50,00	50,00	58,33	2	0,04	2,33
16.	Угроза забастовки	25,00	0,00	0,00	8,33	2	0,04	0,33
17.	Отношение местных властей	25,00	25,00	0,00	16,67	2	0,04	0,67
18.	Недостаточный уровень заработной платы	0,00	25,00	25,00	16,67	2	0,04	0,67
19.	Квалификация кадров	25,00	50,00	25,00	33,33	2	0,04	1,33
Технические:								0,50
20.	Нестабильность качества сырья и материалов	25,00	0,00	25,00	16,67	3	0,01	0,17
21.	Новизна технологии	0,00	25,00	25,00	16,67	3	0,01	0,17
22.	Недостаточная надежность технологии	0,00	25,00	25,00	16,67	3	0,01	0,17
23.	Отсутствие резерва мощности	0,00	0,00	0,00	0,00	3	0,01	0,00
Экологические:								0,25
24.	Вероятность залповых выбросов	0,00	0,00	0,00	0,00	3	0,01	0,00
25.	Вредность производства	50,00	25,00	0,00	25,00	3	0,01	0,25
Суммарный риск проекта							0,99	44,83

Таблица 18. Оценка простых рисков

- 2) 25 – риск, скорее всего, не реализуется;
- 3) 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 4) 75 – риск, скорее всего, проявится;
- 5) 100 – очень большая вероятность реализации риска.

Оценки экспертов подвергались анализу на их непротиворечивость согласно принятой методике. Три оценки сведены в среднюю, которая используется в дальнейших расчетах (см. графу 5 таблицы).

В графе 6 таблицы приведены оценки приоритетов, которые отражают важность каждого отдельного события для всего проекта. Обоснование приоритетов также было выполнено разработчиками проекта. После определения вероятностей по простым рискам была проведена интегральная оценка риска в два последовательных этапа: сначала определялась оценка риска для каждой из стадий, предварительно рассчитав риски для подстадий (композиций), стадии функционирования – финансово-экономической, технологической, социальной и экологической. После этого можно работать с объединенными рисками и дать оценку риска всего проекта на основе оценок риска отдельных стадий.

Для получения оценки объединенных рисков использовалась процедура взвешивания. Процедура определения веса, с которыми каждый простой риск входит в общий риск проекта, проводилась согласно следующим правилам:

1) все простые риски могут быть ранжированы по степени важности (расставлены по приоритетам). Риски первого приоритета имеют больший вес, чем риски второго, и т. д.;

2) все риски с одним и тем же приоритетом имеют равные веса;

3) сумма весов равна единице, веса являются числами положительными, в диапазоне от 1 до 0.

Определение приоритетов прямо связано с социально-экономической ситуацией в стране. Так как она существенным образом связана с неплатежами, то все риски, связанные с системой расчетов, имели первый приоритет. Второй приоритет был отдан социальным факторам. Все остальные факторы получили третий приоритет. Анализ рисков настоящего инвестиционного проекта приведен в таблице.

Как показывает таблица, суммарный риск проекта составляет 44,83 балла и может быть охарактеризован как средний.

Наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и финансово-экономические факторы функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, с возможным валютным риском и непредвиденными затратами. Более конкретно влияние этих факторов будет рассмотрено ниже (см. анализ чувствительности проекта). Особую опасность представляют непредвиденные затраты, из-за которых может снизиться общая рентабельность проекта.

Из результатов расчета финансово-экономических рисков следует, что риск составляет примерно 60% от общего показателя риска проекта, причем, доминирующими причинами этого является возможное снижение спроса и непредвиденное снижение цен конкурентами, а также неплатежеспособность потребителей и рост цен на сырье. Уровень социальных рисков составляет 5,33%

(11,9%), причем, их подавляющая часть обусловлена возможными трудностями с набором персонала и его квалификацией.

Рассматриваемый проект не связан со значительными техническими и экологическими рисками. Риск проекта, как правило, в первую очередь, связан с небольшим числом особо опасных факторов. В таблице ниже приводятся наиболее значимые риски.

Вид риска	Уровень
Непредвиденные затраты	5,25
Валютный риск	6,00
Неустойчивость спроса	5,25
Снижение цен конкурентами	7,50
Рост цен на материалы	6,00

Таблица 19. Наиболее значимые риски проекта

В качестве условий предотвращения рисков могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

- 1) страхование имущества и ответственности работников фирмы, заключение договоров с фиксированными суммами, детальная проработка подготовительной стадии проекта с целью снижения риска непредвиденных затрат;
- 2) заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с четкими условиями и штрафными санкциями.

10. Финансовый план и финансовая стратегия

Все расчеты производились с учетом приведенного в разделе 5 прогноза спроса по среднему варианту, как наиболее вероятному. Так как планируется, что подготовительный этап реализации проекта составит 6 месяцев, то для упрощения таблиц и их наглядности подготовительный период в финансовый план не включается. Затраты на приобретение сырья, оборудования и т.д. переносятся на первый месяц запуска проекта, а затраты на приобретение оборудования не включаются в план доходов и расходов, и в план движения денежных средств. Эти затраты отражаются в балансовом плане в статьях основных средств и нематериальных активов.

В плане доходов и расходов приведены средние цены на продукцию с учетом планового снижения цен и применения скидок постоянным клиентам.

Высокие показатели рентабельности активов фирмы достигаются за счет использования оборудования на условиях финансового лизинга, платежи по кото-

Показатели		2006											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фотоснимки	Объем продаж, тыс. шт.	9,27	13,90	23,17	18,13	36,27	36,27	89,46	67,09	67,09	18,81	14,10	14,10
	цена, руб.	4	4	4	4	4	3,9	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,7
	издержки, руб./шт.	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25
	НДС, руб./шт.	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Фотоаппараты	Объем продаж, тыс. шт.	0,01	0,02	0,03	0,03	0,05	0,05	0,13	0,10	0,10	0,03	0,02	0,02
	цена, руб.	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610
	издержки, руб./шт.	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55	564,55
	НДС, руб./шт.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Фотопленки	Объем продаж, тыс. шт.	0,26	0,39	0,64	0,50	1,01	1,01	2,48	1,86	1,86	0,52	0,39	0,39
	цена, руб.	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	издержки, руб./шт.	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05	42,05
	НДС, руб./шт.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Прочие услуги	Объем продаж, тыс. шт.	1,85	2,78	4,63	3,63	7,25	7,25	17,89	13,42	13,42	3,76	2,82	2,82
	цена, руб.	25	25	25	25	25	24	24	24	24	24	24	24
	издержки, руб./шт.	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8
	НДС, руб./шт.	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Сводные показатели	Выручка от реализации, тыс. руб.	105,55	158,3	263,85	206,5	413	402,1	991,85	743,9	737,2	206,6	154,95	153,55
	издержки, тыс. руб.	83,25	124,85	208,1	162,85	325,75	325,75	803,45	602,6	602,6	168,9	126,65	126,65
	НДС, тыс. руб.	13,85	20,75	34,55	27,05	54,1	54,1	133,45	100,1	100,1	28,05	21,05	21,05
	прибыль, тыс. руб.	8,45	12,7	21,2	16,6	33,15	22,25	54,95	41,2	34,5	9,65	7,25	5,85

Таблица 20. План доходов и расходов

Показатели		2007											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фотоснимки	Объем продаж, тыс. шт.	119,29	51,13	170,42	114,52	114,52	152,70	163,60	122,70	122,70	92,71	69,53	69,53
	Цена, руб.	3,7	3,7	3,65	3,65	3,65	3,6	3,6	3,6	3,55	3,55	3,55	3,55
	издержки, руб./шт.	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
	НДС, руб./шт.	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Фотоаппараты	Объем продаж, тыс. шт.	0,17	0,07	0,25	0,17	0,17	0,22	0,24	0,18	0,18	0,13	0,10	0,10
	Цена, руб.	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610
	издержки, руб./шт.	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45	553,45
	НДС, руб./шт.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Фотопленки	Объем продаж, тыс. шт.	3,31	1,42	4,73	3,18	3,18	4,24	4,54	3,41	3,41	2,58	1,93	1,93
	Цена, руб.	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	издержки, руб./шт.	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05	40,05
	НДС, руб./шт.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Прочие услуги	Объем продаж, тыс. шт.	23,86	10,23	34,08	22,90	22,90	30,54	32,72	24,54	24,54	18,54	13,91	13,91
	Цена, руб.	23	23	23	22	22	22	22	21	21	21	20	20
	издержки, руб./шт.	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05
	НДС, руб./шт.	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Сводные показатели	выручка от реализации, тыс. руб.	1274,95	546,4	1812,8	1195,3	1195,3	1586,1	1699,4	1250	1243,9	939,8	690,95	690,95
	издержки, тыс. руб.	709,25	303,95	1013,2	680,9	680,9	907,85	972,7	729,5	729,5	551,2	413,4	413,4
	НДС, тыс. руб.	169	72,45	241,45	162,25	162,25	216,35	231,8	173,85	173,85	131,35	98,5	98,5
	прибыль, тыс. руб.	396,65	170	558,15	352,15	352,15	461,95	494,9	346,65	340,5	257,3	179,05	179,05

План доходов и расходов (продолжение)

Показатели		2006	2007	2008	2009	2010
Фотоснимки	Объем продаж, тыс. шт.	407,67	1363,37	2003,31	2629,35	3246,11
	цена, руб.	3,7	3,55	3,25	3,1	3
	издержки, руб./шт.	3,25	2,2	2,1	2,1	2,1
	НДС, руб./шт.	0,45	0,35	0,3	0,3	0,3
Фотоаппараты	Объем продаж, тыс. шт.	0,59	1,98	2,91	3,83	4,72
	цена, руб.	610	610	610	610	610
	издержки, руб./шт.	564,55	554,95	554,25	553,55	553,4
	НДС, руб./шт.	10	10	10	10	10
Фотопленки	Объем продаж, тыс. шт.	11,32	37,87	55,65	73,04	90,17
	цена, руб.	54	54	54	54	54
	издержки, руб./шт.	42,05	40,05	39,9	39,75	39,7
	НДС, руб./шт.	10	10	10	10	10
Прочие услуги	Объем продаж, тыс. шт.	81,53	272,67	400,66	525,87	649,22
	цена, руб.	24	20	19,5	19	18,5
	издержки, руб./шт.	2,25	9,05	7,8	7,15	6,7
	НДС, руб./шт.	0,45	3,8	3,8	3,8	3,8
Сводные показатели	выручка от реализации, тыс. руб.	4537,35	14125,95	19106,3	24419,65	29498,5
	издержки, тыс. руб.	3661,45	8105,8	11125	14260,85	17310,25
	НДС, тыс. руб.	608,15	1931,6	2738,15	3528,05	4301,55
	прибыль, тыс. руб.	267,75	4088,55	5243,15	6630,7	7886,7

План доходов и расходов (продолжение)

Показатели	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
балансовая прибыль, тыс. руб.	267,75	4088,55	5243,15	6630,7	7886,7
среднегодовая стоимость ОПФ и нормируемых оборотных средств, тыс. руб.	1590	1704,4	2065,35	1663,45	1577,1
уровень общей рентабельности, %	16,84	239,88	253,86	398,61	448,85

Таблица 21. Определение уровня общей рентабельности

рому относятся на затраты. Однако даже с учетом наличия на балансе печатной машины и выплаты процентов за кредит (в случае приобретения машины с использованием кредита банка) в размере 40% годовых рентабельность активов составила бы в первый год реализации проекта – 6,94%, а к 2010 г. – около 120%.

Уровень безубыточности по каждому виду продукции определялся, исходя из наименьшего уровня цен без налога на добавленную стоимость. В связи

с тем, что при наличии нескольких видов выпускаемой продукции на предприятии разделить издержки на постоянные и переменные весьма сложно, то в качестве постоянных издержек был принят наибольший планируемый уровень накладных расходов, распределенный по видам продукции, в соответствии с долей основной заработной платы в общем фонде заработной платы в 1 году. Именно такой подход позволяет определить, сколько продукции каждого вида необходимо продать для достижения безубыточности фирмы. Также был использован традиционный подход при определении точки безубыточности в условиях выпуска/продажи нескольких видов изделий – определение точки безубыточности на один рубль товарной продукции.

Для фотоснимков безубыточным уровнем производства является объем в 651,3 тыс. фотоснимков в год, что составляет приблизительно 1784 фотоснимков в день. Этот уровень достигается при среднем варианте на третий квартал, при минимальном уровне спроса – на второй год. Причем, сокращение накладных расходов (сокращение расходов на маркетинг и на содержание административно-управленческого персонала) не дает эффекта, так как большую часть накладных расходов (60%) занимают лизинговые выплаты за оборудование. При установленной цене безубыточность предприятия достигается при объеме производства 309,8 тыс. фотоснимков в год, 848 фотоснимков в день. В этом случае предприятие достигает точки безубыточности по среднему варианту уже в первом квартале, а по минимальному – в третьем.

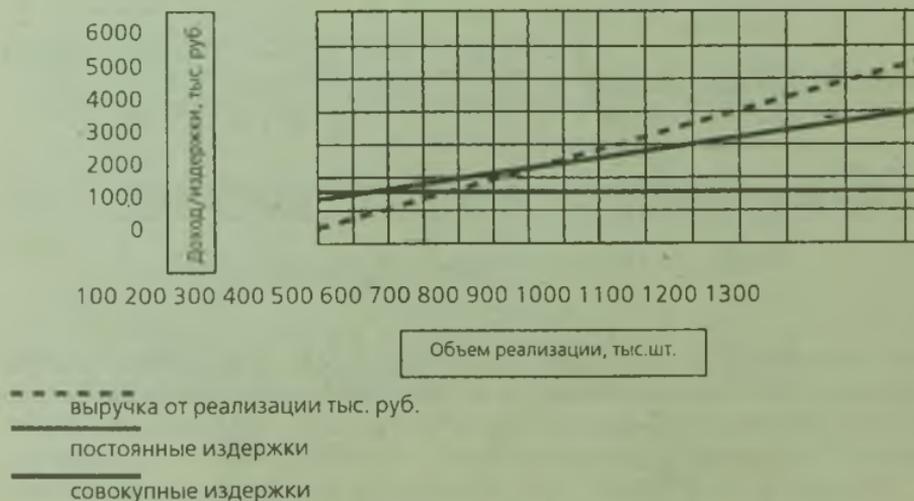


График безубыточности производства и реализации фотоснимков

Уровень безубыточного объема продаж фотоаппаратов составит 180 фотоаппаратов в год. Запас надежности по среднему прогнозу для фотоаппаратов составляет 410 фотоаппаратов.

Безубыточный уровень продаж фотопленок составляет 2906 пленки в год или около 8 пленок в день. Этот уровень достигается в случае минимального уровня спроса уже во втором квартале 1 года.

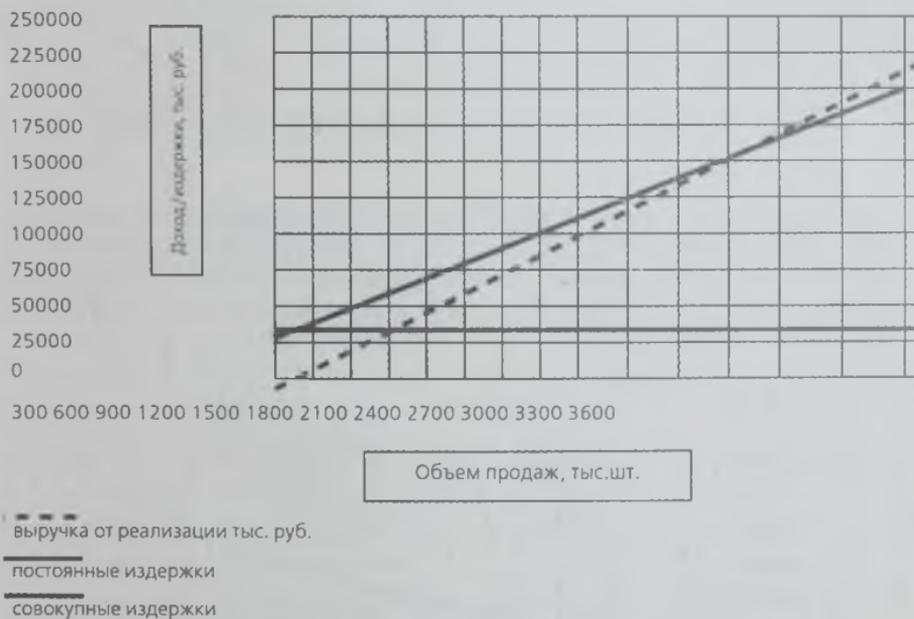


График безубыточности производства и реализации фотопленки

Безубыточный уровень производства прочих услуг (85,77 тыс. в год – 234 шт. в день) достигается при среднем объеме спроса во втором квартале, при минимальном – в третьем квартале первого года.

Уровень безубыточности на один рубль товарной продукции составляет 4768,2 тыс. руб. Таким образом, чтобы достичь уровня безубыточности необходимо ежедневно получать выручку в размере не менее 13060 руб.

Для реализации проекта необходимы средства в размере 1590 тыс. руб., в том числе 825 тыс. руб. – на капитальный ремонт здания в соответствии с договором аренды, 562,5 тыс. руб. – на основное и вспомогательное оборудование и 147,6 тыс. руб. оборотных средств. Планируется, что источником средств

Выручка, тыс. руб.	0,00	1000	2000	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000
Переменные издержки на 1 руб. товарной продукции, руб.	2,6	2,75	3,05	3,1	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15
Накладные расходы, тыс. руб.	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25	1780,25
Итого, расходов, тыс. руб.	1780,25	2334,4	2995	3636,2	4286,8	4913,45	5540,1	6166,75	6793,4	7420	8046,65

Таблица 22. Безубыточность на один рубль товарной продукции

предприятия станут взносы учредителей общества с ограниченной ответственностью. Также планируется приобрести на условиях финансового лизинга машину для печати фотоснимков и проявки фотопленок – «KODAK». Срок договора лизинга составляет 5 лет, выплаты производятся один раз в год и составляют 1070,7 тыс. руб.

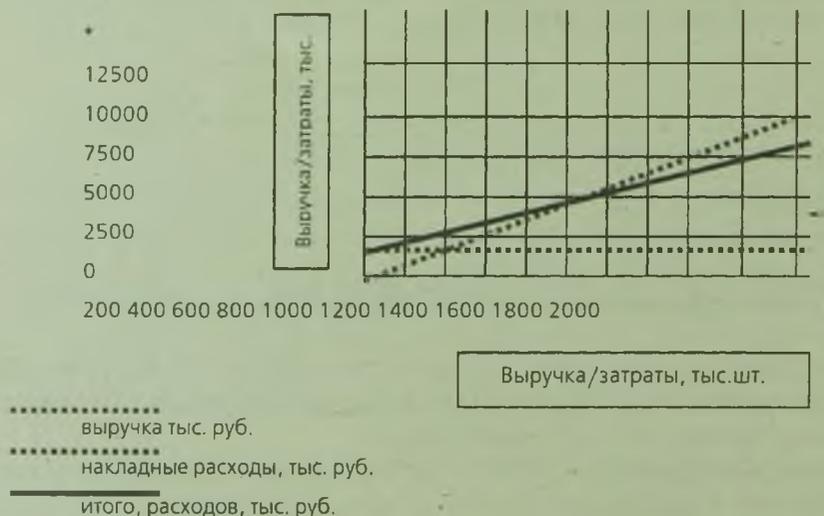


График безубыточности на один рубль товарной продукции

Показатели, тыс. руб.	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Выручка	0,00	4537,35	14125,95	19106,3	24419,65	29498,5
Капитальные вложения	1590	0,00	0,00	48,15	72,1	0,00
Затраты	0,00	4269,6	10037,4	13863,1	17788,95	21611,8
реальная процентная ставка по кредитам	1	1,1	1,4	1,3	1,35	1,4
Дисконт, %	5	4,1	3,2	2,55	2	1,55
Чистый денежный поток	-1590	267,75	4088,55	5195	6558,6	7886,7
Чистая текущая стоимость	-1590	219,05	2561,3	2637,25	2623,3	2463,75
Чистая текущая стоимость, нарастающим итогом	-1590	-1370,95	1235,35	3872,55	6495,85	8959,6

Таблица 23. Расчет интегрального экономического эффекта проекта

Показатели	Методика расчета	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Чистая текущая стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.	Таблица 8.6.	-1590	-1370,95	1235,35	3872,55	6495,85	8959,6
внутренняя норма рентабельности, %	Ставка дисконта	134,43					
период окупаемости		2,5 года					
рентабельность активов, %	Чистая прибыль/средняя величина активов предприятия	0	0,05	0,52	0,55	0,55	0,48
рентабельность капитала, %	Балансовая прибыль/(активы - текущие обязательства)	0	0,08	0,58	0,61	0,61	0,50
маржа прибыльности (рентабельность продаж), %	Балансовая прибыль/объем продаж	0,00	0,05	0,20	0,19	0,19	0,19
рабочий капитал, тыс. руб.	разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами		199,09	765,30	962,62	1204,57	1435,31
маневренность капитала, %	отношение запасов к рабочему капиталу		0,2784	0,0724	0,0576	0,0460	0,0386
оборачиваемость оборотных средств	выручка/средние остатки оборотных средств		1,63	2,82	3,02	3,17	2,91
продолжительность одного оборота, дни	365 дней/коэффициент оборачиваемости		223,97	129,30	120,82	115,30	125,38
оборачиваемость запасов	себестоимость реализованной продукции к средним остаткам запасов		91,38	66,30	57,56	58,18	63,92
длительность оборота запасов, дни	365/коэффициент оборачиваемости запасов		3,99	5,51	6,34	6,27	5,71

Таблица 24. Основные финансовые показатели проекта

Таким образом, интегральный экономический эффект за 5,5 лет (вторая графа таблицы – 6 месяцев на подготовку и запуск производства) составит 8959,6 тыс. руб., период окупаемости проекта – 2 года 6 месяцев, внутренняя норма рентабельности – 134%. Данные о чувствительности проекта представлены далее. В случае, если доля рынка, темпы роста рынка и уровень спроса на продукцию фирмы будут развиваться по минимальному варианту, интегральный экономический эффект составит 9,95 тыс. руб., а период окупаемости проекта составит 5 лет.

Некоторое снижение рентабельности активов и рентабельности капитала в 6-ом году объясняется тем, что в данном проекте не рассматриваются вопросы реинвестирования полученной прибыли в другие виды деятельности или значительное расширение производства, а плановая прибыль распределяется по фондам. Таким образом, снижение рентабельности происходит за счет увеличения стоимости активов предприятия.

Рентабельность снижается за счет планового снижения цен. Коэффициенты маневренности рабочего капитала свидетельствуют о низком удельном весе запасов в структуре оборотных средств и плановом снижении их доли в последующие годы, за счет того, что темп прироста рабочего капитала выше прироста планируемых запасов. Снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств в шестом году по отношению к пятому будет происходить вследствие прироста остатков оборотных средств на счетах фирмы. Таким образом, на возмещение стоимости оборотных средств к концу 6-го года реализации проекта понадобится 63,9 дней, на возмещение стоимости запасов – 5,7 дней.

Кроме расчета показателей эффективности был проведен анализ чувствительности проекта, т. е. анализ отклонений величины чистой текущей стоимости (см. раздел «Финансовый план и финансовая стратегия») в зависимости от основных факторов: объема первоначальных инвестиций, периода окупаемости, издержек и цен.

Элемент проекта	Величина	Отклонения, %
Инвестиции, тыс. руб.	1710,25	+705,65
Срок проекта, лет	5,50	- 111,54
Ставка дисконта, %	0,22	+511,02
цена продукции		-12,00
издержки производства		+29,10

Таблица 25. Чувствительность проекта

Таблица показывает, что объем инвестиций в проект может быть увеличен более чем в 7 раз, прежде чем проект окажется неэффективным. Срок реализации

проекта может быть снижен в два раза (период окупаемости составляет 2,5 года). Ставка дисконта (годовая реальная ставка по кредитам) может быть увеличена в 5 раз, прежде чем проект станет неэффективным. Общий уровень цен на продукцию может быть снижен не более чем на 12% – в этом случае период окупаемости составит 5,5 лет. Издержки производства могут увеличиться не более чем на 29%, прежде чем проект станет неэффективным (не принесет прибыли).

Бизнес-план создания торговой компании (ООО «Высокие технологии»)

Содержание бизнес-плана:

1. Резюме
2. Описание предприятия и отрасли
3. Описание продукции (услуг)
4. Анализ рынка
5. Организационный план
6. Персонал и управление
7. Производственный план
8. План маркетинга
9. Риски и страхование
10. Финансовый план и финансовая стратегия

1. Резюме

Основной идеей предлагаемого проекта является создание магазина «Высокие технологии», предоставляющего на рынке цифровых технологий города полный спектр программного и аппаратного обеспечения от известнейших производителей и разработчиков как России, так и Европы, Америки, Японии. А также полное предоставление гарантийных, консультационных и различных сервисных слуг, связанных с использованием приобретенного программного и аппаратного обеспечения.

Преимущества предлагаемого проекта:

1) привлечение на рынок города крупнейшей компьютерной компании России, которая является официальным партнером известнейших иностранных компаний-производителей высококлассной компьютерной техники, что обеспечит:

– высокое качество вычислительной техники, исключающее сбои и неполадки при ее эксплуатации;

– полное и бесплатное гарантийное обслуживание;

– надежность и высокий эксплуатационный ресурс.

2) открытие офисов продаж в районах города, до сих пор не освоенных конкурентами.

Общая стоимость данного проекта составляет 25 528 тыс. руб. Из них: 8000,0 тыс. руб. – инвестиционный кредит; 17 528,0 тыс. руб. – собственные средства предприятия (в том числе 1 765,8 тыс. руб. за счет реинвестирования части прибыли и амортизационных отчислений).

В стоимость проекта входит:

1) аренда, отделка и оборудование помещений;

2) закупка товара;

3) затраты на рекламу.

Срок погашения кредита – конец 2008 г. (3-его года реализации проекта).

Источником погашения кредита и процентов по кредиту станет прибыль от деятельности предприятия. Инвестиционный кредит предполагается получить от коммерческого банка, который одновременно станет одним из учредителей новой компании. Участие инвестора в уставном капитале позволит получить ему гарантированный дисконтированный доход, который к 2008 г. составит 3639 тыс. руб.

Данный бизнес-план является документом, представляющим полное описание всех аспектов деятельности будущего предприятия, анализирует возможные риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем и отвечает на главный вопрос: «Стоит ли вкладывать деньги в данный проект, и сможет ли он не только окупить затраты на его реализацию, но и обеспечить возможность получения серьезной прибыли?».

2. Описание предприятия и отрасли

Создание компаний, предоставляющих на Российском рынке аппаратные и программные продукты различных иностранных фирм, приходится на конец 80-х – начало 90-х гг. В течение нескольких лет данная сфера деятельности превратилась в один из крупнейших и прибыльных бизнесов в стране, что связано с активным предоставлением услуг по использованию новых компьютерных технологий в бизнес-процессах, управлении, коммуникациях, индустрии развлечения и т. д. Дальнейшее развитие цифровых технологий в России обуславливается следующими основными причинами:

1) появление клиентов, требующих качественного и быстрого обслуживания;

2) плавная интеграция всех сфер деятельности с цифровыми компьютерными технологиями.

Уже к концу 90-х гг. в России произошла концентрация точек сбыта разнообразных видов компьютерной техники, что привело к снижению цен и насыщению рынка различными производителями. Произошло формирование крупнейших оптовых компаний-реселлеров. Сегодня небольшие региональные компании, по существу, являются их представительствами и занимаются продажей компьютерной техники. Главным же отличием друг от друга небольших конкурирующих компаний, занимающихся продажей компьютерной техники в регионах, является закупка товара у разных крупнейших фирм поставщиков. Это, в свою очередь, вызывает необходимость поиска наилучшей компании-реселлера, которая бы гарантировала низкие цены и высокое качество поставляемой продукции в регионы. Этот пункт, по сути, является наиважнейшим при организации небольшой компьютерной фирмы.

Данный проект предполагает создание сети магазинов «Высокие технологии», которая будет являться представительством крупнейшей компании-реселлера в России «Electronic-STAR», занимающаяся продажей компьютерной техники и ее обслуживанием. Основным преимуществом данного проекта является привлечение на рынок компании, которая является официальным партнером известнейших иностранных компаний-производителей компьютерной техники, что обеспечивает:

- 1) высокое качество вычислительной техники, исключающее сбои и неполадки при ее эксплуатации;
- 2) полное и бесплатное гарантийное обслуживание;
- 3) надежность и высокий эксплуатационный ресурс, позволяющий определить сроки гарантии на все товары вплоть до 3-х лет.

Предполагаемая высокая эффективность проекта обусловлена:

- 1) выбором наилучшей компании (качество товаров и их надежность, удобство сотрудничества и т. д.), представителем которой будут являться «Высокие технологии»;
- 2) получение выгодного контракта, позволяющего нам брать часть товара на реализацию или в кредит с постепенным погашением;
- 3) открытие нескольких офисов продаж с наличием всего ассортимента товаров в них;
- 4) выгодное местоположение наших офисов продаж во всех стратегических районах города.

Все вышеперечисленное позволит уменьшить время и затраты на доставку и установку товара, а также сократить время и затраты покупателей на поиск нужного им товара.

Для нормального функционирования компании необходимо иметь помещение под офис, в состав которого должны входить:

- 1) помещение для управленческого персонала – общей площадью 20 кв. м.;
- 2) выставочный зал для посетителей и менеджеров – общей площадью 60 кв.м.;
- 3) раздевалка и санузел для менеджеров и техперсонала – 20 кв. м.;
- 4) служебное помещение для техперсонала – 20 кв. м.;
- 5) склад – 50 кв. м.

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Аренда помещения, 170 кв.м.	90/мес.
Ремонт и отделка помещения	300
Телефон (многоканальный)	20
Регистрация, лицензирование и т. п.	10
Итого (без аренды)	530

Таблица 1. Затраты на содержание одного офиса

3. Описание продукции (услуг)

Компания «Высокие технологии» предлагает следующие виды услуг:

1) продажа готовых компьютеров, мониторов, устройств связи (сотовые телефоны, коммутаторы, концентраторы и т. д.), печатной техники, а также программного обеспечения;

2) предоставление покупателям отдельных компонентов компьютерных систем, а также сборка компьютеров по индивидуальным заказам;

3) монтаж и настройка сетевого и коммуникационного оборудования, возможность создания целого сетевого/коммуникационного проекта;

4) осуществление сервисного обслуживания техники, бесплатная доставка и гарантийное обслуживание, предоставление консультационных услуг.

Вся продукция, предлагаемая компанией «Высокие технологии», является результатом многолетних исследований в области цифровых технологий. Ее отличает качество и надежность, а также функциональность и приемлемая цена. К тому же, каждая единица товара будет тщательно проверена на адаптивность и устойчивость к работе в России. Все компании, представляющие свою продукцию у нас, являются всемирно известными и имеют зарегистрированные товарные знаки, гарантирующие качество их продукции. Среди них такие гранды компьютерной и коммуникационной индустрии, как: Abit, Albatron, ATI, Asus, Acorp, Acer, ASRock, BenQ, Biostar, Chaitech, Corsar, DFI, Elitegroup, Epoch, Formoza, Fujitsu, Gigabyte, Hitachi, Hynix, IBM, Intel, Iwill и т. д. Область применения предлагаемой нами продукции очень разнообразна, это: медицина и здравоохранение, наука и образование, коммерция и маркетинг, менеджмент

и управление, производство и сбыт, а также все виды коммуникаций, развлечений, творчества и досуговой деятельности.

Оплата и доставка продукции осуществляется следующим образом. Компания «Electronic-STAR» согласилась подписать с нашей компанией контракт о предоставлении с их стороны товара на сумму 800 тыс. руб. с условием первоначальной оплаты 50% от общей суммы заказа, что составит 400 тыс. руб., а оставшаяся часть погашается нами по мере реализации товара. Таким образом, затраты нашей фирмы на первоначальную закупку необходимого количества товара составят 400 тыс. руб. После оплаты нами 50% общей стоимости контракта, в течение 3–5 дней производится отгрузка товара. В течение же следующих 2 месяцев по контракту нами должна быть выплачена оставшаяся часть долга. После выполнения всех обязательств с той и другой стороны, между фирмой поставщиком «Electronic-STAR» и фирмой дилером «Высокие технологии» вновь, на тех же условиях, подписывается новый контракт.

Готовые варианты системных блоков, портативные компьютеры	
Мониторы	
Комплекующие	Процессоры, материнские платы, оперативная память, жесткие диски, видеоадаптеры, дисководы, корпуса, клавиатуры, мышки, звуковые платы, контроллеры, тюнеры, системы охлаждения
Сетевое оборудование	
Модемы, Интернет-карты	
Источники бесперебойного питания	
Периферия	Принтеры, сканеры, плоттеры, дигитайзеры, портативные накопители информации, переплетные машины, счетчики купюр, ламинаторы
Копировальная техника	
Климатическое оборудование	Кондиционеры, обогреватели
Аксессуары	Сетевые фильтры, колонки, микрофоны, наушники, кабели, переходники, разветвители, джойстики, дискеты, компакт-диски, диск-боксы, держатели для бумаг, коврики для мыши, уничтожители бумаг, аксессуары к ноутбукам
Расходные материалы	
Программное обеспечение	
Факсы, телефония, коммуникационные карты	
Ремонт, услуги, работы	Ремонт компьютеров, принтеров, копировальной техники, работы по прокладке сети, upgrade.

Таблица 2. Основные виды продукции, которые будут предоставляться компании «Высокие технологии»

4. Анализ рынка

Потребителями нашей продукции и услуг являются люди, имеющие финансовые возможности средние и выше средних. В том числе: средние и мелкие организации, нуждающиеся в хорошей технике и ее качественном обслуживании; государственные (бюджетные) учреждения, учебные заведения (школы, ВУЗы, колледжи, лицей), крупные коммерческие компании, задействованные в таких сферах бизнеса, как сотовая связь, Интернет, коммуникации, крупное производство, газовые и нефтяные отрасли, системы энерго-, водо- и газообеспечения и т. д. Также наша компания планирует предоставлять свои услуги частным лицам, приобретающим технику для собственных нужд.

Наши офисы планируется разместить в 4-х центральных районах города.

1. Место большого скопления молодежи, т. к. в этом районе расположено много учебных заведений (университет, монтажный и медицинский колледжи, 3 школы). Кроме того, данный район является экологически чистым, что делает его одним из самых популярных и, соответственно, одним из самых дорогих районов в городе, с высоким уровнем населения, имеющего доходы выше средних.

2. Для второго офиса выбран самый центральный и деловой район города, где сосредоточено огромное количество различных офисов, магазинов и прочих насыщенных людьми организаций. Его отличает выгодное месторасположение, определяемое высоким уровнем концентрации потенциальных клиентов и транспортных коммуникаций.

3. Третий офис будет располагаться в районе с высокой концентрацией элитного жилья, что может дать хороший спрос на нашу продукцию, имеется хорошая пропускная способность автомобильного и общественного транспорта.

4. Район для четвертого офиса характеризуется высокой плотностью населения и концентрацией недорогого жилья, здесь расположено большое количество крупных и средних предприятий.

Анализ конкурентов: т. к. на данный момент в нашем городе присутствуют компании, занимающиеся продажей и обслуживанием различной компьютерной техники, то, следовательно, конкуренция в этой сфере бизнеса достаточно высокая. К непосредственным компаниям конкурентам следует отнести: «Атто», «Компьюмаркет», «Крокодил», «Софит», «Ладья», «Континиус», «Матрица», «Мир компьютеров». В то же время, наша компания выгодно отличается от аналогичных компаний тем, что мы являемся представителем самой крупной компании в России, предоставляющей своим клиентам самый большой ассортимент продукции известнейших фирм-производителей компьютерной техники. Главная же отличительная черта нашей работы – это продажа и обслуживание компьютерной техники, приобретенной у самих производителей с предва-

рительным тестированием каждой единицы продукции. Это позволит, при практически равном уровне цен, получить дополнительные конкурентные преимущества, связанные с качеством и надежностью поставляемой продукции, а также высоким уровнем обслуживания.

5. Организационный план

При создании новой компании была выбрана форма собственности – общество с ограниченной ответственностью. Увеличение уставного капитала ООО происходит только после внесения всеми его учредителями вкладов в полном объеме. Инвестор внесет свой вклад в уставный капитал, что позволит ему получить дополнительные гарантии возврата инвестиционного кредита и получить в дальнейшем гарантированный доход на внесенный капитал. Уставный капитал ООО «Высокие технологии» составляет 10 000 тыс. руб.

Компания управляется советом директоров из числа учредителей, каждый из которых (за исключением представителя банковской организации) в полной мере является ее директором и курирует отдельный офис продаж, закрепленный за ним. При этом будет генеральный директор, офис которого будет находиться в одном из самых крупных офисов продаж.

При создании предприятия будут использоваться консультации профессиональных юристов, специалистов по банковским операциям, по страхованию, рекламе.

6. Персонал и управление

Директор осуществляет руководство всеми процессами в организации, координирует и контролирует деятельность всех подразделений компании.

Менеджер по административным вопросам, маркетолог – совмещает деятельность по контролю за административными вопросами, подбору кадров с деятельностью, связанную с анализом рынка и проведением маркетинговых исследований, разработкой рекламных компаний.

Менеджер по продажам – осуществляет деятельность по поиску заказов на продукцию, привлечению покупателей, консультации.

Технический персонал (сборщики, наладчики, установщики) – осуществляет весь производственный процесс и его обеспечение вспомогательными материалами и ресурсами.

Бухгалтер-экономист – совмещает обязанности бухгалтера и экономиста, производит контроль за финансовым состоянием организации, ведет ежеднев-

ный учет выручки и расходов. Занимается планированием и расчетом всех производственных показателей.

Кассиры-операторы – осуществляют прием платы за услуги, сдачу выручки, выдачу дисконтных карт.

Охранники осуществляют охрану всего офиса.

Подбор персонала будет проводиться по объявлениям в СМИ после анализа анкет, заполненных кандидатами, и последующего собеседования.

Управленческий персонал каждого офиса будет возглавлять один из учредителей.

Характеристика управленческого персонала.

Директор – имеет высшее экономическое образование.

Менеджер – также выпускник высшего учебного экономического заведения, возраст 25 лет, опыт работы в этой области 2 года.

Бухгалтер – экономист должен иметь соответствующее образование, опыт работы не менее 5 лет, знание ПК.

Должность	Количество человек	Заработная плата, тыс. руб.
Директор	1	20
Менеджер по административным вопросам, маркетолог	1	8
Менеджер по продажам	3	7
Технический персонал	3	6
Бухгалтер-экономист	1	5
Кассир-оператор	2	4,5
Охранник	2	4
Уборщик	1	2
Дворник	1	1,5
Итого:	15	

Таблица 3. Штатное расписание работы одного офиса ООО «Высокие технологии»

Планируемое рабочее расписание работы офисов продаж с 10.00 до 19.00, с одним коротким днем – суббота, время работы с 10.00 до 17.00, с одним выходным днем – воскресенье. Охранники работают по графику «сутки – двое».

По плану количество офисов должно составить 4, по одному в центральные районы города (один из офисов будет совмещать свои функции с головным, поэтому в нем количество сотрудников будет увеличено на 2 человека). Это означает, что в организации «Высокие технологии» общее количество сотрудников составит 62 человека.

7. Производственный план

Для реализации данного проекта необходимо арендовать, отремонтировать и оборудовать 4 офиса в соответствующих районах, каждый площадью 170 кв. м.

Должность	Количество человек	Зарботная плата, тыс. руб.	Годовой фонд зарплаты, тыс. руб. на одного работника	Общая сумма зарплаты по категориям работников
Генеральный директор	1	25	300	300
Директор	1 x 3	20	240	720
Менеджер по административным вопросам, маркетолог	1 x 4	8	96	384
Менеджер по продажам	3 x 4	7	84	1008
Технический персонал	3 x 4	6	72	864
Бухгалтер-экономист	1 x 4	5	60	240
Секретарь	1	4,5	54	54
Кассир-оператор	2 x 4	4,5	54	432
Охранник	2 x 4	4	48	384
Уборщик	1 x 4	2	24	96
Дворник	1 x 4	1,5	18	72
Курьер	1	1,5	18	18
Итого:				4572

Таблица 4. Потребность в средствах на оплату труда, тыс. руб.

Элементы затрат	Величина показателя по периодам						
	2006 г.				2007 г.		2008 г.
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 п/г	2п/г	
Затраты на оплату труда	1143	1143	1143	1143	2286	2286	4572
Налоги на ФОТ	421	421	421	421	842	842	1684
ИТОГО:	1564	1564	1564	1564	3128	3128	6256

Таблица 5. Смета затрат на оплату труда, тыс. руб.

Статья затрат	Количество оборудования	Сумма затрат, тыс. руб.	Фирма-изготовитель
Мебель (столы, стулья, стеллажи, шкафы)		420,00	Местное производство
Специнструмент и торговое оборудование		700, 00	Местное производство
Стройматериалы		360, 00	Оптовые базы
Ремонтные работы		270,00	
Оргтехника и комплектующие		2194, 00	Компания «Electronic-STAR»
Одежда для персонала	20 комп.	84, 30	Легпромресурс
Кассовый аппарат	4 ед.	20,00	Москва
Всего:		2 058,30	

Таблица 6. Необходимые средства для технической подготовки и развития производства

8. План маркетинга

Вновь создаваемое предприятие «Высокие технологии» предполагает, что в начале своей деятельности не будет иметь проблем со сбытом продукции. Компания ставит своей задачей не рекламу конкурентного товара, а самого предприятия. Отсюда ее стратегия продвижения продукции и услуг носит целенаправленный характер и ставит основной своей целью внушение доверия к самой компании и, следовательно, к поставляемым ею продукции и услугам. При этом, каждое маркетинговое мероприятие будет направлено на то, что «Высокие технологии» в своей работе исходят, прежде всего, из потребностей клиента. Подобная стратегия носит перспективный характер и ведется на региональном уровне с целью вытеснения наиболее слабых конкурентов и захвата соответствующей доли рынка.

Реклама: для привлечения клиентов планируется за 30 дней до официального открытия разместить рекламные объявления и статьи рекламного характера в наиболее популярных местных СМИ. За неделю до открытия планируется размещение рекламного объявления «бегущей строкой» на наиболее популярных TV-каналах (ТНТ, СТС). В день открытия планируется установить специальные дисконтные цены, бесплатную доставку и наладку приобретенной продукции. Затраты на проведение рекламной компании ежемесячно составляют от 30 до 50 тыс. руб.

Цена на продукцию устанавливается методом наценки на издержки, где минимальная цена будет определяться валовыми издержками, а максимальная – ценами конкурентов и потенциальными возможностями клиентов. Установление окончательной цены будет осуществляться в этих пределах.

Далее предполагается следующая долгосрочная программа привлечения клиентов и стимулирования сбыта:

- 1) заключение договоров с крупными и средними предприятиями на постоянную скидку при долговременном сотрудничестве и больших объемах заказов;
- 2) продажа в кредит, рассрочку, бесплатная доставка и наладка, бесплатное гарантийное обслуживание в течение 1 года, консультации по телефону и Интернет.

Предполагаемая сумма заказа для получения дисконта и скидок должна быть не менее 60 тыс. руб. Кроме того, в дальнейшем предполагается открыть несколько Интернет-кафе и игровых компьютерных салонов. Нововведения планируются после того, как окупятся все затраты, будет возвращен инвестиционный кредит и завоевана определенная доля рынка.

9. Риски и страхование

В ходе деятельности компании «Высокие технологии» могут возникнуть некоторые риски. Виды основных рисков и пути их нейтрализации представлены в таблице.

Виды рисков	Доли риска	Способы нейтрализации
Низкие объемы продаж	30 %	Чтобы обеспечить повышение объема продаж нашего товара, следует повысить качество рекламы и снизить цены путем применения дисконтов и скидок.
Противодействия конкурентов	15 %	Для конкурентной борьбы необходимо будет усилить свое присутствие на рынке путем акцентирования внимания рекламной компании на качество нашей продукции и ее невысокую цену. Плюс возможность покупки в кредит. А также увеличить количество менеджеров, занимающихся поиском клиентов вне офиса.
Падение спроса на продукцию и услуги	15 %	Падение спроса на компьютерную технику происходит, как правило, в период летних отпусков и каникул. Это происходит из-за массовых оттоков людей из городов и фактической остановки деловой активности. Как-то повлиять на такую ситуацию практически невозможно и бесполезно. Но наша фирма в данный период сместит акцент на предоставление скидок на технику, а также осуществление больших монтажных работ в области коммуникаций и беспроводных технологий. Это позволит нашей компании оставаться в «плюсе» даже в такой неактивный потребительский период.
Изменение цен на продукцию	35 %	Так как наша компания является дилером другой компании, то и цены на конечную продукцию зависят от цен поставщиков. Поэтому при изменении закупочных цен придется изменять цены, как в большую, так и в меньшую сторону.
Стихийные бедствия (пожар, наводнение и т. д.)	5 %	Воздействовать на стихийные бедствия невозможно. Можно лишь снизить убытки, если позаботиться о пожаробезопасности, изолированности складских помещений, а также правильном расположении офиса вне опасных зон. Также следует использовать методы страхования.

Таблица 7. Риски и способы их нейтрализации

Направление инвестиций	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Всего инвестиций	Структура, %
Потребность в инвестициях всего:	9 765,8	4 962	6 150	4 650	25 528	100
В том числе:						
– приобретение нестандартизированного оборудования	1 358,3				1358,3	5,3
– приобретение специнструмента	700				700	2,7
– ноу-хау	32,0		25,0	25,0	82,0	0,3
– технологическая подготовка производства	84,0		25,0	25,0	134,0	0,5
– реконструкция производства	2 188,0				2188,0	8,7
– пополнение оборотных средств	5 290,0	4 905,0	6 000,0	4500,0	20 695,0	81,1
– проведение маркетинга	61,0	30,0	50,0	50,0	191,0	0,7
– неучтенные расходы	50,5	27,0	50,0	50,0	178,0	0,7

Таблица 8. Потребность в инвестициях на 2006 г. и источники их финансирования, тыс. руб.

Источники финансирования	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Всего
Инвестиционный кредит	8000	–	–	–	8 000
Прибыль от продаж	1 204	3 961	5 370	3 870	14 405
Амортизация	562	780	780	780	2 902
Переходящий остаток прибыли	–	221	–	–	221
Всего инвестиций:					

Таблица 9. Источники финансирования, тыс. руб.

Наименование показателя	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.
	II	III	IV	I	II	III	IV	I п/г	II п/г	
Выручка от реализации	1 705	4 188	5 983	6853	9289	14614	15688	33688	49 550	126 738
Затраты на производство и реализацию продукции	2 185	3 282	4 105	5 482	7431	11691	12550	26426	39640	101391
Валовая прибыль	– 390	906	1 878	1 371	1858	2 923	3 138	6 607	9910	25347
Налог	57	129	183	186	247	382	409	794	1 174	2 841
Чистая прибыль	– 447	777	1695	1185	1611	2541	2729	5813	8736	22506

Таблица 10. План доходов и расходов, тыс. руб.

Статья затрат	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.
	II	III	IV	I	II	III	IV	I п/г	II п/г	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Денежная наличность на начало периода	0	- 302	- 98	178	14	20	6	14	42	3148
Приток наличности – всего:	9922	4315	6164	7048	9484	14809	15883	33423	49940	127518
В том числе:										
– выручка от реализации	1795	4188	5983	6853	9289	14614	15688	33033	49559	126739
– инвестиционный кредит	8000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– амортизация	127	127	181	195	195	195	195	390	390	780
Отток наличности – всего:	10224	4111	5888	722	9478	14823	15875	33395	46834	111202
В том числе:										
– производственные издержки	2185	3282	4105	5482	7431	11691	12550	26426	39640	101391
– инвестиционные издержки	4392	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– покупка оборудования, оснастки	2058	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– реконструкция производства	2188	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– прочие инвестиционные издержки	146	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– пополнение оборотного капитала	3590	700	1000	1105	1600	1200	1000	2500	500	4500
– проценты по инвестиционному кредиту	-	-	600	200	200	200	166	245	120	-
– возврат инвестиционного кредита	-	-	-	-	-	1350	1750	2500	2400	-
– гарантированный доход инвестора	-	-	-	239	-	-	-	930	-	2470
– налоги	57	129	183	186	247	382	409	794	1174	2841
Денежная наличность на конец периода	-302	-98	178	14	20	6	14	42	3148	19464

Таблица 11. Баланс денежных расходов и поступлений, тыс. руб.

Источниками финансирования являются:

- 1) средства стороннего инвестора в размере 8 000,0 тыс. руб.;
- 2) собственные средства предприятия в сумме 17 528 тыс. руб.

Расчет чистой прибыли на планируемый период, баланс денежных расходов и поступлений, потребность в оборотном капитале, оценка эффективности инвестиций (на основе модели дисконтированных денежных потоков) представлены далее в таблицах.

В представленном балансе произведена оценка синхронности поступлений и расходования денежных средств. Расчеты выполнены в ценах на 1 января 2006 г. Нехватка денежной наличности во II и III кварталах 2006 г. будет покрываться предприятием из собственных источников.

Элементы оборотного капитала	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Текущие активы – всего	7195	1559	1999	2000
В том числе:				
– сырье и материалы	317	1254	2262	3617
– готовая продукция	647	2476	4403	6759
– дебиторская задолженность	4786	9289	16516	25348
– денежные средства	1445	2580	4830	7753
Текущие пассивы – всего	1095	5404	11816	22782
В том числе:				
– кредиторская задолженность:	1905	5404	11816	22782
Оборотный капитал – всего	5290	10195	16195	20695
Изменение оборотного капитала	5290	4905	6000	4500
Коэффициент оборачиваемости	2,26	4,56	5,1	6,12

Таблица 12. Расчет потребности в оборотном капитале, тыс. руб.

Расчет потребности в оборотном капитале произведен, исходя из планируемых нормативов оборотных средств по элементам, с учетом прогнозируемого ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Оценка эффективности инвестиций произведена на основе модели дисконтируемых денежных потоков. Период расчета определен в 4 года с момента начала инвестирования. Расчет производится с учетом полученного инвестиционного кредита в сумме 8 000 тыс. руб. при ставке 10% годовых. При этом, в расчет чистого денежного потока включены амортизационные отчисления, как собственный источник финансирования.

Анализ модели дисконтированных денежных потоков показывает, что при 10%-ной ставке инвестиционного кредита в сумме 8000 тыс. руб. возможно его погашение по второму полугодии 2008 г. При этом, инвестор получает проценты на вложенный капитал в сумме 1731 тыс. руб. и гарантированный доход на учредительский вклад в уставной капитал в сумме 3639 тыс. руб.

Дисконтный срок окупаемости проекта – 25 месяцев с начала инвестирования при ставке 10% годовых. Оценка эффективности проекта проведена в соответствии с принятой практикой по показателям чистой текущей стоимости (NPV) и коэффициенту внутренней нормы прибыли (IRR). В соответствии с расчетом NPV

Наименование показателя	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.
	II	III	IV	I	II	III	IV	I п/г	II п/г	II
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистый денежный поток – всего:	-502	4	678	-164	6	-20	0	0	3150	16316
В том числе:										
– чистая прибыль	-447	777	1695	1185	1611	2541	2729	5813	8736	22506
– амортизация	127	127	181	195	195	195	195	390	390	780
– инвестиционный кредит	8000	–	–	–	–	–	–	–	–	–
– инвестиционные издержки	4392	–	–	–	–	–	–	–	–	–
– прирост оборотного капитала	3590	700	1000	1105	1600	1200	1000	2500	3500	4500
– проценты за кредит	200	200	200	200	200	200	166	245	118	–
– возврат инвестиционного кредита	–	–	–	–	–	1356	1758	2528	2358	–
– гарантированный доход инвестора	–	–	–	239	–	–	–	930	–	2470
Остаток наличности на начало периода	0	-502	-498	178	14	20	0	0	0	3150
Накопленная денежная наличность на конец периода	-502	-498	178	14	20	0	0	0	3150	19466
Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости	1	0,988	0,964	0,940	0,917	0,895	0,873	0,813	0,785	0,716
Текущая (дисконтированная) стоимость денежных потоков	-502	4	652	-154	5,5	-18	0	0	2472,5	11682
Сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков	-502	-498	154	0	5,5	-12,5	-12,5	-12,5	2460	14142
Остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода									58275 0,275	88996 0,203
Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода									16026	18511
Чистая текущая (дисконтированная) стоимость NPV									18486	32653
Коэффициент внутренней нормы прибыли IRR									42%	87%

Таблица 13. Модель дисконтированных денежных потоков тыс. руб.

положительная ожидается, начиная со II полугодия 2008 г. Внутренняя норма прибыли по проекту составит 1,42 во II полугодии 2008 г. и 1,87 в 2009 г.

Прибыль от реализации позволит осуществить финансирование развития предприятия, а также погашение кредита и процентов по кредиту, выплату дивидендов всем участникам проекта, начиная с 2008 г.

Наименование показателя	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Валовая прибыль	2394	9290	16517	25347
Налоги из прибыли	369	1224	1968	2841
Чистая прибыль	2025	8066	14549	22506
Возврат кредита и проценты за кредит	600	3866	52536	–
Прибыль, направленная на развитие производства	1203,8	3961	5370	3870
Распределяемая прибыль	221,2	239	3914	18636
То же, нарастающим итогом	–	460,2	4374	22910
Дивиденды – всего		239	3100	8233
То же, нарастающим итогом	–	460,2	3839	11572
В том числе:				
Дивиденды инвестору (гарантированные)		239	930	2470
То же, нарастающим итогом	–	460,2	1169	3639
Остаток прибыли	221,2	–	814	10403

Таблица 14. Отчет по прибыли, тыс. руб.

Наименование показателя	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.	Всего
	II	III	IV	I	II	III	IV	I п/г	II п/г		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Проценты за кредит	–	–	600	200	200	200	166	245	120	–	1731
Возврат основного долга	–	–	–	–	–	1350	1750	2500	2400	–	8000
Всего:			600	200	200	1550	1916	2745	2520	–	9731

Таблица 15. График погашения инвестиционного кредита, тыс. руб.

Наименование показателя	2006 г.	2007 г.
Объем продаж	14 500	167 500
Условно-постоянные затраты, тыс. руб.	4087	37028
Удельный вес условно-переменных затрат, в объеме продаж, %	37,8	38,4
Точка безубыточности, тыс. руб.	6 570	60 110
Запас финансовой устойчивости	7930	107390

Таблица 16. Расчет безубыточности и запаса финансовой устойчивости

По проекту рассчитаны:

- 1) норма кредитного покрытия инвестиций – 0,32;
- 2) норма самофинансирования инвестиций.

Коэффициент покрытия финансово-эксплуатационных расходов.

Таким образом, обеспечивается полное покрытие финансово-эксплуатационных потребностей.

Анализ безубыточности проводится в целях определения объема продаж, при котором ООО «Высокие технологии» покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков. Расчет показывает, что порог рентабельности в 2006 г. составит 70 тыс. руб., в 2009 г. – 60 110 тыс. руб. Запас финансовой устойчивости – 7930 тыс. руб. и 107390 тыс. руб., соответственно.

Бизнес-план Интернет-клуба «Сталкер»

Содержание:

1. Резюме
2. Описание предприятия и отрасли
3. Описание продукции (услуг)
4. Анализ рынка
5. Организационный план
6. Персонал и управление
7. Производственный план
8. План маркетинга
9. Риски и страхование
10. Финансовый план и финансовая стратегия

1. Резюме

Интернет-клуб «Сталкер» будет специализироваться на предоставлении населению разного вида услуг, связанных с использованием Интернета, а также возможностей компьютера, предлагая различные формы проведения досуга, как для взрослых, так и для школьников-подростков. Проведенные компанией маркетинговые исследования говорят о том, что потенциал рынка достаточно высок, спрос на услуги Интернет-клубов продолжает расти и, по сделанным прогнозам, продержится на высоком уровне еще, по крайней мере, 5–7 лет. Первоначально мы предполагаем открыть один

Интернет-клуб в городе. Принятие клиентами нашей концепции позволит компании увеличить число Интернет-клубов и освоить новые сегменты рынка.

Основная идея нашего бизнеса – создать Интернет-клуб, который бы одинаково нравился и детям, и их родителям.

Цель настоящего бизнес-плана – рассмотреть предлагаемые услуги с позиции маркетингового анализа и привлечь инвесторов для реализации данного проекта.

Целевыми группами потребителей, на которые предприятие рассчитывает выйти, являются:

- 1) школьники;
- 2) студенты;
- 3) другие категории.

В процессе разработки бизнес-плана был проведен анализ рынка, что показало имеющуюся значительную потребность в качественных Интернет-услугах. В ходе маркетинговых исследований было выявлено, что в настоящее время существует значительный сегмент потребителей, способных вывести бизнес на необходимый уровень рентабельности.

Для Интернет-клуба «Сталкер» необходимо, чтобы его месторасположение было удобным для жителей города – его потенциальных клиентов. Необходимо учитывать также и месторасположение конкурентов, а также стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе.

Более выгодным месторасположением будет являться центр города. Недостатком такого размещения является непосредственная близость от конкурентов. Предполагается взять помещение размером 160 кв. м. в аренду. В соответствии с финансовыми прогнозами, разработанными нашей компанией, для успешного начала бизнеса нам потребуется 1200 тыс. руб. Большая часть финансовых средств будет получена за счет инвестора. Деньги будут использованы для финансирования начального маркетинга и формирования основного капитала компании. Собственные средства будут потрачены на регистрацию предприятия, приобретение необходимых разрешений и внесение уставного капитала.

Наши потенциальные инвесторы будут обладать правом долевого участия, получать гарантированный доход на вложенный уставной капитал, кроме того, они имеют право участвовать в разработке стратегии фирмы.

Возврат кредита планируется на третий год реализации проекта.

При создании предприятия будут использоваться консультации профессиональных юристов, специалистов по банковским операциям, по страхованию, рекламе.

2. Описание предприятия и отрасли

Наше предприятие будет специализироваться в сфере услуг, которые носят информационный, коммуникационный и развлекательный характер. Компания имеет дело с компьютерными технологиями и намерена предоставлять своим клиентам ряд услуг, связанных с использованием Интернета, и другие услуги, обусловленные возможностями компьютерной техники, а также предоставлять услуги развлекательного досугового характера.

За последние десятилетия Интернет получил огромное распространение во всем мире. Глобальная сеть Интернет – это всемирная паутина, предоставляющая нам удобства быстрого получения нужной информации, новостей, различных услуг, работ, развлечений, знакомств, общения, переписки, рекламы, продажи или покупки товаров и услуг.

В то же время, сегодня в России в целом и в нашем городе, в частности, к сожалению, не у всех есть возможность пользоваться его услугами. Кто-то не может подключиться к Интернету дома, а у кого-то вообще нет компьютера. Но многие понимают, что современная жизнь без Интернета уже практически невозможна или, по крайней мере, станет невозможной в ближайшее время. Мы готовы помочь нашим клиентам в решении этой проблемы.

Рынок услуг, предлагаемых клубом, в данный момент находится в стадии роста. Конкуренция в этой сфере еще не достигла своего пика, но, в то же время, потребители уже имеют большие возможности выбора. Наряду с Интернет-кафе, начинают появляться игровые клубы, которые обслуживают сходные сегменты. Однако, по нашим прогнозам, спрос на данный вид услуг в нашем городе останется примерно на том же уровне, а возможно, и вырастет в течение еще, по крайней мере, 5–7 лет.

В 2005 г. в городе функционировало 8 Интернет-кафе – достаточно небольшое количество для нашего города. Спрос на такие услуги по-прежнему высок, однако клиенты стали более требовательны как к качеству услуг, так и к техническим возможностям используемого оборудования. Устаревание оборудования привело к тому, что некоторые из наших потенциальных конкурентов уже к концу 2005 г. потихоньку стали терять своих клиентов, поскольку возможности компьютеров уже не удовлетворяли требований посетителей.

Сейчас одним из главных критериев успеха, помимо современного оснащения клуба, становится его местоположение. Клиенты предпочитают посещать заведения, находящиеся недалеко от дома или заведений, где они проводят большую часть времени (школы, Вузы, колледжи). После тщательного проведенных исследований заявители проекта пришли к выводу, что наилучшим местом для подобного клуба будет один из центральных районов города. Выбор пал на это место, поскольку именно здесь наблюдается наибольшая концентрация лю-

дей в возрасте от 15 до 22 лет, которые являются нашими потенциальными клиентами. Проведенные исследования показали, что именно эта группа населения наиболее заинтересована в наших услугах.

Уже подобрано соответствующее помещение, и подсчитаны средства на ремонт и благоустройство помещения, которое предполагается взять в долгосрочную аренду. Наша задача облегчается тем обстоятельством, что найденное помещение находится в очень хорошем состоянии (там недавно были выполнены основные ремонтные работы) и нуждается лишь в легком косметическом ремонте для создания необходимого интерьера.

В дальнейшем мы предполагаем расширить сеть Интернет-клубов, поскольку по всем прогнозам ожидается расширение рынка Интернет-услуг.

3. Описание продукции (услуг)

Мы решили открыть Интернет-клуб «Сталкер», в задачу которого входит предоставление услуг в области Интернета, в первую очередь, компьютерных сетевых игр, и обеспечение других возможностей персонального компьютера. Основная идея нашего бизнеса – создать Интернет-клуб, который бы одинаково нравился и детям и их родителям. Многие родители боятся отпускать детей в незнакомые места, особенно по вечерам. Основная концепция Интернет-клуба заключается в создании уютного помещения клуба, современно оформленного с учетом вкусов как детей-подростков, так и взрослых посетителей, с элементами интерьера, создающего благоприятное впечатление у разновозрастных клиентов.

Клуб будет предлагать посетителям разных возрастных категорий следующие услуги:

1) **доступ в Интернет:** этой услугой могут воспользоваться люди всех возрастов. Единственное ограничение будет распространяться на доступ детей к некоторым сайтам. За этим будут следить администраторы клуба. Любая информация может быть распечатана на принтере или сохранена на диске или дискете. Пользование электронной почтой позволит зарубежным и иногородним гражданам быстро и дешево поддерживать необходимые контакты с коллегами и родственниками. При необходимости мы можем предоставить клиентам персональные почтовые ящики;

2) **сетевые игры:** игры для некоторого количества участников, осуществляемые по Интернету или локальной сети. Этими услугами будут пользоваться, в основном, подростки и молодежь. Наш клуб также намерен предложить данный вид услуг людям более старшего возраста, например, родителям наших клиентов-подростков. Папы и мамы, ожидающие своих детей в нашем клубе, могут присоединиться к ним и включиться в игру.

Предполагается периодическое пополнение игротeki новизками и проведение мини-презентаций новых игр и игровых сайтов для постоянных клиентов, имеющих клубные карты;

3) **использование программных пакетов персонального компьютера, сканирование, редактирование, распечатка, запись на дискетах и дисках:** в основном, данные услуги предназначены для людей, не имеющих дома компьютера, или иногородних. Мы предоставляем все виды услуг по оформлению документов, набор и печать рефератов, курсовых и дипломных работ, писем, по работе со всеми офисными программами и приложениями. При длительной работе клиента за компьютером (например, при подготовке курсовой или дипломной работы) предусмотрено сохранение файлов в нашем архиве. Желающие всегда могут получить консультацию и профессиональную помощь администратора клуба;

4) **услуги мини-бара:** охлажденные напитки, соки, чай, кофе. Владельцы бизнеса приняли решение исключить из ассортимента напитки, содержащие алкоголь, а также табачные изделия, что должно понравиться родителям, и они с большей готовностью отпустят своих детей в такой клуб. Мини-бар будет предлагать посетителям только безалкогольные напитки и легкие закуски (бутерброды, сладости, чипсы, сухарики). В дальнейшем мы предполагаем расширить эти услуги и открыть кафе, которое будут посещать не только клиенты клуба, но и все желающие, что позволит существенно расширить круг клиентов и увеличить прибыль клуба;

5) **дополнительные услуги:** например, рядом с рабочими местами администратора и охранника будет находиться соответствующим образом устроенная зона ожидания для родителей. В ожидании своих детей родители смогут почитать различные печатные издания и, удобно устроившись на диванах, выпить чашку кофе, чая или прохладительные напитки. Предусмотрено, что за порядком в зале клуба и на прилегающей к нему территории внимательно будет следить охрана.

Интернет-клуб будет оснащен 30 рабочими компьютерами с 17-ти дюймовыми мониторами.

4. Анализ рынка

Особенностью рынка потребителей является его дифференцированность по половому признаку. Потенциальными клиентами Интернет-клуба, в основном, являются мужчины. Как показывает практика, доля женщин, посещающих подобные заведения, значительно меньше. Она составляет 5–10% общего числа посетителей. Женская часть клиентуры предпочитает пользоваться услугами Интернета у себя дома.

Целевыми группами потребителей, на которые предприятие рассчитывает выйти, являются:

- 1) школьники;
- 2) студенты;
- 3) другие категории.

Не секрет, что большинство школьников, имеющих дома компьютер, огромную часть свободного времени проводят, играя в компьютерные игры. Возрастной пик игроков приходится на подростков от 13 до 15 лет. Они и будут главными клиентами Интернет-клуба. Потребители наших услуг – не только дети, не имеющие персональных компьютеров, но и те, у кого они есть (см. таблицу). Проведенные исследования показали, что многие дети отдают предпочтение сетевым играм, и эта группа составляет около 60% клиентов Интернет-клуба.

Услуги	Основные группы клиентов	Объем продаж в 1-й год (руб.)	Вероятность успеха
Интернет	Школьники	360	Средняя
	Студенты	510	Высокая
	Другие возрастные группы	60	Низкая
Сетевые игры	Школьники	510	Высокая
	Студенты	330	Средняя
	Другие возрастные группы	30	Низкая
Другие услуги	Школьники	30	Низкая
	Студенты	420	Высокая
	Другие возрастные группы	270	Средняя

Таблица 1. Прогноз объема продаж по основным группам клиентов

Мы рассчитываем также и на более взрослых посетителей, поскольку сетевые игры любят не только дети, но и люди постарше, в возрасте 18–21 года. Потенциальными потребителями другого вида услуг – выхода в Интернет – могут быть люди любого возраста, но ориентироваться мы будем на посетителей до 30 лет. Доля клиентов прочих возрастных групп будет очень незначительной (табл. «Рынок потребителей»).

Конкуренция может ожидаться с трех сторон: близлежащих аналогичных заведений, давно существующих Интернет-кафе с постоянной клиентурой и сети игровых клубов. Далее рассмотрены наши основные конкуренты.

Близлежащие подобные заведения: несмотря на соседство нескольких игровых клубов, мы ожидаем существенный спрос на наши услуги. В то же время, мы ожидаем рост конкуренции в ближайшем будущем. К тому времени мы рас-

Возраст	Доля рынка
До 13 лет	8 %
13–18 лет	58 %
18–25 лет	30 %
После 25 лет	4 %

Таблица 2. «Рынок потребителей»

считываем прочно занять свою нишу на рынке и расширить ассортимент предлагаемых услуг, осуществляя модернизацию оборудования.

Интернет-кафе с постоянными клиентами: преимущества кафе-старожилов состоят в наличии постоянных клиентов, готовых ехать из любого конца города именно сюда, пренебрегая услугами других заведений, в т. ч. и нашего. Некоторые из этих кафе также находятся в центре города. Основной способ борьбы за этот тип клиентов мы видим в ценовой политике, т. к. мы предлагаем более широкий спектр услуг и по более низкой цене. Кроме того, нашим существенным конкурентным преимуществом является новое современное оборудование, что очень важно при оказании Интернет и компьютерных услуг.

Сети игровых клубов: это одни из самых опасных конкурентов, поскольку они обладают достаточными средствами, чтобы вытеснить нас с рынка. Однако проведенный анализ позволяет надеяться, что в первое время они не будут угрожать нашему бизнесу.

Конкурент	Количество филиалов	Ценовая политика	Преимущества
Бешеная мышь	2	Низкие цены	Использование низких цен
Матрица	1	Средняя цена	Кафе длительное время присутствует на рынке
Джуманджи	1	Средняя цена	Ближайший к нам конкурент
Пятый элемент	2	Ценовой лидер	Постоянная клиентура
Бумер	2	Средняя цена	Быстрое расширение рынка

Таблица 3. Основные конкуренты

Из таблицы SWOT-анализа видно, что главными конкурентными преимуществами данного проекта являются: использование нового высокопроизводительного оборудования (которое позволит повысить качество и снизить стоимость предоставляемых услуг); оборудование современного Интернет-клуба

(который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром оказания Интернет-услуг в городе); введение системы накопительных скидок и индивидуального подхода к потребностям каждого клиента.

	Конкурент 1 «Матрица»	Конкурент 2 «Пятый элемент»	Своя компания «Сталкер»
Сильные стороны	Наличие финансовых ресурсов, возможность расширения специализации.	Хорошая репутация у клиентов, современные технологии, большой зал, оказание дополнительных услуг, высокое качество товара, широкий ассортимент.	Современные технологии, оборудование большого клуба, оказание дополнительных услуг, удобное местоположение, высокое качество услуг, индивидуальный подход к клиенту, широкий ассортимент, низкие цены.
Слабые стороны	Ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, отсутствие квалифицированных специалистов, среднее качество услуг, плохая реклама.	Отсутствие квалифицированных специалистов, плохая реклама.	Недостаточный управленческий опыт, еще не сформировавшийся имидж фирмы.
Возможности	Расширение специализации, появление новых технологий и оборудования.	Переход к более эффективным стратегиям, постоянные поставщики.	Расширение специализации, выход на новые рынки, постоянные поставщики.
Угрозы	Возможность появления новых конкурентов, изменение потребительских предпочтений, неудовлетворенность клиентов качеством услуг.	Возрастающее конкурентное давление, снижение общего уровня покупательской способности, неудовлетворенность клиентов качеством услуг.	Неблагоприятные демографические изменения, замедление темпов роста рынка.

Таблица 4. SWOT-анализ по основным конкурентам

5. Организационный план

Интернет-клуб «Сталкер» является обществом с ограниченной ответственностью (ООО) и действует на основании устава. Данная организационно-правовая форма была выбрана на основе учета всех ее достоинств и недостатков. Учредительными документами является учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав.

Для регистрации ООО «Сталкер» заявители проекта подготовили следующие документы:

- 1) заявление учредителей о регистрации;
- 2) устав предприятия;

- 3) решение о создании предприятия;
- 4) договор учредителей о создании и деятельности предприятия;
- 5) свидетельство об уплате государственной пошлины.

Наши потенциальные инвесторы будут обладать правом долевого участия, получать гарантированный доход на вложенный уставной капитал, кроме того, они имеют право участвовать в разработке стратегии фирмы.

Управленческий коллектив является очень существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Поскольку инвесторы и возможные партнеры придадут большое значение команде, все сотрудники при приеме на работу пройдут тестирование. При приеме на работу будет учитываться образование, рекомендации с прошлых мест работы, а также будет установлен испытательный срок один месяц.

Доходы, полученные от деятельности клуба, будут распространяться пропорционально вложенному капиталу. Для эффективной работы временных работников предусмотрены различные методы стимулирования: премии, единовременные пособия и т. д.

При создании предприятия будут использоваться консультации профессиональных юристов, специалистов по банковским операциям, по страхованию, рекламе.

Юридическое обеспечение проекта: решением вопросов правового обеспечения нашего проекта будет заниматься квалифицированный юрист, в обязанности которого входит также, например, решение проблем, связанных с созданием и регистрацией предприятия, формы собственности, лицензиями и другими документами, которые необходимы для обеспечения деятельности нашего кафе в рамках реализации этого проекта.

6. Персонал и управление

Должность	Должностные обязанности	Количество человек	
		1-й год	2-й год
Директор	Связь с поставщиками Контроль за управлением клуба Связь с банком Административные вопросы Взаимодействие с контрольно-проверяющими структурами	1	1
Бухгалтер	Бухгалтерский учет Выверка банковских счетов Связь с банком, взаимодействие с налоговой инспекцией	1	1

Таблица 5. Штатное расписание

Должность	Должностные обязанности	Количество человек	
		1-й год	2-й год
Менеджер по маркетингу и продажам	Разработка маркетинговой стратегии Разработка сбытовой политики Планирование маркетинга Анализ рынка и политика ценообразования	1	1
Менеджер по административным вопросам	Контроль за оборудованием Контроль за персоналом Контроль за расходными материалами Общение с клиентами	1	2
Администраторы	Работа с клиентами Обслуживание мини-бара	6	6
Охранники		4	4
Уборщики		1	1
Итого:		15	16

Таблица 5. Штатное расписание (продолжение)

Должность	Размер основного оклада	Обязательные доплаты	Прочие доплаты
Директор	17000	5 000	Участие в прибылях
Бухгалтер	12000	5 000	
Менеджер по маркетингу и продажам	5000	3000	Доплата по результатам маркетинговых и рекламных мероприятий
Менеджер по административным вопросам	5000	3000	Доплата за сверхурочные, за экономию средств
Администраторы	5000	2000	Доплата за сверхурочные, % за качественное обслуживание
Охранники	4000	500	
Уборщики	1500	500	

Таблица 6. Заработная плата, доплаты и премии, руб.

Дни	Часы работы
Будние дни	12:00 – 23:00
Пятница и суббота	11:00 – 24:00
Воскресные и праздничные дни	10:00 – 24:00

Таблица 7. График работы Интернет-клуба

7. Производственный план

Для реализации проекта необходимо арендовать помещение площадью 150 кв. м. Закупка необходимого оборудования будет осуществляться по оптовым ценам у регионального лидера компьютерного рынка ООО «Высокие технологии».

Затраты на производство услуг: в результате проведенных исследований мы составили оценку затрат на открытие клуба.

Статьи затрат	Затраты (руб.)	
	1-й год	2-й год
Собственность или аренда (150 кв. м.)	аренда	аренда
Стоимость аренды и коммунальных услуг	216 000	334800
Ремонт арендуемого помещения и прокладка сети	48 000	—
Мебель	250 000	—
Страховка	12000	13500
Всего	526 000	348 300
Из них: капитальные затраты	298 000	—
Текущие затраты	228 000	348 300

Таблица 8. Затраты на содержание помещения

На основе заключенного договора об аренде указанные расходы на ремонт арендованного помещения идут в счет арендной платы в первые 2 месяца.

Затраты на аренду помещения и оплату коммунальных услуг в первый и второй годы рассчитаны, исходя из размера занимаемой площади, равной 150 кв. м., и ставки оплаты за 1 кв. м., включая стоимость коммунальных услуг с увеличением на 3% на втором году.

Перечень необходимого оборудования	Количество единиц и поставщики	Затраты (тыс. руб.)	
		1-й год	2-й год
Компьютерное оборудование	30 единиц (ООО «Высокие технологии»)	375	—
Программное обеспечение	Необходимые программные продукты (ООО «Высокие технологии»)	12	—
Сканер	1 (ООО «Высокие технологии»)	8	—
Принтер	1 (ООО «Высокие технологии»)	20	—
Холодильник	1 (Эльдорадо)	30	—

Таблица 9. Потребность в специальном оборудовании

Компьютерное оборудование будет приобретено с рассрочкой платежа на 6 месяцев. Компания-поставщик предоставляет гарантию 18 месяцев на все поставляемое оборудование и при необходимости предлагает в дальнейшем услуги по модернизации поставленной компьютерной техники.

Интернет-провайдер – компания «Омега», оплата услуг по факту.

Напитки и продукты для мини-бара будут доставлены за счет поставщика на условиях 50%-ной предоплаты. Окончательная оплата поставленных продуктов – через 15 дней после доставки.

Должность	Количество человек	Заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд зарплаты, тыс. руб. на одного работника	Общая сумма зарплаты по категориям работников
Директор	1	22	264	264
Бухгалтер	1	17	240	240
Менеджер по маркетингу и продажам	1	8	96	96
Менеджер по административным вопросам	1	8	96	96
Администраторы	6	7	84	504
Охранники	4	4,5	54	216
Уборщик	1	2	24	24
Итого:				1440

Таблица 10. Потребность в средствах на оплату труда, тыс. руб.

Элементы затрат	Величина показателя по периодам						
	2006 г.				2007г.		2008 г.
	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	1п/г	2п/г	
Затраты на оплату труда	360	360	360	360	768	768	1536
Налоги на ФОТ	133	133	133	133	283	283	565
ИТОГО:	493	493	493	493	1051	1051	2101

Таблица 11. Смета затрат на оплату труда, тыс. руб.

8. План маркетинга

Стратегия маркетинга: главной стратегией нашего предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики, создания положительного имиджа клуба, широкого использования неценовых факторов конкуренции.

Ценообразование: наша компания намерена в первый год придерживаться стратегии нейтральных цен, которая предполагает установление средних рыночных цен. На втором году своей деятельности мы, возможно, увеличим цены на 10–15%, в связи с тем, что сервис наших услуг будет выше, чем у конкурентов. Однако одновременно мы планируем расширить использование клубных карт для постоянных клиентов, в том числе для всей семьи, особенно в выходные и праздничные дни. Поэтому мы рассчитываем, что это не повлечет отток постоянных клиентов и поможет расширить ассортимент услуг, в т. ч. открыть кафе-бар при клубе, увеличить количество рабочих часов и, может быть, открыть филиалы.

Реклама и продвижение услуг: рекламная компания будет включать в себя следующие рекламные продукты:

- 1) реклама в Интернете;
- 2) стикеры;
- 3) информация и купоны в специализированных изданиях;
- 4) проспекты и директ-маркетинг.

Вид рекламы	Рекламные мероприятия	Описание
Стикеры	Распространение на близлежащих улицах, около учебных заведений	Информация о клубе, услугах и его местоположении, ценовые скидки
Проспекты и директ-маркетинг	Рассылка по почтовым ящикам	Информация о клубе, услугах и его местоположении, ценовые скидки
Купоны	Размещение в журналах «Хакер», «Mega GAME», «Страна игр»	Информация о новых играх и системе скидок
Реклама в Интернете	Размещение на наиболее посещаемых сайтах и баннерная реклама	Информация о клубе
Флаеры	Распространение в специализированных заведениях	Информация о клубе дает право на скидку

Таблица 12. Программа рекламной деятельности и продвижения

Реклама в Интернете будет очень полезна с точки зрения клиентов. Она даст возможность потенциальным клиентам узнать о нас, наших услугах и системе скидок. Поскольку наш клуб будет располагаться в центре города, то целе-

сообразно разместить стикеры вблизи и внутри учебных заведений и других учреждений, которые посещает молодежь. Мы планируем разместить плакаты с информацией о нашем Интернет-клубе в общественном транспорте, что поможет увеличить приток клиентов.

Важной частью стимулирования сбыта является специально разработанная система скидок и бонусов. Люди, пользующиеся компьютером и Интернетом, как правило, читают специализированные издания, поэтому мы предполагаем поместить в них купоны с информацией, которые дадут скидку на посещение клуба, и сделать специальные листы-вкладыши в эти издания. Мы предполагаем регулярно проводить подобные акции.

Еще один вид рекламы, который мы предполагаем использовать – это раскладывание по почтовым ящикам и раздача на оживленных улицах, около компьютерных магазинов. У нас имеется договор о сотрудничестве с 2 компьютерными фирмами, которые будут информировать своих клиентов о наших услугах, а мы, в свою очередь, будем рекомендовать своим приобретать технику у наших партнеров.

Мы надеемся, что все предложенные рекламные мероприятия существенно помогут завоевать необходимую нам долю рынка и упростят доступ в этот сегмент рынка. Затраты на рекламу приведены в таблице.

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, руб.
1	Реклама в СМИ	30 000
2	Адресная реклама	10 000
3	Расходы на сувенирную продукцию	20 000
4	Развитие WEB-сайта компании	10 000
5	Прочие	30 000
	Итого:	100 000

Таблица 13. Расходы на рекламу и продвижение

Учитывая то, что в нашем городе довольно развита данная сфера бизнеса, основной упор при разработке политики продвижения услуг на рынке необходимо делать на взаимоотношения между поставщиком услуг и ее пользователем, продавая компетентность, квалификацию и заботу сотрудника (администратора), предоставляющего услугу.

С целью стимулирования сбыта и привлечения новых клиентов в клубе планируется проведение мини-презентаций новых компьютерных игр и проведение чемпионатов по компьютерным играм, а также предоставление 20% скидки для клиентов, работающих на компьютере более трех часов подряд.

Суммируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что для эффективного функционирования клуба необходимо постоянно расширять ассортимент оказываемых услуг, повышать их качество и привлекать новых клиентов.

9. Риски и страхование

В процессе деятельности наша компания может столкнуться с различными рисками, которые можно классифицировать (см. табл. 14).

Виды риска	Проявление риска	Меры по нейтрализации
Юридические риски	Связаны с несовершенством законодательства	– Четкая и однозначная формулировка уставных и других документов предприятия – привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт
Производственные риски	Связаны со сложностью компьютерной техники, быстро движущимся прогрессом в сфере информационных технологий, устареванием оборудования	– подбор высокопрофессиональных кадров – постоянное повышение квалификации сотрудников – своевременное выделение достаточных финансовых средств для приобретения необходимого оборудования
Маркетинговые риски	Связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным выбором ценовой и сбытовой политики	– проведение тщательного анализа рынка – использование консультационных услуг – учет мнения специалиста-маркетолога
Финансовые риски	Связаны с ростом налогов и неплатежеспособностью клиентов	– улучшение финансового менеджмента – финансовое планирование – оптимизация налогообложения

Таблица 14. Риски и способы их нейтрализации

Возможные случаи риска, связанные с деятельностью Интернет-клуба, представлены в таблице. Вероятность наступления различных рисков будет оцениваться по следующей шкале:

- 1) 0 – риск рассматривается как несущественный;
- 2) 25 – риск, скорее всего, не реализуется;
- 3) 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 4) 75 – риск, скорее всего, проявится;
- 5) 100 – риск наверняка реализуется.

Основные факторы риска по проекту:

- 1) появление новых конкурентов;
- 2) рост цен на энергоресурсы;
- 3) неплатежеспособность потребителей.

Риски	Отрицательные последствия	Оценка, %
1. Финансовые		
Неустойчивость спроса в связи с появлением новых конкурентов	Уменьшение объемов продаж	60
Снижение цен конкурентами	Снижение цен	5
Рост налогов	Уменьшение прибыли	20
Неплатежеспособность потребителей	Уменьшение объемов продаж и снижение прибыли	30
Рост цен на энергоресурсы	Снижение прибыли	50
Недостаток собственных оборотных средств	Увеличение объемов заемных средств	2
Итого по финансовым рискам		167
Средний % риска		27,8
2. Социальные		
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований	5
Квалификация кадров	Низкое качество услуг, увеличение поломок	10
Итого по социальным рискам		15
Средний % риска		7,5
3. Технические		
Изношенность средств производства	Уменьшение объемов производства и прибыли	0
Недостаточная надежность оборудования	Увеличение аварийности, снижение качества услуг	7
Отсутствие резерва мощности	Невозможность покрытия пикового спроса	2
Итого по техническим рискам		9
Средний % риска		3,0
Всего		191
Средний % риска		17,4

Таблица 15. Возможные виды риска, связанные с реализацией проекта

Основными путями снижения степени влияния данных факторов (при их возникновении) являются: снижение издержек производства, расширение ассортимента предлагаемых услуг и улучшение их качества.

В целом же, риск проекта оценивается как несущественный.

10. Финансовый план, финансовая стратегия

В этом разделе приводятся финансовые прогнозы для первых двух лет работы. Эти прогнозы представляют собой наиболее вероятные оценки будущих финансовых результатов. Компания ожидает прибыль уже в первом квартале первого года деятельности и рассчитывает быть прибыльной в течение всего этого и следующего годов.

При прогнозировании объемов продаж принято предположение о реализации услуг в течение первого квартала при загрузке 50–60%. Предполагается также, что в последующие периоды загрузка составит 50% (15 компьютеров) в будни, 70% (21 компьютер) – по пятницам и 90% (27 компьютеров) загрузки – в выходные и праздничные дни. Цифры рассчитаны с учетом загрузок в других подобных заведениях.

Статьи	1-й год				2-й год
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Выручка от предоставления услуг и минибара	575520	678270	753600	753600	3 453120
НДС	87790	103460	114950	114950	526740
Выручка без НДС	487730	574810	638650	638650	2 926380
Прямые затраты	169200	169200	169200	169200	676800
Затраты на продажу	45000	30000	30000	30000	63000
Административные расходы	78300	76500	74700	74700	298800
Амортизация	63 000	63 000	63 000	63 000	252000
Резерв на ремонт основных средств	9000	9000	9000	9000	72000
Проценты за кредит	21000	21000	21000	21000	63000
База для начисления налога	102230	206110	280750	280750	1 500780
Налоги	40000	75120	97700	97700	543120
Отчисления во внебюджетные фонды	11550	11550	11550	11550	46200
Чистая прибыль	50680	119440	171500	171500	911460

Таблица 16. Отчет о прибылях и убытках

Сумма погашения кредита (тыс. руб.)	Проценты (ставка – 7%)
1-й год: 300	84
2-й год: 600	63
3-й год: 300	15

Таблица 17. Отчет по займу (сумма кредита 1 200 тыс. руб.).

Показатели эффективности проекта.

Расчет чистого дисконтированного дохода (при $r = 15\%$) будет равен 60861. Индекс доходности (PI), характеризующий отдачу от проекта на вложенные в него средства, (при $r = 15\%$) будет равен 1,2309.

Внутренняя норма доходности представляет собой дисконтированный показатель ценности проекта – ставку дисконтирования, при которой достигается безубыточность проекта.

$$NPV (IRR = r) = 0;$$

$$r = 20\%.$$

Анализ безубыточности: расчет порога рентабельности – величины выручки от реализации, при которой валовая прибыль равна постоянным издержкам и прибыль от реализации равна нулю, и запаса финансовой прочности представлен в таблице.

Показатели		1-й год	2-й год
1	Выручка от реализации (без НДС)	2300,76	2877,6
2	Условно-переменные затраты	487,8	415,8
3	Условно-постоянные затраты (в т.ч. проценты за кредит)	971,4	945
4	Валовая прибыль (1–2)	1812,96	2461,8
5	Прибыль (4–3)	841,56	1516,8
6	Коэффициент валовой прибыли (4/1)	0,79	0,86
7	Порог рентабельности (3/6)	1229,61	1098,84
8	Запас финансовой прочности (1–7)	1071,15	1778,76

Таблица 18. Упрощенный отчет о прибыли и убытках (тыс. руб.)

Бизнес-план открытия детского кафе «Мишка»

Содержание:

1. Резюме
2. Описание предприятия и отрасли
3. Описание продукции (услуг)
4. Анализ рынка
5. Организационный план
6. Персонал и управление

7. Производственный план
8. План маркетинга
9. Риски и страхование
10. Финансовый план и финансовая стратегия

1. Резюме

«Мишка» – первое детское кафе в городе, открытие которого станет событием для маленьких жителей. Впервые они смогут почувствовать себя комфортно в стенах этого кафе. В городе существуют хорошие возможности для реализации данного проекта, так как детских кафе в городе еще нет, и никогда не было. Большой выбор специальных детских блюд, возможность организации различных детских праздников, проведение семейных торжеств и отдых в приятной обстановке выгодно отличают наше кафе от других предприятий общественного питания, куда могут пойти родители с детьми.

Основная идея предлагаемого проекта: создание детского кафе с проведением театрализованных представлений, дней рождения, с условиями максимального комфорта, с осуществлением заказов и доставок на дом.

Цель настоящего бизнес-плана – рассмотреть предлагаемые услуги с позиции маркетингового анализа и привлечь инвесторов для реализации данного проекта.

В процессе разработки бизнес-плана был проведен анализ рынка, что показало имеющуюся потребность в подобного рода услугах. В ходе маркетинговых исследований было выявлено, что в настоящее время существует значительный сегмент потребителей, способных обеспечить полную загрузку производственных мощностей нового кафе и вывести бизнес на необходимый уровень рентабельности.

Необходимые инвестиции для организации кафе «Мишка» составляют 25 528 тыс. руб., из них: 8000,0 тыс. руб. – инвестиционный кредит; 17 528,0 тыс. руб. – собственные средства предприятия (в том числе 1 765,8 тыс. руб. за счет реинвестирования части прибыли и амортизационных отчислений).

Срок погашения кредита – конец 2008 г. (3-его года реализации проекта).

Источником погашения кредита и процентов по кредиту станет прибыль от деятельности кафе.

Участие инвестора в уставном капитале позволит получить ему гарантированный дисконтированный доход, который к 2008 г. составит 3639 тыс. руб.

Бизнес-план содержит укрупненные данные о планируемой номенклатуре и объемах выпуска продукции, характеристики рынков сбыта и сырьевой базы, потребность производства в земельных, энергетических и трудовых ресурсах, а также содержит ряд показателей, дающих представление о коммерческой, бю-

джетной и экономической эффективности рассматриваемого проекта и, в первую очередь, представляющих интерес для участников – потенциальных инвесторов проекта. Расчеты показателей адаптированы к требованиям и условиям современного отечественного и зарубежного инвестирования.

Бизнес-план является документом, который дает полное описание основных аспектов будущего предприятия, анализирует все риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем, в конечном счете, отвечая на вопрос о целесообразности вложения денег в проект и доходах, окупающих все затраты сил и средств.

Бизнес-план является объектом интеллектуальной собственности, предметом коммерческой тайны и подлежит соответствующей защите.

2. Описание предприятия и отрасли

Сфера услуг – одна из самых быстроразвивающихся отраслей экономики. Доля услуг в мировой торговле составляет более 25%, и, по прогнозам экспертов, к 2008 г. объем торговли услугами превысит объем торговли товарами.

Кафе «Мишка» действует в сфере предоставления услуг населению. Кафе оказывает следующие услуги:

- 1) быстрое, качественное, вежливое обслуживание посетителей;
- 2) развлекательные программы;
- 3) предварительный заказ столика;
- 4) доставка заказа на дом.

Критерии услуг:

- 1) надежность (определяет способность кафе выполнить обещанную услугу точно и аккуратно);
- 2) доступность (характеризует возможность получения посетителем услуги без длительного ожидания);
- 3) безопасность (оценивает, не подвергает ли данная услуга посетителя опасности или риску, не является ли сомнительной);
- 4) доверие (показывает, насколько можно доверять лицам, оказывающим услугу);
- 5) понимание клиента (оценивает усилия ЧП, направленные на то, чтобы узнать своих посетителей и понять их потребности).

Высокое качество услуг достигается путем разработки и тщательного соблюдения стандарта обслуживания – комплекса обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех проводимых операций. Стандарт обслуживания имеет критерии: время обслуживания клиентов; система работы с жалобами

и претензиями; наличие информационно-рекламных материалов; время ожидания ответа по телефону; порядок оплаты и т. д.

Кафе планируется открыть в самом центре города, на пересечении улиц, по которым в течение всего дня наблюдается большой поток пешеходов. В этом районе достаточно много школ, детских садов, гимназий, лицеев. Кроме того, это центр города, поэтому проблем с посещением кафе не предполагается. Основные потребители продукции – учащиеся близлежащих школ, их родители и просто люди, которые хотели бы отдохнуть в непринужденной обстановке.

Подобные заведения никогда не останутся без внимания посетителей, так как гораздо выгоднее для родителей провести детский праздник вне дома. Кроме того, это намного интереснее для ребенка: вместе со своими друзьями они смогут не только попробовать необычные, новые блюда, но и потанцевать или спеть на караоке, посмотреть представление. Кафе предлагает отличное меню, которое будет приведено далее. Таким образом, «Мишка» должен стать маленьким развлекательным центром для ребенка.

Помещение имеет площадь 180 кв. м., кроме того, в помещении есть подвал, в котором возможно в дальнейшем открыть круглосуточный бар. Стоимость помещения 5,5 млн. руб. Это помещение выгодно расположено, но основным недостатком является то, что это здание старой постройки, и требуется проведение капитального ремонта.

3. Описание продукции (услуг)

Посетителям предлагается возможность приходить в кафе с детьми, отметить день рождения ребенка, интересно провести любое семейное торжество, или же просто утолить голод и отдохнуть в приятной обстановке. Кафе «Мишка», в отличие от множества появившихся быстро быстрого питания, предлагает посетителям не просто перекусить и отдохнуть, а окунуться в атмосферу настоящего праздника. Приятное неназойливое обслуживание, по-домашнему вкусные и, в тоже время, необычные блюда, веселая музыка – все это, несомненно, будет привлекать посетителей.

В «Мишке», в отличие от других кафе и бистро, будет действовать система скидок для постоянных посетителей. Кроме того, по предварительной договоренности можно будет устраивать театрализованные маленькие представления для детских дней рождения. Ребенка могут поздравить с днем рождения клоуны, Буратино с Мальвиной и Пьеро, Красная Шапочка, Гарри Поттер, Бетмен или другие любимые сказочные герои. Для этого планируется нанимать профессиональных актеров или же студентов театрального училища. В дальнейшем, если эта идея будет иметь успех, будет организовываться выезд актеров на домашние

праздники. Вместе с тем, родители могут существенно облегчить себе труд по подготовке домашнего торжества, заказав в кафе разнообразные блюда. Доставка их в горячем или свежем виде в удобное время заказчика бесплатна.

Преимущества товара		Слабые стороны товара	
Лучшее качество	Что его обеспечивает всегда	Недостатки основной	Метод преодоления:
Наличие множества детских блюд, напитков, возможность провести утренник	свежие продукты, приготовление еды только в день ее употребления, теплый прием, умение обращаться с детьми	недостаток – невозможность приготовления еды заранее, т. к. это противоречит правилу кафе (к столу все самое свежее)	работают 2 повара, подготовительные работы делают заранее (например, приготовление фарша)

Таблица 1. Примерный список блюд, предлагаемых кафе «Мишка»

Меню

Горячие блюда:

1. Котлеты «Киевские» 150 гр. – 38 руб.
2. Люля-кебаб 150 гр. – 40 руб.
3. Голубцы 150 гр. – 30 руб.
4. Мясо с овощами по-баварски (в горшочке) 500 гр. – 120 руб.
5. Курица-гриль – 200 руб. за шт.
6. Утка с яблоками 200 гр. – 70 руб.
7. Уха (налим, щука, карась) – 40 руб.
8. Рыба заливная 200 гр. – 50 руб.
9. Рыба в пиве 200 гр. – 70 руб.
10. Мясо по-французски 200 гр. – 70 руб.
11. Биточки 200 гр. – 50 руб.
12. Пельмени 200 гр. – 35 руб.
13. Фаршированный перец 200 гр. – 38 руб.
14. Суп с грибами, курицей и сыром – 50 руб.
15. Плов 250 гр. – 70 руб.

Гарнир:

1. Картофель-фри 250 гр. – 40руб.
2. Рис по-индийски 250 гр. – 35 руб.
3. Картофель пюре 250 гр. – 30 руб.

Салаты:

1. Нежный 200 гр. – 40 руб.

2. Королевский 200 гр. – 38 руб.
3. Оливье 200 гр. – 40 руб.
4. Салат с крабовыми палочками 200 гр. – 40 руб.
5. Очарование 200 гр. – 35 руб.
6. Русская красавица 200 гр. – 42 руб.
7. Красотка 200 гр. – 38 руб.
8. Салат «под шубой» 200 гр. – 43 руб.

Напитки:

1. Чай – 10 руб.
2. Кофе – 20 руб.
3. Какао – 25 руб.
4. Молочный коктейль – 35 руб.
5. Сок натуральный – 30 руб.
6. Fanta, Cola, Sprite – 20 руб.
7. Коктейль из мороженого и свежих ягод – 40 руб.
8. Детское шампанское – 120 руб.

Сладкие блюда:

1. Мороженое в ассортименте – 15 руб./50гр.
2. Пирожное:
 - 1) полет – 15 руб.;
 - 2) сказка – 20 руб.;
 - 3) мечта – 18 руб.;
 - 4) фантазия – 15 руб.;
 - 5) ежик – 17 руб.;
 - 6) салфетка с кремом – 16 руб.;
 - 7) зебра – 14 руб.;
 - 8) трубочка – 12 руб.;
 - 9) заварное – 14 руб.;
 - 10) прага – 16 руб.
3. Крем ванильный – 40 руб.
фруктовый – 45 руб.
сливочный с персиками – 48 руб.
4. Клубника со сливками – 70 руб.
5. Фруктовый салат – 70 руб.
6. Конфеты шоколадные «Россия», «Палитра» – 100 руб.
7. Nestle – 140 руб.
8. Geisha – 170 руб.
9. Торт «Лебединое озеро» 1,5 кг. – 300 руб.

10. Торт «Невеста» – 250 руб.
11. Торт «Вишенка» – 250 руб.
12. Торт «Мармеладный» – 200 руб.
13. Торт «Клубника» – 270 руб.
14. Торт «Чебурашка» – 230 руб.

Вид продукции	Цена приобретения продукции				Показатели эксплуатации	
	Продажная цена	Доставка	Приготовление	Итого	Себестоимость	прибыль
1.Торт Леб.озеро	270	10	20	300	170	130
2. Невеста	230	10	20	250	120	130
3. Вишенка	230	10	20	250	120	130
4. Мармеладка	170	10	20	200	90	110
5. Клубника	240	10	20	270	130	140
6. Чебурашка	200	10	20	230	100	130
7. Кр.Ванил.				40	20	20
8. Кр.фрукт.				45	21	24
9. Кр.сливоч				48	25	23
10. Кл.со сливками				70	40	30
11.Фрук.салат				70	40	30
12. Салаты				40	20	20
13. Мясо				40 /100	20	20
14. Курица				200/шт.	90	110
15. Рыба				30	50-70	20-40

Таблица 2. Экономические показатели продукции

Как видно из приведенной таблицы, торговая наценка составляет 40–60%. Такая норма прибыли обычна для большинства кафе и позволяет предприятию нормально функционировать.

Кафе также предлагает услугу, которая мало представлена на рынке города: доставка ужина прямо на дом. Необходимо лишь позвонить, и быстрая доставка еще горячих блюд обеспечена. В настоящее время этот рынок мало развит, и данное кафе является уникальным предложением, не имеющим аналогов в нашем городе.

В кафе можно устраивать утренники с небольшими костюмированными представлениями, что может заинтересовать детские сады (возраст 4–6 лет).

Кроме того, в кафе будет зал для взрослых. В подвале кафе в будущем будет обустроен ночной бар. Таким образом, кафе будет круглосуточным заведением по типу «два в одном» – для детей и взрослых. При этом, будет складываться впечатление, что бар и кафе – разные заведения, и у людей старшего поколения не будет ощущения, что они сидят в детском кафе. Ведь многих это смущает.

4. Анализ рынка

Основными потребителями продукции кафе «Мишка» являются учащиеся близлежащих школ, лицеев, гимназий. Возможно проведение заказанных заранее торжественных мероприятий. При этом, предоставляется скидка. А также в кафе могут прийти всей семьей, чтобы отметить день рождения ребенка или просто провести семейный ужин в приятной обстановке.

Изучив меню нескольких кафе, приходим к выводу, что ни одно из них не рассчитано на детей: в меню огромный ассортимент спиртных напитков, и слишком мало сладостей, напитков, которые любят дети (молочные коктейли, натуральные соки, газировка, какао, кофе, и т. д.).

Существуют следующие подходы к классификации рынков:

- 1) по сфере общественного производства – рынок товаров услуг;
- 2) по характеру конечного использования – рынок товаров потребительского назначения;
- 3) по сроку использования – рынок товаров одноразового использования;
- 4) по территориальному охвату – региональный рынок товаров (точнее, в пределах одного города);
- 5) по соотношению продавцов и покупателей – рынок свободной конкуренции, состоящий из независимо действующих продавцов и покупателей.

Сегмент кафе «Мишка» на рынке города – это, в основном, дети и их родители.

Бар предназначен для молодежных компаний.

Объем сбыта (если предположить, что кафе работает с эффективностью 90%, то есть столики заняты не все) должен составлять:

- 1) часть кафе для взрослых (наверху) работает с 9 до 00 часов, то есть 15 часов. Прибыль от одного столика в час составляет в среднем 300 руб. В день с 5 столиков прибыль составит 22 500 руб.;

- 2) часть кафе для детей работает с 9 до 19 часов, то есть 10 часов. Прибыль от одного столика в среднем составит 100 руб. в час (не считается время, когда кафе заказано для утреника). Таким образом, прибыль в день составит 5000 руб. с 5 столиков;

- 3) часть кафе для взрослых (внизу в баре) работает 16 часов в сутки (с 11 часов утра до 3 часов ночи), то есть прибыль в среднем составит 13 000 руб. Конечно, это несколько завышенные цифры, так как в часы с 11 до 15 часов и с 12 до 3 часов посетителей мало. Примерно будут заняты 50% столиков. Тогда прибыль будет примерно 7 200 руб.

Позиционирование рынка в этом случае будет вестись по принципу заполнения выявленной на рынке незаполненной ниши. Это во многом облегчает существование «Мишки», так как нет конкуренции.

На сбыт продукции (услуг) влияют факторы микросреды и макросреды.

Положительные факторы	Отрицательные факторы
1. Бесперебойность работы кафе	1. Простои в работе кафе
2. Приобретение новых посетителей	2. Потеря существующих связей с посетителями
3. Посетители удовлетворены качеством услуг	3. Неудовлетворённость посетителей качеством услуг
4. Положительное отношение контактной аудитории	4. Плохое отношение к контактной аудитории

Таблица 3. Факторы микросреды, влияющие на сбыт

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом:

- 1) наладить контакты с новыми посетителями;
- 2) постоянный поиск новых связей, но надо учитывать, что всё-таки более надёжные – это старые, проверенные связи;
- 3) постоянный контроль качества услуг;
- 4) действовать по обстоятельствам.

Положительные факторы	Отрицательные факторы
1. Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей	1. Принятие законов, ущемляющих права производителей
2. Спад инфляции	2. Рост инфляции
3. Удешевление энергии	3. Подорожание энергии
4. Повышение общего уровня покупательной способности	4. Снижение общего уровня покупательной способности

Таблица 4. Факторы макросреды, влияющие на сбыт

Анализируя все вышеизложенное, можно прийти к выводу, что для эффективного функционирования кафе необходимо расширять ассортимент оказываемых услуг, повышать качество услуг и привлекать новых клиентов.

Показатель	Год			Реальный спрос, тыс. руб.
	2006	2007	2008	
Количество потребителей	100 000	101 200	102 000	–
Объем продаж	15 000	16 500	18 250	500 000

Таблица 5. Динамика роста количества потребителей и объема продаж в 2006–2008 гг.

Проведенные предварительные исследования рынка свидетельствуют о существовании спроса на подобного рода услуги. Основными конкурентами являются Макдоналдс и традиционные кафе-кондитерские. Однако оба типа предприятий общественного питания имеют специфическое меню, которое не всегда хорошо подходит для детей и не привлекает родителей, заботящихся о натуральном и здоровом питании для своих детей. Перспективы развития рынка общественного питания позволяют прогнозировать увеличение объема продаж и соответствующую загрузку производственных мощностей кафе. Увеличение объемов продаж будет проходить из-за проведения грамотной маркетинговой программы, нормализации процессов снабжения производства.

5. Организационный план

Бухгалтер – экономист – совмещает обязанности бухгалтера и экономиста, производит контроль за финансовым состоянием организации, ведет ежедневный учет выручки и расходов. Занимается планированием и расчетом всех производственных показателей.

Кассиры – операторы – осуществляют прием платы за услуги, сдачу выручки, выдачу дисконтных карт.

Управленческий коллектив является очень существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Поскольку инвесторы и возможные партнеры придадут большое значение команде, все сотрудники при приеме на работу прошли тестирование. При приеме на работу учитывалось образование, рекомендации с прошлых мест работы, а также был установлен испытательный срок – один месяц.

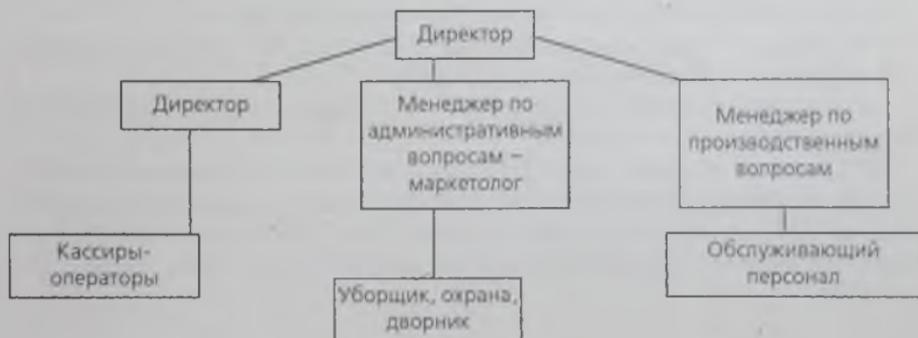


Рис. 1. Организационная структура данного предприятия

Организационно – правовая форма предприятия: правовой статус формы собственности – ООО «Мишка». Наши потенциальные инвесторы будут обладать правом долевого участия, получать гарантированный доход на вложенный уставной капитал, кроме того, они имеют право участвовать в разработке стратегии фирмы. Для создания предприятия следует взять ссуду в банке на 5 лет под 10% годовых. Инвесторы при желании могут не только контролировать финансовое состояние фирмы, но и давать рекомендации по развитию предприятия.

В соответствии с организационно-правовой формой управление кафе «Мишка» будет осуществляться его учредителями. Доходы, полученные от деятельности кафе, будут распространяться пропорционально вложенному капиталу. Для эффективной работы временных работников предусмотрены различные методы стимулирования: премии, единовременные пособия и т. д.

Юридическое обеспечение проекта: решением вопросов правового обеспечения нашего проекта будет заниматься квалифицированный юрист, в обязанности которого входит также, например, решение проблем, связанных с созданием и регистрацией предприятия, формы собственности, лицензиями и другими документами, которые необходимы для обеспечения деятельности нашего кафе в рамках реализации этого проекта.

6. Персонал и управление

Характеристика управленческого персонала.

Директор – имеет высшее экономическое образование. Прошел курсы кулинарии. Возраст 30 лет, опыт работы в данной области 5 лет. Прежде чем открыть свое дело, работал в нескольких ресторанах менеджером.

Менеджер – также выпускник высшего учебного экономического заведения, возраст 25 лет, опыт работы в этой области 2 года.

Бухгалтер – экономист должен иметь соответствующее образование, опыт работы не менее 3 лет, знание ПК.

При создании предприятия будут использоваться консультации профессиональных юристов, специалистов по банковским операциям, по страхованию, рекламе. Кроме того, для проведения спектаклей для детей используются рекомендации профессиональных актеров и нанимаются студенты театрального училища.

7. Производственный план

Раздел показывает, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Технология производства: технология приготовления и рецептура блюд соответствует всем современным требованиям, предъявляемым к пищевым продуктам: еда готовится из экологически чистых продуктов, не используются покупные полуфабрикаты (поэтому качество продукции высокое), используется посуда из экологически чистых материалов.

Кафе способно быстро увеличивать и сокращать объем выпуска продукции, что позволяет быстро и без особых затрат приспособляться к сезонным колебаниям спроса. Основные направления совершенствования и развития технологии: применение микроволновых печей, посудомоечных машин, кухонных комбайнов и другой кухонной техники. Это позволяет экономить время и, соответственно, количество персонала.

Контроль производственного процесса: в кафе предусмотрена система управления качеством продукции. С этой целью проводятся контрольные замеры веса порций, а также дегустация блюд. Также обязательно должен проводиться контроль закупаемых продуктов с целью выбраковывания некачественной продукции.

Вид продукции	Единица измерения	Объем производства по периодам, в кг						
		2006 г.				2007 г.		2008 г.
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1п/г	2п/г	
мясо	граммы	900	902	1000	904	1700	1600	3500
рыба	граммы	450	455	460	400	820	830	1650
пирожные	граммы	180	181	185	190	300	300	610
фрукты	граммы	450	500	505	400	800	820	1500

Таблица 6. Производственная программа (оптимистический прогноз)

Вид продукции	Единица измерения	Объем производства по периодам, в кг						
		2006 г.				2007 г.		2008 г.
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1п/г	2п/г	
мясо	граммы	500	502	600	505	1200	1100	2800
рыба	граммы	300	305	320	250	600	610	1200
пирожные	граммы	100	120	110	115	220	230	500
фрукты	граммы	320	340	330	350	600	650	1000

Таблица 7. Производственная программа (пессимистический прогноз)

Категория работников	2006 г.				и т. д.
	1 квартал		2 квартал		
	Численность, чел.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	Численность, чел.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	
Официанты	8	28	8	29,6	
Повара	4	20	4	22	
Посудомойщицы	2	4	2	4,4	
Уборщицы	2	3	2	3,4	
Охранники	8	24	8	28	
Бухгалтер	1	7	1	8	
Менеджер	1	7	1	8	
Мерчендайзеры	3	9	3	9,6	
Дворник	1	1,5	1	1,5	
Директор	1	15	1	17	
Всего	31	118,5	31	131,5	

Таблица 8. Потребность в средствах на оплату труда

Элементы затрат	Величина показателя по периодам						2008 г.
	2006 г.				2007 г.		
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1п/г	2п/г	
Затраты на оплату труда	118500	131500	131500	131500	263000	298500	597300

Таблица 9. Смета затрат на оплату труда

Производственная программа: прогноз объемов производства и реализации продукции осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка с производственными возможностями предприятия. Было разработано 2 варианта производственной программы: оптимистический и пессимистический прогноз.

Продукция производится в этом же кафе. Имеющаяся производственная площадь позволяет делать это в полном объеме. В данный момент не планируется увеличение производственных мощностей, так как в этом нет необходимости.

Статья затрат	Количество оборудования	Сумма затрат, тыс. руб.	Фирма-изготовитель
Мебель (столы и стулья)	50 комп.	350,00	Местное производство
Специнструмент		700,00	
Стройматериалы		93,80	Оптовые базы
Ремонтные работы		78,00	
Оргтехника и комплектующие	6 ед.	120,00	Компания «Высокие технологии»
Посуда	200 комп.	210,00	Местное производство
Посуда для кухни		220,00	Фирмы г. Москвы
Плиты	3	75,00	Белоруссия
Посудомоечная машина	3	75,00	Марка LG
Микроволновые печи	3	60,00	Марка Samsung
Одежда для персонала	15 комп.	71,50	Легпромресурс
Кассовый аппарат	1	5,00	Москва
Всего:		2 058,30	

Таблица 10. Необходимые средства для технической подготовки и развития производства

8. План маркетинга

Для хорошей работы любого предприятия необходимо грамотно вести маркетинговую политику. В настоящее время важно так организовать процесс маркетинга, чтобы всегда быть на шаг впереди конкурентов. Маркетинг представляет собой процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей.

При разработке плана маркетинга необходимо обеспечить максимальное приспособление производства к требованиям рынка, активное воздействие на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качество товара, реклама, сервис, цена и т. д.). Необходимо показать, что предприятие в состоянии довести свой продукт до потребителя. Как уже было сказано, основной сегмент рынка данного предприятия – дети и их родители (бар будем считать как дополнительный источник дохода). Поэтому и маркетинговую стратегию следует разрабатывать, ориентируясь на этот тип людей.

На первых порах, когда кафе еще только откроется, будут раздаваться рекламные листовки в людных местах (3000 руб.). Но этого недостаточно, ведь признано, что лишь 20% людей смотрят на содержание данной им листовки, и лишь 10% дочитывают до конца. Помимо листовок, планируется арендовать 5 рекламных щитов в людных местах (20000 руб.). Перед кафе на улице будет

располагаться стойка с перечнем сегодняшнего меню (бесплатно, изготовление обойдется в 1000 руб.). Планируется профинансировать статью в газете на правах рекламы. Это довольно эффективный вид рекламы.

Нашим постоянным клиентам будут вручаться карты vip-клиента, дающие право на получение скидки в размере 5%.

Периодически будут проводиться розыгрыши призов (торт, футболка с логотипом кафе, или какой-либо ценный приз – его цена не должна превышать 1500 руб.). Еще ни одно кафе в нашем городе не проводило таких акций.

Как рассказать родителям о нашем кафе – это понятно. Но как же рассказать о нем детям, чтобы они захотели прийти в кафе со своими родителями? В многолюдных местах будут ходить люди, наряженные в плюшевых медведей или других любимых детских персонажей из сказок, и в рупор звать посетителей (3500 руб. в месяц).

Товарная политика данного заведения довольно проста: предлагается только свежеприготовленная еда к столу. Меню разрабатывается разнообразным, необычным образом, чтобы данные блюда можно было найти только в кафе «Мишка». В данном меню найдутся как изысканные десерты, так и горячие блюда, которые порадуют своим превосходным вкусом. Кроме того, повара всегда находятся в поиске чего-то необычного. Для разнообразия можно будет устраивать, к примеру, «день русской, французской, немецкой, итальянской кухни и т. д.».

9. Риски и страхование

Возможные случаи риска, связанные с деятельностью детского кафе «Мишка», представлены в таблице. Вероятность наступления различных рисков будем оценивать по следующей шкале: в процессе деятельности кафе может столкнуться с различными рисками. Их можно классифицировать следующим образом.

1. Юридические риски. Связаны с несовершенством законодательства, нечетко оформленными документами, двоякими трактовками законодательства.

Меры по снижению рисков:

1) четкая и однозначная формулировка соответствующих статей документов;
2) привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области.

2. Производственные риски. Связаны со сложностью бытовой техники, быстро движущимся техническим прогрессом в сфере кулинарных технологий, недостаточно высоким качеством предоставляемых услуг.

Меры по снижению рисков:

- 1) подбор профессиональных кадров;
- 2) постоянное поощрение повышения квалификации работников;

Риски	Отрицательные последствия	Оценка, %
1. Финансовые		
Неустойчивость спроса в связи с появлением новых конкурентов	Уменьшение объемов продаж	60
Снижение цен конкурентами	Снижение цен	5
Рост налогов	Уменьшение прибыли	20
Неплатежеспособность потребителей	Уменьшение объемов продаж и снижение прибыли	30
Рост цен на энергоресурсы	Снижение прибыли	50
Недостаток собственных оборотных средств	Увеличение объемов заемных средств	2
Итого по финансовым рискам		167
Средний % риска		27,8
2. Социальные		
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований	5
Квалификация кадров	Низкое качество услуг, увеличение поломок	10
Итого по социальным рискам		15
Средний % риска		7,5
3. Технические		
Изношенность средств производства	Уменьшение объемов производства и прибыли	0
Недостаточная надежность оборудования	Увеличение аварийности, снижение качества услуг	7
Отсутствие резерва мощности	Невозможность покрытия пикового спроса	2
Итого по техническим рискам		9
Средний % риска		3,0
Всего		191
Средний % риска		17,4

Таблица 11. Возможные виды риска, связанные с реализацией проекта

3) разработка и использование продуманной системы контроля качества услуг;
 4) своевременное выделение достаточных финансовых средств для приобретения необходимого оборудования.

3. Маркетинговые риски. Связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным выбором услуг, ошибочным выбором маркетинговой стратегии, ошибками в ценовой политике.

4. Финансовые, инновационные, социальные и другие виды рисков.

1) 0 – риск рассматривается как несущественный;

2) 25 – риск, скорее всего, не реализуется;

3) 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

4) 75 – риск, скорее всего, проявится;

5) 100 – риск наверняка реализуется.

Основные факторы риска по проекту:

1) появление новых конкурентов;

2) рост цен на энергоресурсы;

3) неплатежеспособность потребителей.

Основными путями снижения степени влияния данных факторов (при их возникновении) являются: снижение издержек производства, расширение ассортимента предлагаемых услуг и улучшение их качества.

В целом же, риск проекта оценивается как незначительный.

10. Финансовый план и финансовая стратегия

Направление инвестиций	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Всего инвестиций	Структура, %
Потребность в инвестициях всего:	9 765,8	4 962	6 150	4 650	25 528	100
В том числе:						
– приобретение нестандартизированного оборудования	1 358,3				1358,3	5,3
– приобретение специнструмента	700				700	2,7
– ноу-хау	32,0		25,0	25,0	82,0	0,3
– технологическая подготовка производства	84,0		25,0	25,0	134,0	0,5
– реконструкция производства	2 188,0				2188,0	8,7
– пополнение оборотных средств	5 290,0	4 905,0	6 000,0	4500,0	20 695,0	81,1
– проведение маркетинга	61,0	30,0	50,0	50,0	191,0	0,7
– неучтенные расходы	50,5	27,0	50,0	50,0	178,0	0,7

Таблица 12. Потребность в инвестициях на 2006 г. и источники их финансирования, тыс. руб.

Источники финансирования	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Всего
Инвестиционный кредит	8000	–	–	–	8 000
Прибыль от продаж	1 204	3 961	5 370	3 870	14 405
Амортизация	562	780	780	780	2 902
Переходящий остаток прибыли	–	221	–	–	221
Всего инвестиций:					

Таблица 13. Источники финансирования, тыс. руб.

Наименование показателя	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.
	II	III	IV	I	II	III	IV	I n/r	II n/r	
Выручка от реализации	1 705	4 188	5 983	6853	9289	14614	15688	33688	49 550	126 738
Затраты на производство и реализацию продукции	2 185	3 282	4 105	5 482	7431	11691	12550	26426	39640	101391
Валовая прибыль	- 390	906	1 878	1 371	1858	2 923	3 138	6 607	9910	25347
Налог	57	129	183	186	247	382	409	794	1 174	2 841
Чистая прибыль	- 447	777	1695	1185	1611	2541	2729	5813	8736	22506

Таблица 14. План доходов и расходов, тыс. руб.

Статья затрат	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.
	II	III	IV	I	II	III	IV	I n/r	II n/r	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Денежная наличность на начало периода	0	- 302	- 98	178	14	20	6	14	42	3148
Приток наличности – всего:	9922	4315	6164	7048	9484	14809	15883	33423	49940	127518
В том числе:										
– выручка от реализации	1795	4188	5983	6853	9289	14614	15688	33033	49559	126739
– инвестиционный кредит	8000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– амортизация	127	127	181	195	195	195	195	390	390	780
Отток наличности – всего:	10224	4111	5888	722	9478	14823	15875	33395	46834	111202
В том числе:										
– производственные издержки	2185	3282	4105	5482	7431	11691	12550	26426	39640	101391
– инвестиционные издержки	4392	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– покупка оборудования, оснастки	2058	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– реконструкция производства	2188	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– прочие инвестиционные издержки	146	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– пополнение оборотного капитала	3590	700	1000	1105	1600	1200	1000	2500	3500	4500
– проценты по инвестиционному кредиту	-	-	600	200	200	200	166	245	120	-
– возврат инвестиционного кредита	-	-	-	-	-	1350	1750	2500	2400	-
– гарантированный доход инвестора	-	-	-	239	-	-	-	930	-	2470
– налоги	57	129	183	186	247	382	409	794	1174	2841
Денежная наличность на конец периода	-302	-98	178	14	20	6	14	42	3148	19464

Таблица 15. Баланс денежных расходов и поступлений, тыс. руб.

Источниками финансирования являются:

- 1) средства стороннего инвестора в размере 8 000,0 тыс. руб.;
- 2) собственные средства предприятия в сумме 17 528 тыс. руб.

Расчет чистой прибыли на планируемый период, баланс денежных расходов и поступлений, потребность в оборотном капитале, оценка эффективности инвестиций (на основе модели дисконтированных денежных потоков) представлены далее в таблицах.

В представленном балансе произведена оценка синхронности поступлений и расходования денежных средств. Расчеты выполнены в ценах на 1 января 2006 г. Нехватка денежной наличности во II и III кварталах 2006 г. будет покрываться предприятием из собственных источников.

Элементы оборотного капитала	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Текущие активы – всего	7195	1559	1999	2000
В том числе:				
– сырье и материалы	317	1254	2262	3617
– готовая продукция	647	2476	4403	6759
– дебиторская задолженность	4786	9289	16516	25348
– денежные средства	1445	2580	4830	7753
Текущие пассивы – всего	1095	5404	11816	22782
В том числе:				
– кредиторская задолженность:	1905	5404	11816	22782
Оборотный капитал – всего	5290	10195	16195	20695
Изменение оборотного капитала	5290	4905	6000	4500
Коэффициент оборачиваемости	2,26	4,56	5,1	6,12

Таблица 16. Расчет потребности в оборотном капитале, тыс. руб.

Расчет потребности в оборотном капитале произведен, исходя из планируемых нормативов оборотных средств по элементам, с учетом прогнозируемого ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Оценка эффективности инвестиций произведена на основе модели дисконтируемых денежных потоков. Период расчета определен в 4 года с момента начала инвестирования. Расчет производится с учетом полученного инвестиционного кредита в сумме 8 000 тыс. руб. при ставке 10% годовых. При этом, в расчет чистого денежного потока включены амортизационные отчисления, как собственный источник финансирования.

Анализ модели дисконтированных денежных потоков показывает, что при 10%-ной ставке инвестиционного кредита в сумме 8000 тыс. руб. возможно его погашение по второму полугодии 2008 г. При этом, инвестор получает проценты на вложенный капитал в сумме 1731 тыс. руб. и гарантированный доход на учредительский вклад в уставной капитал в сумме 3639 тыс. руб.

Наименование показателя	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.
	II	III	IV	I	II	III	IV	I n/r	II n/r	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистый денежный поток – всего:	-502	4	678	-164	6	-20	0	0	3150	16316
В том числе:										
– чистая прибыль	-447	777	1695	1185	1611	2541	2729	5813	8736	22506
– амортизация	127	127	181	195	195	195	195	390	390	780
– инвестиционный кредит	8000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– инвестиционные издержки	4392	-	-	-	-	-	-	-	-	-
– прирост оборотного капитала	3590	700	1000	1105	1600	1200	1000	2500	3500	4500
– проценты за кредит	200	200	200	200	200	200	166	245	118	-
– возврат инвестиционного кредита	-	-	-	-	-	1356	1758	2528	2358	-
– гарантированный доход инвестора	-	-	-	239	-	-	-	930	-	2470
Остаток наличности на начало периода	0	-502	-498	178	14	20	0	0	0	3150
Накопленная денежная наличность на конец периода	-502	-498	178	14	20	0	0	0	3150	19466
Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости	1	0,988	0,964	0,940	0,917	0,895	0,873	0,813	0,785	0,716
Текущая (дисконтированная) стоимость денежных потоков	-502	4	652	-154	5,5	-18	0	0	2472,5	11682
Сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков	-502	-498	154	0	5,5	-12,5	-12,5	-12,5	2460	14142
Остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода									582 750,275	889 960,203
Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода									16026	18511
Чистая текущая (дисконтированная) стоимость NPV									18486	32653
Коэффициент внутренней нормы прибыли IRR									42%	87%

Таблица 17. Модель дисконтированных денежных потоков, тыс. руб.

Дисконтный срок окупаемости проекта – 25 месяцев с начала инвестирования при ставке 10% годовых. Оценка эффективности проекта проведена в соответствии с принятой практикой по показателям чистой текущей стоимости (NPV) и коэффициенту внутренней нормы прибыли (IRR). В соответствии

с расчетом NPV положительная, начиная со II полугодия 2008 г. Внутренняя норма прибыли по проекту составит 1,42 во II полугодии 2008 г. и 1,87 в 2009 г.

Наименование показателя	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Валовая прибыль	2394	9290	16517	25347
Налоги из прибыли	369	1224	1968	2841
Чистая прибыль	2025	8066	14549	22506
Возврат кредита и проценты за кредит	600	3866	52536	–
Прибыль, направленная на развитие производства	1203,8	3961	5370	3870
Распределяемая прибыль	221,2	239	3914	18636
То же, нарастающим итогом	–	460,2	4374	22910
Дивиденды – всего		239	3100	8233
то же, нарастающим итогом	–	460,2	3839	11572
В том числе:				
Дивиденды инвестору (гарантированные)		239	930	2470
то же, нарастающим итогом	–	460,2	1169	3639
Остаток прибыли	221,2	–	814	10403

Таблица 18. Отчет по прибыли, тыс. руб.

Прибыль от реализации позволит осуществить финансирование развития предприятия, а также погашение кредита и процентов по кредиту, выплату дивидендов всем участникам проекта, начиная с 2008 г.

Наименование показателя	2006 г.			2007 г.				2008 г.		2009 г.	Всего
	II	III	IV	I	II	III	IV	I n/r	II n/r		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Проценты за кредит	–	–	600	200	200	200	166	245	120	–	1731
Возврат основного долга	–	–	–	–	–	1350	1759	2500	2400	–	8000
Всего:			600	200	200	1550	1916	2745	2521	–	9731

Таблица 19. График погашения инвестиционного кредита, тыс. руб.

Наименование показателя	2006 г.	2007 г.
Объем продаж	14 500	167 500
Условно-постоянные затраты, тыс. руб.	4 087	37028
Удельный вес условно-переменных затрат в объеме продаж, %	37,8	38,4
Точка безубыточности, тыс. руб.	6 570	60 110
Запас финансовой устойчивости	7930	107390

Таблица 20. Расчет безубыточности и запаса финансовой устойчивости

По проекту рассчитаны:

- 1) норма кредитного покрытия инвестиций – 0,32;
- 2) норма самофинансирования инвестиций;
- 3) Коэффициент покрытия финансово-эксплуатационных расходов.

Таким образом, обеспечивается полное покрытие финансово-эксплуатационных потребностей.

Анализ безубыточности проводится в целях определения объема продаж, при котором ООО «Мишка» покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков. Расчет показывает, что порог рентабельности в 2006 г. составляет 6570 тыс. руб., в 2009 г. – 60 110 тыс. руб. Запас финансовой устойчивости – 7930 тыс. руб. и 107390 тыс. руб., соответственно.

Бизнес-план инновационного проекта

Участники проекта:

Название проекта: «Создание автоматизированной информационной системы «Защита» по учету, использованию в хозяйственном обороте и охране объектов интеллектуальной собственности на предприятиях инновационного малого бизнеса» (пункт 1.3.3. перечня критических технологий Федерального уровня).

Полное название организации: ЗАО «ТЕХНОЦЕНТР»

Форма собственности и правовой статус организации: Закрытое акционерное общество. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, выступать в качестве истца и ответчика в суде.

Распределение акционерного капитала (с указанием доли государственной собственности): Уставной капитал Общества составляет 10 000 (десять тысяч) руб. Уставной капитал разделен на 100 (сто) обыкновенных именных акций, приобретенных акционерами, номинальной стоимостью 100 (сто) руб. каждая.

Наличие основных средств

ЗАО «ТЕХНОЦЕНТР» имеет в своем составе основные средства производственно-технического назначения, компьютерное и сетевое оборудование. Стоимость компьютерного и сетевого оборудования – 345 тыс. руб., со средним износом – 14%. Общее количество оборудования – 30 единиц. Среднесписочная численность работающих – 46 человек.

Выручка от реализации по годам (кварталам) за последние 2 года

В 2003 г. выручка от реализованной продукции составила 11 200 тыс. руб., в 2004 г. – 19 350 тыс. руб., за 2005 г., до времени подачи проекта, выручка составила 19 370 тыс. руб.

Вклад участников в проект (оборудование, «ноу-хау», помещения, денежные средства – с указанием форм владения и документальным подтверждением наличия).

Собственный вклад заявителя в проект заключается в использовании ноу-хау «ТЕХНОЦЕНТР», в частности, программной оболочки Hyper Service, на базе которой будет разработан новый продукт – 128000 руб., расходы на содержание помещений (в том числе аренда и оплата коммунальных услуг), необходимых для проведения НИОКР, – 420000 руб. компьютерное и сетевое оборудование (не менее 10 единиц), используемое в ходе создания и тиражирования автоматизированной информационной системы, – 345000 руб., аренда помещений для проведения семинаров – 15400 руб., расходы на участие в выставках (организационный взнос, оплата выставочной площади и т. д.) – 97500 руб., средства на частичную оплату работы сотрудников (дизайнера, преподавателей, которые будут вести семинары, бухгалтера) – 42800 руб. + налоги 15300 руб.

Всего на общую сумму 1 064 000 руб.

Имеющийся у коллектива предприятия научный задел по предлагаемому проекту, полученные ранее результаты.

Одним из направлений «ТЕХНОЦЕНТР» является разработка специализированного программного обеспечения, которое ориентировано на разработку и создание сложного программного обеспечения – от автоматизированных информационных систем, специализированных экспертных систем и баз данных до прикладных программ.

Разработанные программные продукты зарегистрированы в установленном законодательством РФ порядке, в соответствии с требованиями Закона «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» от 20.10.92 г. Программная оболочка для создания и использования интерактивных обучающих программ (Hyper Service) – свидетельство об официальной регистрации программ для ЭВМ № 2000610341 от 26.04.05 г., «Управление сельскохозяйственным предприятием» – свидетельство № 2000620028 об официальной регистрации базы данных от 16.05.00 г., ИС «Интеллектуальная собственность» (Intel) – свидетельство № 20016200113 об официальной регистрации базы данных от 13.08.05 г., выданные Российским агентством по патентам и товарным знакам (копии свидетельств прилагаются).

Научная составляющая проекта**Научно-техническая задача, на решение которой направлен проект**

Создание механизма регулирования правовых и экономических отношений по поводу использования результатов интеллектуальной деятельности, суть

которых должен составлять баланс, с одной стороны, между моральными и материальными интересами разработчиков и владельцев объектов интеллектуальной собственности, а с другой, между интересами других лиц и общества в целом, по их использованию. В своей основе является выражением осознания государством важности проблем, возникающих в этой сфере. Защита результатов интеллектуальной деятельности непосредственно связана с защитой экономических интересов субъектов хозяйственной деятельности, в том числе предприятий инновационного малого бизнеса. В последней четверти XX столетия вместе с появлением новых информационных и коммуникационных технологий произошла значительная интенсификация усилий государственных институтов по поиску эффективных инструментов регулирования процессов, связанных с использованием объектов интеллектуальной собственности. Эта проблема приобрела особенную остроту и актуальность в связи с предстоящим вступлением России в ВТО.

Идея охраны и контроля за использованием объектов интеллектуальной собственности связана с необходимостью стимулирования процессов творческого и научного процесса, защитой экономических интересов бизнес-единиц, создающих в ходе своей деятельности объекты ИС. Отсутствие эффективной системы регулирования отношений в области использования объектов интеллектуальной собственности может оказать серьезное негативное воздействие на развитие рыночных процессов, а также иметь катастрофические последствия для интеллектуального потенциала нынешнего и будущих поколений России.

Наряду с юридическими аспектами, отношения в сфере использования результатов интеллектуальной деятельности имеют серьезную экономическую составляющую. Объекты интеллектуальной собственности играют значительную роль в развитии экономических процессов. Доля национального богатства и ВВП, связанная с разработкой объектов ИС и частичной или полной передачей прав на их использование, достаточно высока. Эффективное регулирование проблем, возникающих в сфере оборота и использования объектов ИС, может положительно сказаться на динамике ВВП.

В 70-х гг. XX в. «интеллектуальная доля» активов компаний составляла 3% стоимости продукции, сейчас – 35%, а к 2010 г. поднимется на 70%. Темпы роста мирового промышленного производства не превышают 2,5–3% в год, а темпы роста мировой торговли правами интеллектуальной собственности составили 12–14% в год, т. е. различаются более чем в 4,5 раза. Сейчас мировая торговля объектами интеллектуальной собственности достигла более 133 млрд. долларов, в Российской Федерации – около 33 млн. долларов. В рыночных условиях при скором вступлении России во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) компетентность в организации работы с объектами интеллектуальной собственности тем более необходи-

ма, не только как препятствие промышленному шпионажу, но и как существенный источник прибыли.

Однако необходимо отметить, что сегодня на предприятиях, особенно в сферах малого бизнеса, не ведется работа с объектами интеллектуальной собственности. При этом, предприятия только от своей некомпетентности терпят значительные убытки. Новые идеи, перспективные разработки, «ноу-хау» не способствуют укреплению экономического потенциала предприятий.

Все это значительно актуализирует проблему регулирования вопросов, связанных с хранением, учетом и использованием объектов интеллектуальной собственности на малых предприятиях, особенно в сфере инновационного бизнеса, которые еще больше обостряются в связи с быстротой развития сетей Интернет и глобальных коммуникационных сетей, что требует настоятельной необходимости создания эффективного инструмента, способствующего скорейшему решению указанной проблемы. Можно сказать, что наступил момент, когда необходимо оказать поддержку предприятиям сферы инновационного малого бизнеса, создав эффективную, достаточно простую в применении информационную систему, направленную на решение вышеуказанных проблем.

Данный проект направлен на решение многих проблем предприятий инновационного малого бизнеса, связанных с созданием, учетом, охраной и контролем за использованием объектов интеллектуальной собственности, реализация которого может оказать положительное воздействие на их успешное функционирование и развитие.

Научная новизна предлагаемых в проекте решений

Справочно-информационные компьютерные программы, разрабатываемые предприятием «ТЕХНОЦЕНТР», созданные на базе программной оболочки Hyper Service (как и сама оболочка), являются признанными «ноу-хау» компании, что подтверждают награды, полученные этими программными продуктами. Предложенный компанией «Диполь» подход для решения проблем, находящихся в области оборота и контроля за использованием объектов ИС, на сегодняшний день является полностью новационным, позволяющим с успехом преодолевать большинство затруднений, вызванных неадекватными действиями третьих лиц в отношении объектов ИС предприятий инновационного малого бизнеса.

Новизна предлагаемых предприятием «ТЕХНОЦЕНТР» решений указанных проблем заключается в разработке уникального программного продукта (и, вместе с тем, простого в использовании, не требующего специальных знаний в сфере компьютерных программ), представляющего собой сочетание базы данных и интерактивной обучающей программы, создающего совершенно новый эффект в процессе его использования. Предлагаемая автоматизированная информационная система «Защита» может оказать для предприятий инновационного малого бизнеса существенную поддержку в процессе разработки, учета

и охраны объектов ИС, и контроле за их использованием в хозяйственном обороте. Кроме того, АИС позволит оперативно в интерактивном режиме освоить многие важные аспекты, связанные с проблемами в сфере использования объектов ИС, от решения которых зависит успешное функционирование и дальнейшее развитие компании, а также помочь в регистрации уже имеющихся объектов ИС.

В настоящее время большинство современных государств не только осуществляет контроль за соблюдением прав и охраняемых законом интересов авторов и иных правообладателей, но и устанавливает некоторые минимальные стандарты, которых обязательно должны придерживаться все участники сделок, связанных с использованием объектов ИС. Использование автоматизированной информационной системы (АИС) может стать надежной «юридической оболочкой» для отношений, возникающих в области хозяйственного оборота результатов интеллектуальной деятельности, учета, охраны и контроля за использованием объектов интеллектуальной собственности, позволяя поддерживать некоторое равновесие между правами и экономическими интересами субъектов хозяйственной деятельности и общества, а также способствовать созданию благоприятных условий для занятия творческим и интеллектуальным трудом и применения его результатов в экономической деятельности.

Обоснование необходимости проведения ННОКР

В современных условиях, в связи с повсеместным использованием новых информационных технологий, проблемы учета, защиты и контроля за использованием объектов ИС приобретает особую остроту. Новые информационные и коммуникационные технологии, существенно изменяя способы создания, распространения и использования объектов интеллектуальной собственности, заставляют общество в контексте совершенствования правовой базы и повышения действенности ее применения создавать новые формы, предназначенные для более эффективного обеспечения законных интересов разработчиков и владельцев объектов интеллектуальной собственности.

В России к настоящему времени в основном создана правовая база для охраны объектов интеллектуальной собственности. Однако законодательство в этой области имеет слишком сложный комплексный характер, включает положения конституционного, гражданского, административного, финансового, трудового, процессуального и даже уголовного права. Сложность и разноплановость общественных отношений, возникающих между различными субъектами хозяйственной деятельности в данной области, требуют при их правовом регулировании применения разнородных методов, присущих различным отраслям российского права.

Появление новых средств распространения творческих достижений и иных результатов интеллектуальной деятельности, очевидный рост значения госу-

дарства в обеспечении нормального функционирования системы охраны объектов интеллектуальной собственности, особенно для предприятий инновационного малого бизнеса, делает актуальным вопрос о необходимости создания эффективного инструмента в области учета, использования в хозяйственном обороте и охране объектов интеллектуальной собственности, позволяющего с достаточной степенью оперативности решить большинство проблем, возникающих в данной сфере.

Сегодня большинство предприятий малого бизнеса уже хорошо осознали те угрозы для своего бизнеса, которые ведут за собой игнорирование вопросов, связанных с проблемами оборота, охраной и контроля за использованием объектов ИС. Каждый просчет в такой серьезной сфере может повлечь не только крупные финансовые неприятности для компании, но и привести ее к полному разорению, так как многие прецеденты, которые может повлечь за собой неправомерное использование объектов ИС третьими лицами, могут нанести значительный экономический ущерб предприятию.

Интенсификация развития внутригосударственного и международного законодательства в сфере интеллектуальной собственности приводит к росту числа нарушений в области использования в хозяйственном обороте результатов интеллектуальной деятельности, что связано с техническим развитием. Это все больше обостряет проблемы, связанные с использованием объектов ИС, вызывает потребность координации действий различных сторон (предприятий инновационного бизнеса, государственных институтов) и изменения существующего в обществе отношения к таким нарушениям, что неизбежно приводит к необходимости создания инструмента, позволяющего как можно более оперативно решать многие вышеперечисленные проблемы. В качестве такого достаточно эффективного и удобного в использовании инструмента предлагается автоматизированная информационная система, представляющая собой уникальное сочетание базы данных и интерактивной обучающей программы, обладающая большим набором возможностей, помогающих решить большинство проблем, возникающих в сфере учета, использования в хозяйственном обороте и защиты объектов интеллектуальной собственности на предприятиях инновационного малого бизнеса.

Использование данной системы в деятельности предприятий малого бизнеса позволит значительно упростить проблемы разработки объектов ИС, решить вопросы учета, их использования в хозяйственном обороте и защиты, что может оказать помощь в деятельности предприятий, а кроме того, позволит оперативно решить проблемы регистрации собственных объектов ИС. Новый программный продукт, который будет разработан в рамках проекта, призванный решить эту актуальную проблему, может также использоваться в качестве обучающей программы, позволяющей в интерактивном режиме с достаточной сте-

пенью простоты и эффективности уяснить большинство вопросов в сфере интеллектуальной собственности.

Цель проекта заключается в разработке на основе новой технологии компании автоматизированной информационной системы для учета, использования в хозяйственном обороте и охране объектов ИС на предприятиях инновационного малого бизнеса, которая сможет оказать существенную поддержку в их деятельности и получение прибыли за счет производства и реализации конкурентоспособного программного продукта, не имеющего аналогов в России.

Реализация данного проекта обеспечит решение следующих задач:

1) удовлетворение потребностей предприятий малого бизнеса в автоматизированной информационной системе, позволяющей эффективно вести учет, и осуществлять контроль за использованием объектов ИС в хозяйственном обороте;

2) поддержку в процессе разработки объектов ИС на предприятиях инновационного бизнеса;

3) формирование эффективных отношений между различными субъектами хозяйственной деятельности (как бизнес-единицами, так и государственными структурами) в сфере учета, охраны и использования в хозяйственном обороте объектов ИС;

4) организацию оперативной регистрации объектов ИС предприятиями малого бизнеса;

5) обеспечение повышения загрузки наличных производственных мощностей и развитие предприятия «ТЕХНОЦЕНТР» в направлении разработки новых информационных технологий;

6) создание новых источников получения прибыли за счет увеличения доли выпуска автоматизированных информационных систем;

7) помощь в обеспечении эффективного мониторинга государственными институтами состояния и сферы использования объектов ИС;

8) повышение уровня компетенции в сфере учета и применения в хозяйственном обороте результатов интеллектуальной деятельности.

Современное состояние исследований по данному направлению

Несмотря на комплексный характер существующего законодательства в области использования объектов ИС, в настоящее время полностью отсутствуют инструменты, позволяющие решить проблемы в этой сфере, возникающие на предприятиях. Единственным способом разобраться в комплексе проблем в сфере ИС в настоящее время являются юридические консультации, за которыми, как правило, обращаются уже после того, как возникает прецедент судебного иска по поводу незаконного использования в хозяйственном обороте объектов ИС. В настоящее время, в связи с интенсивным развитием телекоммуникационных и глобальных информационных сетей, данная проблема приобретает особую остроту, как для предприятий малого бизнеса, так и для крупных

промышленных предприятий и коммерческих компаний, зачастую не имеющих в своем штате специалистов, которые могли бы квалифицированно заниматься регулированием проблем, возникающих в сфере отношений по поводу использования в хозяйственной деятельности объектов ИС.

Не имея знаний и специалистов, способных профессионально решить проблемы в этой области, большинству современных предприятий, особенно сферы малого бизнеса, становится невозможно осуществлять оперативный учет и контролировать использование созданных ими объектов ИС. В то же время, необходимо отметить, что сегодня на территории РФ полностью отсутствуют удобные в использовании эффективные инструменты, такие как автоматизированные информационные системы, позволяющие решать большинство проблем в этой сфере.

На сегодняшний день состояние исследований в области создания специализированного программного обеспечения, представляющего возможность предприятиям малого бизнеса решать многие сложные проблемы, находится на очень низком уровне. Практически ни одна из российских компаний, работающих на данном рынке, не предлагает автоматизированных баз данных, подобных АИС «Защита», которую предполагается разработать в ходе реализации проекта.

Ожидаемый результат и сравнение его с существующим уровнем

В ходе реализации проекта предполагается разработать автоматизированную информационную систему «Защита» и выпустить пилотную партию продукции в объеме 300 штук. Предлагаемая для разработки система сегодня в РФ не имеет аналогов. Использование данной программы в деятельности предприятий малого бизнеса позволит значительно упростить понимание вопросов, связанных с использованием объектов ИС, и позволит оперативно решить проблемы регистрации собственных объектов ИС.

Новый программный продукт – АИС «Защита» – будет содержать 4 блока:

1) базу данных объектов интеллектуальной собственности, предназначенную для формирования, сбора и анализа документации по всем объектам интеллектуальной собственности, создаваемую и используемую на предприятии, позволяющую оперативно проводить процедуру регистрации результатов интеллектуальной деятельности (объектов ИС);

2) нормативно-правовую базу интеллектуальной собственности, содержащую комплект нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность в области защиты интеллектуальной собственности;

3) справочно-информационную базу, содержащую справочный и информационный материал, необходимый при принятии решений по вопросам оборота и использования объектов интеллектуальной собственности в малом бизнесе;

4) обучающую компьютерную программу, снабженную мощными интерактивными мультимедийными средствами обучения, посвященную проблемам

оборота и использования объектов интеллектуальной собственности в малом бизнесе, позволяющую в интерактивном режиме познакомиться и изучить проблемы оборота и использования объектов интеллектуальной собственности в малом бизнесе.

Будет разработана концепция, методика, информационно-логическая структура и инструментарий (выполненный в виде АИС) для мониторинга учета, использования в хозяйственном обороте и охраны и использования объектов ИС на предприятиях инновационного малого бизнеса. Внедрение АИС на малых предприятиях позволит систематизировать информацию о создаваемых и используемых в хозяйственном обороте объектов ИС.

Применение АИС на предприятиях инновационного малого бизнеса позволит:

- 1) оперативно формировать документацию по учету и использованию объектов ИС;
- 2) принимать оптимальные решения по вопросам оборота и использования объекта ИС;
- 3) проводить анализ эффективности использования объектов ИС.

Описание новых видов или качественного изменения продукции, появляющихся в результате выполнения проекта

Автоматизированная информационная система «Защита», которую предполагается разработать и запустить в производство в ходе реализации проекта, будет представлять собой совершенно новую разработку предприятия «ТЕХНОЦЕНТР» в сфере информационных систем, представляющую собой уникальное сочетание базы данных с интерактивной обучающей программой, которая позволит с высокой степенью точности и оперативности решать проблемы учета, охраны и использования объектов ИС на предприятиях малого бизнеса.

АИС «Защита» предназначена для:

- 1) формирования, сбора и анализа документации по всем объектам интеллектуальной собственности, создаваемым и используемым в хозяйственном обороте предприятия;
- 2) ведения дел по учету объектов интеллектуальной собственности (ИС);
- 3) подготовки материалов при регулировании спорных вопросов, связанных с использованием в хозяйственном обороте объектов интеллектуальной собственности, возникающих как между двумя хозяйствующими субъектами, так и между предприятием и государственными структурами;
- 4) изучения проблем оборота и использования объектов интеллектуальной собственности на предприятиях малого бизнеса;
- 5) организации консультаций по вопросам ИС.

Предлагаемая АИС позволит:

- 1) с высокой степенью эффективности вести дела по регистрации и защите прав интеллектуальной собственности (ИС);

2) с высокой степенью оперативности отслеживать и анализировать взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, предприятиями и государственными органами, учреждениями и частными лицами по поводу использования и охраны объектов ИС;

3) профессионально организовать консультирование по вопросам в области ИС;

4) повысить уровень компетентности предприятий в вопросах, связанных с охраной и использованием объектов ИС в хозяйственной деятельности.

Программа предназначена для широкого круга пользователей:

1) предприятий инновационного малого бизнеса, сталкивающихся в своей оперативной деятельности с проблемами, связанными с защитой и контролем за использованием объектов ИС;

2) предприятий среднего бизнеса, работающих в сфере НИОКР;

3) предприятий сферы шоу-бизнеса, для защиты прав и продажи собственных авторских программ;

4) крупных промышленных предприятий и коммерческих фирм, использующих в хозяйственном обороте объекты интеллектуальной собственности;

5) государственных структур, деятельность которых связана с регулированием вопросов, возникающих между предприятиями по поводу использования в хозяйственном обороте объектов ИС;

6) физических лиц, интересующихся проблемами в сфере ИС;

7) учебных заведений в ходе подготовки специалистов по регистрации, учету, использованию и охране объектов ИС.

АИС может быть использована:

1) предприятиями инновационного малого бизнеса для регулирования всех проблем, возникающих в области учета, использования в хозяйственном обороте и защиты объектов интеллектуальной собственности;

2) крупными промышленными предприятиями и коммерческими компаниями, в ходе своей деятельности сталкивающимися с вопросами в сфере интеллектуальной собственности;

3) государственными органами, призванными отслеживать и регулировать проблемы, возникающие в процессе распространения и использования результатов интеллектуальной деятельности между хозяйствующими субъектами;

4) отдельными гражданами, интересующихся проблемами, связанными с регулированием отношений по поводу ИС:

– регистрацией и защитой прав ИС;

– продажей, приобретением и использованием ИС;

5) учебными заведениями в процессе подготовки и переподготовки специалистов в области регистрации, учета и защиты прав ИС.

Возможность и пути коммерциализации, полученных в результате выполнения НИОКР результатов

Выявленная значительная потребность рынка автоматизированных информационных систем и обучающих программ на компакт-дисках и прогнозируемая динамика его развития, опыт компании в производстве и результаты продаж других программных продуктов позволяет сделать вывод о благоприятной возможности продвижения на рынке АИС «Защита», разработанной в ходе реализации проекта, после выхода на запланированный уровень ее выпуска.

Область использования результатов НИОКР

Ситуация на внутреннем и внешнем рынке, имеющиеся аналоги

Проведенные компанией маркетинговые исследования рынка мультимедийных программ на компакт-дисках свидетельствуют о его значительной емкости и существовании достаточно высокого спроса на такие программные продукты. Предприятием выявлена потенциальная потребность рынков на период до 2010 г.

Рынок мультимедийных программ, как и любой другой, состоит из трех сфер: производство (разработчики и издатели), распределение (дистрибьюторы, дилеры, розничные продавцы) и потребление (покупатели мультимедиа-продукции). Исследование показало, что на данный момент на российском рынке мультимедиа-программ работают всего 15–20 фирм – разработчиков. Профессиональный уровень участников рынка мультимедиа на данный момент практически не отличается от зарубежного, что признается большинством экспертов в этой области. Среди российских пользователей мультимедиа отечественная продукция пользуется очень большой популярностью.

В ходе исследования был проведен анализ индикаторов рынка мультимедиа (таких как рост ассортимента торговых точек, рост объема продаж на них, увеличение количества торговых точек, компьютеризация населения, рост количества программ российского производства), наблюдая за динамикой изменения которых, был сделан вывод о наличии достаточно больших рыночных сегментов, которые в настоящее время никем не заняты, что рынок имеет неплохие тенденции роста продаж мультимедийных программ.

Маркетинговые исследования, проведенные по рынку мультимедиа-программ, свидетельствуют, что рынок олигополистический, и при существующем уровне цен и качественных параметрах своей продукции корпорация «ТЕХ-НОЦЕНТР» может стать одним из ведущих производителей информационно-справочных программ на компакт-дисках. Для достижения указанного уровня необходимо активное продвижение на рынок разрабатываемых программных продуктов: разработка эффективной маркетинговой стратегии, применение гибкой ценовой стратегии, проведение ПР-акций, участие в выставочных мероприятиях, проведение обучающих семинаров и презентаций новой продукции.

Контингент покупателей, объем платежеспособного спроса на первые два года (копии контрактов или запросов)

Потенциальными потребителями предлагаемой АИС являются:

- 1) предприятия инновационного малого бизнеса, сталкивающиеся в своей оперативной деятельности с проблемами, связанными с защитой и контролем за использованием объектов ИС;
- 2) предприятия среднего бизнеса сферы НИОКР;
- 3) предприятия сферы шоу-бизнеса для защиты и продажи прав на свои авторские программы и проекты;
- 4) крупные промышленные предприятия и коммерческие фирмы, использующие в хозяйственном обороте объекты интеллектуальной собственности;
- 5) государственные структуры, деятельность которых связана с регулированием вопросов, возникающих между предприятиями по поводу использования в хозяйственном обороте объектов ИС;
- 6) физические лица, интересующиеся проблемами в сфере ИС;
- 7) учебные заведения, занимающиеся подготовкой специалистов по регистрации, учету, использованию и охране объектов ИС.

В настоящее время ведутся переговоры по поводу подписания протоколов намерений по заключению договоров на поставку автоматизированной информационной системы «Защита». Получены ответы от региональных Центров научно-технической информации, в том числе Татарского, Ставропольского и Пермского ЦНТИ, готовых рассмотреть предложения по заключению договора о дилерском сотрудничестве по продаже автоматизированной информационной системы, а также о возможности привлечения специалистов корпорации «ТЕХНОЦЕНТР» к проведению семинаров по использованию объектов ИС, в том числе корпоративных.

Проведенные исследования позволили выяснить объем платежеспособного спроса на первые два года после окончания проекта, который составит приблизительно 500 экземпляров продукции в год с возможной допечаткой тиража. Перспективы развития рынка программных продуктов и повышение интереса к сфере использования объектов ИС позволяют прогнозировать увеличение объемов продаж и соответствующую загрузку производственных мощностей предприятия. В следующие годы предполагается увеличить объем выпускаемой и реализованной продукции на 15–20%.

Основными факторами, влияющими на расширение рынка нового продукта, являются:

- 1) новизна и востребованность предлагаемого программного продукта;
- 2) возможность появления новых рынков сбыта;
- 3) расширение ассортимента предлагаемых образовательных мультимедиа-программ.

Ориентировочная цена и себестоимость (калькуляция в расчете на единицу продукции, планируемая прибыль на единицу продукта)

Статьи расходов	2003 г.
Сырье и материалы	89,00
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	37,00
Транспортные расходы	1,20
Коммунальные услуги	8,20
ФЗП работников	6,25
Начисление на ФЗП (единый социальный налог)	2,24
Амортизация ОПФ	4,25
Производственная себестоимость	148,14
Коммерческие расходы	13,75
Полная себестоимость товарной продукции – всего	161,89
Прибыль	6 038,00
Свободная отпускная цена	6 200,00

Таблица 1. Калькуляция в расчете на единицу (в руб.)

Ориентировочная цена продукции составит: **6 200 руб.**

Себестоимость продукции составит: **161,89 руб.**

После выхода на запланированный объем выпуска автоматизированной информационной системы прибыль составит: **3019,00 тыс. руб.**

Объемы продаж и цены конкурентов

В числе лидеров на рынке информационных систем на компакт-дисках можно назвать Электронное издательство «Равновесие-медиа», которое в настоящее время выпускает более 25 наименований компакт-дисков разной направленности, в том числе системы оперативного учета и анализа, применяемые в бухгалтерском учете. Цены на данное программное обеспечение находятся в пределах от 6240 до 8480 руб. за одно рабочее место. Однако ни один из программных продуктов предлагаемых на российском мультимедийном рынке, нельзя сравнить с АИС, предлагаемой корпорацией «ТЕХНОЦЕНТР», так как она представляет собой уникальное сочетание базы данных с интерактивной обучающей программой, что делает ее гораздо более функциональной, чем любое другое программное обеспечение. Кроме того, на российском рынке полностью отсутствуют автоматизированные информационные системы, посвященные проблемам, связанным с проблемами оборота и использования объектов АИС в хозяйственной деятельности предприятий.

Все вышесказанное не позволяет провести корректное сравнение существующего программного обеспечения с новой разработкой компании «ТЕХНО-

ЦЕНТР». Однако существующий реальный спрос на различные программные продукты позволяет спрогнозировать достаточный спрос на новую АИС. Несмотря на то, что мультимедийный рынок в России, представленный на 90% московскими компаниями, только начинает развиваться, имеется достаточный спрос с положительной динамикой изменения на информационно-справочные системы, о чем свидетельствует объем производства и продаж выпускающихся продуктов компании «ТЕХНОЦЕНТР», в 2000 году он составил – 315 тыс. руб.; в 2001 – 350 тыс. руб.; в 2002 – 385 тыс. руб.

Наименование продукции	Объем произ-ва тыс. руб.	Поставлено на рынок тыс. руб.	Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими субъектами, тыс. руб.	Доля поставки на рынок предприятием, % к общему объему поставок
Автоматизированные информационно-справочные программы	1050	1050	-	100

Таблица 2. Характеристика участия предприятия на товарном рынке

Схема распространения продукта, способы стимулирования продаж

Предприятие «ТЕХНОЦЕНТР» будет использовать бытовую стратегию, ориентирующуюся на систему ФОССТИС, создание общественного мнения (паблик рилейшенз), которая будет предусматривать:

- 1) рекламную деятельность (рекламные буклеты, использование рекламы в прессе, на Интернет-сайтах);
- 2) формирование базы данных и адресная рассылка по электронной почте рекламных материалов по продукту;
- 3) создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов;
- 4) организацию и участие в выставках, ярмарках;
- 5) презентацию продукции специально для потенциальных потребителей.

Основная задача мероприятий ОС будет заключаться в выведении на рынок «Товаров рыночной новизны» для завоевания определенной доли рынка. Проводимые мероприятия будут обращены к потребителям и посредникам. Главная задача СТИС по отношению к потребителям будет заключаться в предложении им определенной выгоды («бонусные» скидки за объем, рассрочка платежа, бесплатная передача товара во временное пользование «на пробу»). Для посредников будут предоставляться различные стимулирующие

их работу льготы (скидки с продажной цены). Будет проведена активная работа со всеми потенциальными потребителями нового программного продукта, которыми являются:

- 1) предприятия инновационного малого бизнеса;
- 2) средние по размерам предприятия, занятые в сфере НИОКР;
- 3) предприятия сферы шоу-бизнеса;
- 4) крупные промышленные предприятия и коммерческие фирмы;
- 5) государственные структуры, деятельность которых связана с регулированием вопросов, возникающих между предприятиями по поводу использования в хозяйственном обороте объектов ИС;
- 6) региональные Центры научно-технической информации;
- 7) учебные заведения.

Реализация АИС будет осуществляться методом целевых адресных продаж. В целях продвижения нового программного продукта предполагается разработать и провести презентацию АИС «Интеллектуальная собственность в малом бизнесе». Предполагается интенсивное участие в выставках и конференциях: Международный Московский салон инвестиций и инноваций (февраль 2007 г.); Выставка-медиатека г. Москва (март 2007 г.); 13-я Ежегодная Специализированная выставка информационных технологий г. Санкт-Петербург (ноябрь 2007 г.); 3-я Ежегодная Всероссийская конференция «Информация, инновации, инвестиции» г. Пермь (ноябрь 2007 г.).

	Элементы	Характеристики
1.	Платежеспособный спрос	Средний
2.	Состояние спроса (по видам маркетинга)	Стабильный, с возможностью последующего роста
3.	Тип маркетинга	развивающий
4.	Стадия жизненного цикла	внедрение
5.	Товарная политика	Улучшение качества Поставка в разной комплектации Создание модификаций
6.	Ценовая политика	Удержание стабильной цены на рынке
7.	Сбытовая политика	Адресная политика целенаправленного сбыта
8.	Сервисная политика	Пред- и после продажное консультационное обслуживание
9.	Маркетинговые действия	Дальнейшее исследование рынка с целью его расширения

Таблица 3. План маркетинга

План мероприятий по достижению намечаемого объема продаж АИС построен на четкой маркетинговой ориентации на потребителя, включающий зна-

П/п	Наименование этапа	Виды работ	Сроки исполнения
1.	Разработка методики и организационной схемы мониторинга использования объектов ИС с учетом организационно-экономических, организационно-правовых форм хозяйствования	Приобретение оборудования и необходимых расходных материалов Постановка задачи и управление разработкой Разработка информационно-логической структуры БД Подготовка и систематизация исходного материала Оформление контрольных примеров Разработка сценария Разработка вопросника	Январь-март 2006 г.
2.	Разработка программного обеспечения АИС	Формирование базы данных объектов ИС Создание нормативно-правовой базы ИС Разработка справочно-информационной базы Разработка обучающей интерактивной компьютерной программы	Апрель-июль 2006 г.
3.	Апробация организационной схемы информационного и программного обеспечения мониторинга на малых предприятиях	Тестирование программного обеспечения Проведение мониторинга использования объектов ИС Доведение результатов проекта до всех заинтересованных сторон Получение сертификатов и свидетельств на регистрацию АИС	Август-сентябрь 2006 г.
4.	Выпуск пилотной серии программы на CD (300 штук)	Разработка упаковки на новую продукцию Подготовка руководства по пользованию и инструкции по инсталляции Изготовление всего комплекта поставки	Октябрь-ноябрь 2006 г.
5.	Продвижение новой продукции	Формирование базы данных и адресная рассылка по электронной почте рекламных материалов по продукту Разработка технического предложения на презентацию и проведение презентации Участие в выставочной деятельности Организация и проведение обучающих семинаров	Декабрь 2006 г.

Таблица 4. Календарный график реализации проекта и производства продукции (АИС «Защита»)

ние его запросов, уникальности и адресности продукции, высококачественное консультационное пред- и послепродажное обслуживание, доступную цену, своевременность поставок, надежность, стабильность.

Для продвижения нового продукта предлагается стратегия маркетинга, направленная на интенсивный рост, что предполагает:

- 1) возможный рост объема выпуска продукции при существующей производственной мощности;
- 2) глубокое внедрение в структуру рынка и на новые рынки;
- 3) совершенствование товара, возможность предложения модификаций.

Товарная политика ЗАО «ТЕХНОЦЕНТР» предполагает обеспечение эффективного с коммерческой точки зрения формирования ассортимента различных модификаций предлагаемых программных продуктов, гибкое

приспособление к рыночным условиям. Товарная стратегия компании предусматривает:

- 1) учет требований потребителя к дизайну и характеристикам предлагаемых программных продуктов;
- 2) различную комплектацию при поставке;
- 3) создание различных модификаций базового программного обеспечения.

Ценовая политика по программным продуктам увязана с общими целями предприятия и включает формирование кратко- и долгосрочных целей, исходя из спроса на продукцию и цен возможных конкурентов.

Ценовая стратегия будет базироваться на товарной политике и предполагает:

- 1) использование гибкой системы цен, в зависимости от модификации и комплектации автоматизированной информационной системы;
- 2) европейское качество программного продукта;
- 3) разработку системы льгот и скидок, в зависимости от условий поставок.

Техническое обеспечение реализации проекта

Необходимые мощности и план их создания, приобретаемое оборудование, производственная кооперация

Разработка и выпуск нового программного продукта будет организована на имеющихся производственных площадях, как с использованием существующего оборудования, так и привлечением дополнительного, приобретенного на средства Фонда.

Собственные основные средства, которые будут задействованы в ходе проекта, – компьютерное и сетевое оборудование, используемое в процессе разработки и выпуска опытной партии АИС.

Дополнительное оборудование, которое предполагается приобрести на средства Фонда, включает:

- 1) 2 рабочих места, в соответствии со следующей приведенной ниже конфигурацией, которые будут использоваться в ходе разработки автоматизированной информационной системы, стоимостью 32 920 руб. (всего – 65 840 руб.);
- 2) принтер (1), стоимостью 17 720 руб.;
- 3) сканер (1), стоимостью 4190 руб.;
- 4) цифровая фотокамера, стоимостью 19 830 руб.;
- 5) ЛСД-проектор для проведения презентаций продукции, обучающих семинаров, участия в выставках и конференциях, стоимостью 127 870 руб.

Итого, всего необходимо 5 единиц оборудования на сумму 235 450 руб. 00 коп.

Вклад организации составляет 10 единиц компьютерного и сетевого оборудования (8 рабочих мест, 1 принтер, 1 ксерокс) на общую сумму 330 000 руб.

Кроме того, для реализации проекта потребуется приобрести специальную систему защиты от копирования ПО на сумму 9270 руб. 00 коп.

№ л/п	Наименование оборудования, технических средств	Кол-во	Тип или модель	Стоимость, тыс. руб.
1.	Компьютер (рабочее место)	2	CD-ReWriter 40x/10x/40x NEC NR-9100A IDE (OEM), SVGA 64Mb <AGP> DDR <GeForce4 MX-440>+TV Out, HDD 40.0 Gb IDE Maxtor DS40 (4K040H2/4D040H2/K2) UDMA100 5400 rpm, FDD 3.5, Кл-па Win98 <PS/2>, Колодки Genius SP-G16 (16 W), Корпус Miditower ATX 300W (для P4), CPU Pentium 4 1.5 GHz/ 400MHz /256K BOX 478-PGA, M/B GigaByte GA_81RX Socket478 <i845D> AGP+SB Creative CT15880 U100 ATX 2DDR DIMM, 17» MONITOR 0.24LG Flatron 795 FT Plus + Hub 4-port USB TCO-99, коврик для мыши с рисунком, UPS 525VA PowerCom Back, SAMSUNG DDR DIMM 526 Mb SDRAM <PC-2100>, COMPEX ReadyLink RE100TX Капса Fast E-net PCI 10/100 MBit/S, Genius NetScroll+Plus3 btn+Roll PS/2 (Roll.function only for Win*98), IDE Cable (3 connectors), SB Creative Live 5.1 (OEM) PCI SB0100 <EMU10K1>+Analog/Dig.Out, FrontOut, RearOut.	65,84
2.	Принтер	1	Epson Stylus Photo 950 (A4 2880dpi, 6 красок, USB)	17,72
3.	Сканер	1	HP ScanJet 4400C (C9877A) (A4 Color, plain, 1200*1200dpi, EPP/USB)	4,19
4.	Цифровая фотокамера	1	MINOLTA DiMAGE F 100 (Digital, 2272*1704, 3xZoom, 16Mb, 1.5.»LCD, TV Out, USB)	19,83
5.	ЛСД-проектор	1		127,87
6.	Система защиты от копирования ПО	1	StarForce Professional	9,27
	Всего:			244,73

Таблица 5. Потребность в дополнительном оборудовании и других технических средствах

Наименование вида материальных ресурсов	Потребность в ресурсах на реализацию проекта на 2006 г. тыс. руб.				Поставщики
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Материалы – всего, в том числе расходные материалы, исходные материалы, необходимые для производства продукции	43,50	20,00	9,00	13,67	Фирмы г. Москвы
Покупные комплектующие – всего, в том числе сырье и полуфабрикаты, необходимые для тиражирования АИС, сопроводительной документации и т. д.	23,00	20,50	10,70	20,00	Фирмы г. Москвы
Всего:	66,50	40,50	19,70	33,67	

Таблица 6. Потребность в материальных ресурсах

План обеспечения материалами, сырьем, комплектующими

Для успешной реализации проекта, разработки и тиражирования автоматизированной информационной системы, ее эффективного продвижения на целевом рынке необходим целый ряд видов расходных материалов, в том числе сырье, комплектующие и полуфабрикаты: компакт диски, упаковочный материал, картриджи и т. д. Предполагается, что автоматизированная информационная система будет выпускаться в упаковке различного вида и в различной комплектации, в зависимости от предпочтений клиентов и от целевого рынка.

Методы контроля качества и схема сертификации продукта

В ходе контроля качества автоматизированной информационно-справочной системы проводятся следующие необходимые мероприятия:

- 1) проверка информационной целостности АИС;
- 2) проверка согласования работы с различными операционными системами;
- 3) проверка требований к памяти и быстродействию;
- 4) проверка выявления ограничений в работе;
- 5) орфографическая проверка;
- 6) проверка гиперссылок;
- 7) проверка шрифтов;
- 8) проверка программы на сбой;
- 9) проверка читабельности;
- 10) проверка дизайна рисунков;
- 11) проверка инсталляции.

Автоматизированные информационные системы не подлежат обязательной сертификации. Новый программный продукт в процессе разработки в добровольном порядке пройдет сертификацию. Целью сертификации является получение подтверждения, что разработанная автоматизированная информационная система (АИС) соответствует требованиям законодательства в области регистрации, охраны и использования объектов интеллектуальной собственности (ИС).

Категория работников	2006 год							
	I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал	
	Числ., чел.	ФОТ, тыс. руб.						
Руководители, главные специалисты и эксперты	3	35,40	3	35,40	3	35,40	2	24,00
Программисты, разработчики, дизайнеры АИС и др.	6	69,5	6	78,5	6	69,2	5	58,7
Всего:	9	104,90	9	113,90	9	104,60	7	82,70

Таблица 7. Потребность в средствах на оплату труда

Разрешения и лицензии на вид деятельности

Данный вид деятельности не требует получения специальных разрешений и не подлежит лицензированию.

Затраты на сохранение окружающей среды

Разработка и производство информационно-справочной программы не оказывает абсолютно никакого негативного воздействия на окружающую среду, поэтому не требует осуществления затрат на ее сохранение.

Необходимые специалисты, квалификация и предыдущий опыт работы, уровни оплаты труда и методы стимулирования персонала, схема привлечения специалистов.

Все сотрудники, которые будут принимать участие в реализации проекта, являются специалистами высокой квалификации в сфере создания специализированного программного обеспечения и ведения бизнеса, способные разработать программный продукт высокого качества и в условиях рынка обеспечить его прибыльную реализацию.

Финансовый план

Целью разработки финансового плана является определение эффективности предлагаемого направления бизнеса.

Общий объем инвестирования, источники средств и формы их получения (документальное подтверждение).

Для разработки и организации серийного выпуска автоматизированной информационной системы (АИС) «Защита» необходимые инвестиции составляют 1964 тыс. руб., в том числе собственные средства – 1064 тыс. руб., средства Фонда – 1000 тыс. руб.

	Величина показателя по периодам на 2006 г. в тыс. руб.			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Потребность в инвестициях всего:	558,70	330,10	316,20	386,00
В том числе:				
– аренда помещений	105,00	105,00	105,00	105,00
– покупка оборудования	244,73			
– прирост оборотных средств	208,97	225,10	211,20	281,00
Источники финансирования всего:	558,70	330,10	316,20	386,00
В том числе:				
– собственные средства (реинвестирование прибыли)	175,00	135,00	141,00	140,00
– привлеченные (средства Фонда)	383,70	195,10	175,20	246,00

Таблица 8. Потребность в инвестициях на 2006 г. и источники их финансирования

Ожидается, что в ходе выпуска АИС, ежегодный объем прибыли после выхода на планируемый объем производства и продаж в ценах 2006 года составит не менее 3019 тыс. руб., что будет обусловлено объективными и субъективными факторами расширения рынка, поскольку на сегодняшний день емкость рынка (как регионального, так и российского) в данной области достаточно велика, в связи с тем, что сегодня в РФ не существует аналогов программных продуктов, разрабатываемых компанией «Диполь».

Запрашиваемая сумма инвестиций связана с необходимостью разработки совершенно нового программного продукта, освоением новых производств и применением новых технологий. В связи с особенностями новой продукции, требуется приобретение некоторого нового оборудования и проведения целого комплекса научно-исследовательских и опытно-конструкторские работ.

В течение 2006–2008 гг. вся чистая прибыль предприятия будет направлена на развитие производства, разработку новых программных продуктов, автоматизированных информационных систем и пополнения оборотных средств предприятия.

На начало реализации НИОКР произведенные затраты на проект составили 473,00 тыс. руб. За 2006 г. поступления должны составить – 1591,00 тыс. руб.

Расчетный постатейный поквартальный баланс доходов и расходов по реализуемому проекту.

Наименование статьи	Величина показателя по периодам, 2006 г., в тыс. руб.			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1	2	3	4	5
Средства в наличии на начало периода	473,00			
Поступление денежных средств – всего	558,70	330,10	316,20	386,00
В том числе:				
– выручка от реализации	175,00	135,00	141,00	140,00
– инвестиции	383,70	195,10	175,20	246,00
Текущие денежные платежи на сторону – всего:	558,70	330,10	316,20	386,00
В том числе:				
– приобретение оборудования	244,70			
– покупка сырья, материалов, комплектующих изделий	66,50	40,50	19,17	33,67
– заработная плата	142,50	154,60	142,03	112,33
– платные услуги		30,00	50,00	135,00
– арендная плата	105,00	105,00	105,00	105,00
Всего денежных платежей на сторону:	1031,70	330,10	316,20	386,00

Таблица 9. Расчет движения денежных средств с учетом затрат на НИОКР (поступления, расходования)

Основные экономические показатели (выручка от реализации без учета НДС, затраты на производство, прибыль, чистая прибыль, рентабельность выпускаемого продукта) на период 2–3 г. после завершения НИОКР.

Возможные моменты, типы и источники рисков

Перечень возможных потенциальных рисков включает производственные, коммерческие, финансовые риски.

Наименование этапа	Сроки исполнения	Общая сумма	Собственный вклад	Средства Фонда
1. Разработка методики и организационной схемы мониторинга использования объектов ИС с учетом организационно-экономических, организационно-правовых форм хозяйствования	Январь–март 2006 г.	702900,00	319200,00	383700,00
2. Разработка программного обеспечения АИС	Апрель–июль 2006 г.	515200,00	255100,00	260100,00
3. Аprobация организационной схемы информационного и программного обеспечения мониторинга на малых предприятиях	Август–сентябрь 2006 г.	262600,00	152400,00	110200,00
4. Выпуск пилотной серии программы на CD	Октябрь–ноябрь 2006 г.	249800,00	160700,00	89100,00
5. Продвижение новой продукции	Декабрь 2006 г.	333500,00	176600,00	156900,00
Итого:		2064000,00	1064000,00	1000000,00

Таблица 10. Общая сумма затрат по элементам НИОКР с учетом собственных средств («всего», в том числе «собственный вклад», «средства Фонда»)

	Величина показателя по периодам, тыс. руб.						
	2006 г. (300 шт.)	2007 г. (500 шт.)				2008 г. (510 шт.)	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
Сырье и материалы	26,7	11,13	11,13	11,13	11,13	22,70	22,70
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	11,1	4,63	4,63	4,63	4,63	9,44	9,44
Транспортные расходы	0,36	0,15	0,15	0,15	0,15	0,31	0,31
Коммунальные услуги	2,46	1,03	1,03	1,03	1,03	2,09	2,09
ФЗП работников	1,88	0,78	0,78	0,78	0,78	1,60	1,60
Начисление на ФЗП (единный социальный налог)	0,67	0,28	0,28	0,28	0,28	0,57	0,57
Амортизация ОПФ	1,28	0,54	0,54	0,54	0,54	1,08	1,08
Издержки производства – всего	44,45	18,54	18,54	18,54	18,54	37,79	37,79
Расходы на рекламу, представительство, обучение, аудит, консультации и т. д.)	4,13	1,72	1,72	1,72	1,72	3,51	3,51
Полная себестоимость товарной продукции –	48,58	20,26	20,26	20,26	20,26	41,30	41,30

Таблица 11. Смета затрат на производство АИС

Производственные риски практически исключены, поскольку для производства продукции требуются поставки сырья (комплектующих), диски и упаковочный материал. Данная продукция не требует сложных цепочек поставщиков.

Вид продукции	Ед. изм.	Величина показателя по периодам						
		2006 г.	2007 г.				2008 г.	
			I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
Автоматизированная информационная система (АИС) «Защита»	шт.	300	125	125	125	125	255	255

Таблица 12. Прогнозируемый объем реализации продукции

Коммерческие риски могут быть связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов).

Мерами по снижению коммерческих рисков могут быть:

- 1) систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- 2) создание дилерской сети;
- 3) соответствующая ценовая политика;
- 4) создание общественного мнения (паблик рилейшенз) и фирменного стиля;
- 5) реклама;
- 6) участие в выставках и проведение семинаров.

Финансовые риски могут быть вызваны инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов. Они могут быть существенно снижены благодаря эффективному функционированию финансового менеджмента в компании, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность функционирования предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам страхования (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключение сделок, перестрахование).

Итоги проведения НИОКР

В результате реализации проекта предполагается, что ЗАО «ТЕХНО-ЦЕНТР» выйдет на более высокий уровень, в том числе произойдет развитие предприятия по следующим показателям:

- 1) прирост выручки от реализации продукции за отчетный период (в 2006 г.) составит не менее 1800 тыс. руб., в 2007 г. – 3100 тыс. руб.;
- 2) прирост основных фондов составит – 244,73 тыс. руб.;
- 3) увеличение выпуска продукции (в рублях) с 1 кв. м. производственной площади составит (3100,00 тыс. руб. на 1 кв. м.);
- 4) увеличение средней выработки на человека в год составит 67,30 тыс. руб.

Приложения

Приложение 1

Тест для начинающих предпринимателей

1. Осуществима ли Ваша идея?

Дайте определение и краткое описание предполагаемого дела.

Определите товары и услуги, с которыми вы собираетесь выйти на рынок.

	Да	Нет
1. Будут ли Ваши товары или услуги соответствовать неудовлетворенному спросу?		
2. Подойдут ли Ваши товары или услуги для существующего рынка, на котором спрос превышает предложение?		
3. Будут ли Ваши товары или услуги конкурентоспособны по качеству, выбору, стоимости или местонахождению?		

Утвердительный ответ на эти вопросы означает, что Вы на правильном пути. При отрицательном ответе вам предстоит нелегкий путь.

2. Анализ рынка

Успех малого бизнеса зависит от знания рынка. Чтобы узнать рынок, его необходимо проанализировать, а для этого нужны время и усилия. Анализ рынка предусматривает сбор данных о потенциальных клиентах и спросе на Ваши товары или услуги. Чем больше информации Вы соберете, тем больше шансов будет у Вас занять место на рынке. При любом деле изучите рынок, прежде чем вкладывать время и деньги. Данные ниже вопросы помогут Вам собрать информацию, необходимую для анализа рынка, и определения, будут ли Ваши товары или услуги пользоваться спросом.

Отрицательный ответ указывает на слабое место в Вашем плане, поэтому не начинайте дела, пока не сможете ответить положительно на каждый из этих вопросов.

	Да	Нет
1. Знаете ли Вы Ваших будущих клиентов?		
2. Понимаете ли Вы их потребности и желания?		
3. Знаете ли Вы, где они живут?		
4. Будете ли Вы предлагать им те товары или услуги, которые они готовы приобретать?		
5. Будут ли Ваши товары или услуги конкурентоспособны по цене и качеству?		
6. Будет ли Ваша реклама эффективна?		
7. Представляете ли Вы, как Ваше дело будет выглядеть при сравнении с конкурентами?		
8. Будет ли местоположение Вашего предприятия удобно для тех, кого Вы собираетесь обслуживать?		
9. Хватит ли на автостоянке мест для Ваших будущих клиентов?		

3. Анализ товаров

Проанализировав рынок, Вы выяснили, есть ли спрос на Ваши товары или услуги.

Следующие вопросы должны помочь Вам определиться с продукцией, которая поступит на рынок.

	Да	Нет
Решили ли Вы уже, какие товары Вы будете производить или продавать и какие услуги оказывать?		
Составили ли Вы основанный на предварительных оценках объема торговли «товарный план», чтобы определить нужный Вам запас товаров?		
Подыскали ли Вы надежных поставщиков, которые помогут Вам начать дело?		
Сопоставили ли Вы цены товаров, их качество и условия кредита у разных поставщиков?		

Как и в предыдущих разделах, здесь не может быть отрицательных ответов.

4. Финансы

Ежегодно множество мелких предприятий прогорает. Этому много причин, но главная из них – недостаток финансовых средств. Слишком много предпринимателей пытается открыть дело и вести его, не имея достаточно денег. Чтобы не попасть в подобную ситуацию, проанализируйте свое финансовое положение с помощью следующих трех вопросов.

1. Сколько у Вас денег?
2. Сколько денег Вам потребуется для открытия дела?
3. Сколько денег Вам потребуется для поддержания дела?

Проанализируйте свои ответы и сформулируйте аргументированное резюме.

Приложение 2

Схема предоставления оборудования в лизинг

Обычная схема лизинговой сделки выполняется следующим образом. Предприниматель определяет свои потребности в оборудовании, узнает поставщиков оборудования с необходимыми параметрами. После этого происходит обращение в лизинговую компанию с заявкой, в которой сообщаются потребности в оборудовании и предоставляются необходимые документы, перечень которых приводится далее. Обычно процесс рассмотрения заявки занимает две недели. На основе предоставленных документов специалистами компании проводится оценка текущей и перспективной платежеспособности клиента, анализируется лизинговый проект. Решается вопрос гарантийного обеспечения сделки.

В качестве гарантии могут выступать авансовый лизинговый платеж, либо трехсторонний договор-поручительство. Авансовый платеж является дополнительным гарантийным обеспечением сделки на случай, если ее придется расторгнуть по не зависящим от лизинговой компании причинам. Такой платеж выгоден и для лизингополучателя, т. к. позволяет сэкономить на процентах. При заключении договора лизинга основным финансовым аспектом сделки являются лизинговые платежи.

Лизинговые платежи состоят из двух частей. Первая часть обеспечивает возмещение стоимости закупленного оборудования. Вторая – оплату лизингового процента, начисляемого на оставшуюся, не выкупленную стоимость оборудования. Лизинговый процент не является фиксированной величиной и может изменяться в зависимости от общей ситуации на кредитно-финансовом рынке. Большое влияние на величину процента оказывает платежная дисциплина лизингополучателя. Если платежи поступают точно в сроки, оговоренные в графике лизинговых платежей, процент по договору может снижаться. График самих платежей согласуется между лизингодателем и лизингополучателем, при этом лизингополучатель имеет право на досрочный выкуп оборудования.

Договор лизинга – гибкий договор, и при возникновении трудностей у лизингополучателя возможен перенос платежей в погашение стоимости оборудования. По завершении договора оборудование становится собственностью лизингополучателя.

Приобретение оборудования по лизингу имеет некоторые преимущества по сравнению с кредитованием, так например, все лизинговые платежи, как в части оплаты лизингового процента, так и в части выкупа арендуемого оборудования, относятся на себестоимость продукции (услуг). Налог на имущество (закупленное оборудование) платит лизинговая компания, а лизингополучатель ставит основные фонды, предоставленные в лизинг, на забалансовый учет. В результате лизинговой сделки предприятие реально платит только лизинговый процент, который начисляется только на невыкупленную часть оборудования.

Помимо уменьшения суммарных выплат со стоимости основных фондов за счет оптимизации налогообложения, лизинг имеет ряд дополнительных преимуществ:

1) обеспечивает возможность пользоваться основными средствами, не оплачивая сразу их полную стоимость;

2) налог на приобретение автотранспортных средств платится не одновременно с приобретением автомобиля, а по завершении договора финансового лизинга, т. е. происходит отсрочка платежа на срок заключения лизингового договора и не требует отвлечения денежных средств из оборота;

3) основные средства до завершения сделки находятся на балансе лизинговой компании, следовательно, налог на имущество оплачивает она, в налогооблагаемую базу лизингополучателя имущество попадает только после завершения договора лизинга;

4) более длительные сроки лизинга по сравнению с кредитом;

5) лизинговые компании применяют амортизацию с повышенным коэффициентом, т. е. имущество при его передаче лизингополучателю после завершения договора лизинга будет иметь невысокую стоимость;

6) финансовые выгоды: гибкость системы платежей, постепенное увеличение или снижение выплат с авансом, забалансовый учет лизингового имущества позволяет сохранить кредитную линию, стабильные лизинговые платежи снижают влияние инфляции и рост банковских процентов по долгосрочным ссудам.

Перечень документов, требующихся для заключения лизингового договора (для юридического лица).

1. Заявка на предоставление оборудования в лизинг.

2. Учредительные документы (устав, учредительный договор), налоговая карта.

3. Финансовые документы:

– балансы с приложениями (за прошедший год, на последнюю отчетную дату);
– расшифровка по статьям баланса (перечень основных средств: цена, год приобретения; долгосрочные и краткосрочные кредиты банков и другие займы (по форме: объект, субъект, срок); другие по требованию);

– справка из банка о наличии средств на счетах, банковская справка о движении денежных средств по счету за период не менее чем за 4 месяца.

4. Расчет окупаемости проекта (бизнес-план, технико-экономическое обоснование), перспективы развития предприятия. Дополнительно могут потребоваться:

– проекты контрактов и/или детальные коммерческие предложения на покупку оборудования, соглашение о сбыте производимой продукции, договоры аренды, протоколы о намерениях, договоры с поставщиками сырья, слуг и др.

Приложение 3

Перечень документов, необходимых для получения банковского кредита юридическим лицом

Для получения банковского кредита юридическое лицо должно представить следующие документы.

А. Общие документы

1. Кредитная заявка
2. Справки из государственной налоговой инспекции и отделения Пенсионного фонда России о намерении заемщика открыть ссудный счет.
3. Карта постановки на учет налогоплательщика-организации (с приложениями).
4. Информационное письмо о постановке на учет налогоплательщика-организации.
5. Письмо из госстатистики о включении организации в государственный регистр.

Примечание. Данный список является минимально необходимым для начала рассмотрения банком заявки на получение кредита. В процессе рассмотрения заявки банк может дополнительно запросить и другие общие документы.

Б. Финансовые документы

1. Годовой отчет за последний финансовый год, составленный в соответствии с требованиями Минфина России, с отметкой государственной налоговой инспекции о принятии, включающий:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о прибылях и убытках;
- пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках;
- формы отчетной информации об использовании бюджетных средств, установленные Минфином России для бюджетных организаций (отчет об использовании бюджетных ассигнований, справка об остатках средств, полученных из федерального бюджета).

2. Бухгалтерский отчет за последний квартал с отметкой государственной налоговой инспекции о принятии, включающий:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о прибылях и убытках
- формы отчетной информации об использовании бюджетных средств.

3. Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за последний отчетный месяц.

4. Расшифровки кредиторской и дебиторской задолженности к представленным балансам с указанием наименований кредиторов и должников и дат возникновения задолженности.

5. Расшифровки задолженности по кредитам банков к представленным балансам и на дату подачи заявления с указанием кредиторов, суммы задолженности, даты получения кредита, даты погашения, процентной ставки, периодичности погашения, суммы просроченных процентов.

6. Расшифровки прочих оборотных активов к представленным балансам в разрезе балансовых счетов (кроме годового, если есть соответствующее пояснение в пояснительной записке).

7. Справки банков об остатках на расчетных (текущих) и валютных счетах Заемщика и наличии претензий к счетам.

8. Выписки банков по расчетным и валютным счетам за последние 6 месяцев.

9. Бизнес-план на текущий год или на период пользования кредитом, если этот период менее года.

10. Технико-экономическое обоснование кредита.

11. Копии контрактов (договоров).

Примечание. Данный список является минимально необходимым для начала рассмотрения банком заявки на получение кредита. В процессе рассмотрения заявки банк может дополнительно запросить и другие финансовые документы.

В. Документы по обеспечению кредита

Если в качестве обеспечения предлагается залог недвижимости, то должны быть представлены следующие документы.

1. Правоустанавливающие документы и документы, подтверждающие право собственности на объект недвижимости.

2. Документ о территориальных границах земельного участка (копия чертежа границ участка), выданный комитетом по земельным ресурсам и землеустройству.

3. Справка из органа, ведущего регистрацию и техническую инвентаризацию объекта недвижимости (справка на предмет оформления залога), и поэтажный план объекта недвижимости.

4. Экспертное заключение (делается силами кредитного управления Банка или привлекаемой Банком организации) по оценке объекта недвижимости.

5. Страховой полис, по которому выгодоприобретателем выступает Банк, с обязательным ежегодным (или с другой периодичностью) с зависимости от срока страхования) переоформлением.

Если в качестве обеспечения предлагается залог товаров в обороте, то должны быть представлены следующие документы.

1. Документы, подтверждающие наличие товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и их стоимость (ведомости остатков ТМЦ, накладные, счета-фактуры, складские расписки).

2. Общая справка об остатках товарной продукции на дату подачи кредитной заявки.
3. Экспертное заключение (делается силами кредитного управления Банка или привлекаемой Банком организации) по оценке предмета залога.

Если в качестве обеспечения предлагается **залог оборудования**, то должны быть представлены следующие документы.

1. Документы, подтверждающие право собственности на предмет залога (например, контракт со спецификацией, планировкой, товарно-транспортные документы).
2. Документы, подтверждающие оплату таможенной пошлины (при импорте).
3. Документы, подтверждающие оплату оборудования.
4. Акт ввода в эксплуатацию или акт приема-передачи.
5. Экспертное заключение (делается силами кредитного управления Банка или привлекаемой Банком организации) по оценке предмета залога.

Если в качестве обеспечения предлагается **залог транспортных средств**, то должны быть представлены следующие документы.

1. Технический паспорт.
2. Страховой полис, по которому выгодоприобретателем выступает Банк, с обязательным ежегодным переоформлением.

Приложение 4

Практические рекомендации по проведению SWOT-анализа

SWOT-анализ целесообразно проводить в отношении к привлекательным сегментам или рынкам. Чтобы избежать ошибок следует придерживаться следующих правил.

Правило 1: необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным, так как компанию интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2: следует четко понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3: сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только относящиеся к делу преимущества и слабости, которые должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4: соблюдение объективности и использование разносторонней входной информации. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление свойств. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5: следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. Некоторые из полученных составляющих будут иметь отношение к покупателям, некоторые нет. Суть в том, что включать нужно только те из них, что воспринимаются рынком и покупателями как важные.

Пример проведения SWOT-анализа: применение SWOT-анализа при разработке стратегии ОАО «Казанская кондитерская фабрика «Заря» (сейчас входит в холдинг «СладКо»).

Рынок продукции компании сегментирован по территориальному признаку и по видам торговли:

- 1) регионы России (в основном, крупный опт);
- 2) республика Татарстан (районы), кроме г. Казани — (розница, мелкий и средний опт);
- 3) город Казань — (розница и крупные оптовики);
- 4) торговые сети (типа «Эдельвейс») — 5,3 %.

Фирменная торговля — 3 %. Она, в свою очередь, подразделяется на торговлю в магазинах, принадлежащих ОАО «Заря», и в магазинах, работающих с фабрикой на условиях франчайзинга.

По расчетам компании, потребление кондитерских изделий в Татарстане, где «Заря» удерживает 75 % рынка, составляет приблизительно 3 кг на душу населения; в Казани, где доля рынка компании — 75–80 %, потребление составляет приблизительно 8,5 кг. Для сравнения: потребление кондитерских изделий в расчете на душу населения в США составляет 10 кг; в североамериканских странах оно составляет в среднем 20 кг на душу населения.

Спрос на карамель не считается сезонным. На другие виды изделий, особенно на шоколадные конфеты, спрос резко возрастает накануне различных праздников, особенно Нового года.

Сравнивая фабрику «Заря» с ее конкурентами, можно выделить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильными сторонами продуктов фирмы являются дизайн и доставка. Слабой стороной — нестабильное качество. Фирма не является ценовым лидером. На предприятии существует адаптированная к сегодняшнему дню маркетинговая концепция. Она основывается на сочетании интенсификации коммерческих усилий (затронута сфера стимулирования и сбыта) и маркетингового подхода к разработке перспективных видов продукции. Планируется сокращение ассортимента выпускаемой продукции, а также замена изношенных основных фондов.

Сильные стороны:

- 1) более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;
- 2) активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание);
- 3) лучшая упаковка (по некоторым видам продукции);
- 4) более гибкая ценовая политика;
- 5) вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально;
- 6) менее дорогое сырье и материалы;
- 7) хорошая репутация у покупателей.

Возможности:

- 1) выход на новые рынки или сегменты рынка;
- 2) расширение производственной линии;
- 3) вертикальная интеграция.

Слабые стороны:

- 1) старое оборудование, большие объемы отходов, необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования;

2) расположение в центре города: тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции;

3) дополнительные транспортные издержки (наличие удаленного склада сырья);

4) более низкая прибыльность из-за высоких издержек.

Угрозы:

1) возможность появления новых конкурентов;

2) возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;

3) растущее конкурентное давление.

За последние годы маркетинговой службой была создана своя сеть фирменных магазинов и оптовых складов. Основные достоинства данной схемы работы — это ежедневно поступающая на счет выручка, широчайший ассортимент, более низкие отпускные цены, свежий продукт.

МИССИЯ ОАО «Заря»: производство высококачественных кондитерских изделий с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей и получения максимальной прибыли инвесторам и акционерами.

Долгосрочные цели:

1) объем продаж — 28000 тонн;

2) ассортимент и его пропорции: карамель — 50 %; печенье — 30 %; батончики «Класс!» — 10 %; торты — 5 %; вафли — 3 %; мармелад, орешки, наборы конфет — 2 %;

3) норма прибыли — 25 %;

4) размещение рекламы продукции на Центральном ТВ, на региональном ТВ, в сети Интернет;

5) работа с крупными оптовиками и наличие широкой дистрибьюторской сети по реализации продукции в Республике Татарстан и за ее пределами;

6) установка менее энергоемкого и более технологичного оборудования, дозировочных и фасовочных станций, новой карамельной линии роторного типа, станции приготовления начинок;

7) максимальное использование современных информационных технологий в работе с поставщиками и клиентами.

Стратегия ориентирована на быстрый рост (стратегия усиления позиции на рынке), в рамках которой принято выделять специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение. Предприятие в этом случае может контролировать свои издержки посредством концентрации усилий на ключевых видах продукции, предназначенных для специфических Потребителей; создания особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

Для корректировки продуктового портфеля и выбора маркетинговой стратегии по отдельным товарным группам рассмотрим структуру продуктового портфеля и изменение продаж за последний период (см. табл. 6.3).

Основной объем производства фабрики «Заря» составляют карамель и печенье. При этом, объемы продаж по основным видам продукции не только не достигли запланированных, но и упали относительно предыдущего периода (кроме карамели). Это привело к общему падению объема продаж. Причины отклонения результатов — как по внешним изменениям, так и во внутренней среде.

К внешним причинам относятся:

- 1) экспансия украинской продукции на российский кондитерский рынок: 75 % (172 тыс. тонн) — доля украинской продукции из всего импорта кондитерской продукции в России. Отпускные цены на 16–20 % ниже уровня цен российских компаний;
- 2) динамичность рынка кондитерских изделий. Потребление шоколадной продукции в год увеличилось почти в 1,5 раза. За счет роста покупательной способности предпочтение отдано более дорогой и качественной продукции;
- 3) высокая концентрация производителей кондитерских изделий на близлежащих территориях.

К внутренним причинам отклонения от плана можно отнести:

- 1) недостаток оборотных средств, ведущий к задержке всех запланированных программ;
- 2) негибкое реагирование на изменения предпочтений потребителей: не запущена программа по комбинированным роторам, предусматривающая оптимизацию производства фасованного и весового печенья;
- 3) относительно высокая себестоимость производимой карамели не позволяет конкурировать в нижних ценовых сегментах, а технологические ограничения имеющегося оборудования все меньше отвечают ожиданиям покупателей и не позволяют репозиционировать продукт в средний ценовой сегмент;
- 4) невысокий уровень дистрибуции.

Для выработки стратегии позиционирования продукции необходимо учитывать данные ситуационного анализа — SWOT-анализ (см. табл. 6.4).

При выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю «СИБ», так как оно дает возможность для развития. Сопоставление на поле «СИБ» возможности выхода на новые рынки с сильными сторонами создает благоприятные условия, прежде всего, в отношении перспективных, с разработанным брендом продуктов (карамельная линейка «Класс!», печенье «Счастливый день»). К этим продуктам необходимо применить активную атакующую стратегию, расширить производство и позиционироваться на новых ценовых сегментах.

На поле «СИУ» угрозы усиления конкурентного давления касаются, прежде всего, основных продуктов фабрики (карамели, печенья, тортов, конфет). С учетом сильных (гибкая ценовая политика, репутация, упаковка) маркетинговую стратегию для данных продуктов можно определить как оборонительную, так как необходимо учитывать также факторы, попавшие на поле «слабость и угроза».

Оборонительная стратегия сформулирована на основе результатов маркетинговых исследований в виде стратегий позиционирования основных продуктов (карамель, печенье, торты, конфеты).

На поле «СЛВ» (слабость и возможность) данная комбинация факторов позволяет за счет появившейся возможности (расширения производственных мощностей вследствие выхода на новые рынки) устранить слабые стороны организации (старое оборудование, большие объемы отходов).

Также вследствие вертикальной интеграции (вхождения в кондитерский холдинг) можно ослабить влияние слабых сторон организации (тесные производствен-

ные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции, дополнительные издержки по внутрифабричному транспорту, более низкая прибыльность из-за высоких издержек).

В SWOT-анализе необходимо не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для фирмы является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (см. табл. 6.5).

Все три возможности фирмы имеют для нее большое значение, и их надо обязательно использовать.

Похожая матрица составляется для оценки угроз. Сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы. Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована.

Самая опасная угроза — возрастающее конкурентное давление — должна быть обязательно и немедленно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в первостепенном порядке. Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания.

Таким образом, следует учитывать, что выбор стратегии развития предприятия в каждом случае конкретен. Не существует эталонных, универсальных стратегий. Можно лишь указать их тип. На основе предложенных рекомендаций Вы сможете сделать правильный выбор и разработать успешную стратегию своего бизнеса.

Литература

1. Баринов В. А. Бизнес-планирование. М.: Форум, 2004.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 2002.
3. Макаревич Л. М. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2003.
4. Пелих А. С. Бизнес-план. М.: «Ось-89», 2001.
5. Пивоваров К. В. Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие. М.: Дашков и Ко, 2004.
6. Соколова Г. Н. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2003.
7. Уткин Э., Котляр Б., Рапопорт Б. Бизнес-планирование. М.: Экмос, 2002.

Таблица 4.3. Калькуляция себестоимости фотоснимков

Статьи затрат	Годы				
	2002	2003	2004	2005	2006
	Затраты на единицу, грн.				
Бумага	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Химический состав	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Вода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Конверт	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Всего, затраты на материалы	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
Электроэнергия	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Варочная плата	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Отчисления	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Итого, технологическая себестоимость	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Накладные расходы	0,29	0,09	0,06	0,05	0,04
Итого расходов	0,65	0,44	0,42	0,42	0,42
Прибыль	0,07	0,19	0,17	0,15	0,13
Цена без НДС	0,71	0,64	0,59	0,56	0,55
НДС	0,09	0,07	0,06	0,06	0,05
Цена	0,80	0,71	0,65	0,62	0,60

Таблица 4.4. Калькуляция себестоимости фотопленки

Статьи затрат	Годы				
	2002	2003	2004	2005	2006
	Затраты на единицу, грн.				
Материалы	7,76	7,76	7,76	7,76	7,76
ТЭР	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Зарплата	0,09	0,04	0,06	0,05	0,06
Накладные расходы	0,50	0,15	0,11	0,09	0,08
Итого расходов	8,41	8,01	7,98	7,95	7,95
Прибыль	1,88	0,99	1,02	1,05	1,05
Цена без НДС	10,29	9,00	9,00	9,00	9,00
НДС	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51
Цена	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80

Таблица 4.5. Калькуляция себестоимости фотоаппаратов

Статьи затрат	Годы				
	2002	2003	2004	2005	2006
	<i>Затраты на единицу, грн.</i>				
Материалы	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
ТЭР	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Зарплата	0,45	0,20	0,28	0,25	0,28
Накладные расходы	2,40	0,74	0,52	0,41	0,36
Итого расходов	112,91	110,99	110,85	110,71	110,70
Прибыль	7,09	9,01	9,15	9,29	9,30
Цена без НДС	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
НДС	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Цена	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00

Таблица 4.6. Калькуляция себестоимости прочих услуг

Статьи затрат	Годы				
	2002	2003	2004	2005	2006
	<i>Затраты на единицу, грн.</i>				
Материалы	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Накладные расходы	2,82	0,86	0,61	0,49	0,42
Заработная плата	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
Накладные расходы	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Итого	3,76	1,81	1,56	1,43	1,37
Прибыль	0,47	2,43	2,68	2,80	2,87
Цена без НДС	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24
НДС	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
Цена	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Раздел 5. План маркетинга

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и по более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Таким образом, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования

объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы и создания положительной репутации фирмы. Главными конкурентными преимуществами данного проекта являются использование нового высокопроизводительного оборудования, которое позволит повысить качество и снизить стоимость предоставляемых услуг, и большого торгового павильона, в котором будет предоставляться широкий ассортимент услуг и который станет центром цифровой печати, а также введение системы накопительных скидок и индивидуального подхода к потребностям каждого клиента.

Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом сезонного характера спроса и его высокой эластичности в зимний период и более низкой эластичности в летний период установление цен будет осуществляться методом "издержки плюс прибыль" с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. Для расширения рынка сбыта и стимулирования спроса на товары и услуги планируется установить минимальные надбавки к цене на фотоаппараты (в пределах 5% к полной себестоимости), а также продажу постоянным клиентам в рассрочку дорогостоящих фотоаппаратов. Цены на фотопленку и фотоаксессуары будут рассчитываться исходя из уровня спроса и издержек и целевой прибыли. Главным элементом ценовой политики фирмы должно стать введение компьютерного учета всех клиентов фирмы для предоставления накопительных скидок с цены. Это позволит привлечь и сохранить постоянных клиентов и стабилизировать объем спроса.

Послепродажное обслуживание клиентов будет включать гарантийное обслуживание приобретаемых фототоваров.

Для достижения поставленных целей планируется развернуть ширококомасштабную рекламную кампанию, чтобы ознакомить потребителей с продукцией и ценами на нее.

Данные о росте рынка были определены с помощью трех сценариев: рост рынка по максимальному варианту рассчитывался исходя из неизменности численности населения, ежегодного увеличения числа туристов на 10% и увеличения доли покупателей в общей численности населения с 30 до 50%. Средний вариант предусматривает неизменность численности населения и числа туристов и увеличение доли покупателей в общем числе покупателей с 30 до 50%. Минимальный вариант предусматривает сохранение всех пропорций (числа пенсионеров и доли покупателей в общей численности населения) и изменение численности населения в соответствии с наметившимся тенденциями. Прогнозирование численности населения производилось с помощью методов анализа временных рядов и экстраполяции. В результате вычислений было получено уравнение вида $y = -4,3155 \times x + 9017$, где y — численность населения, x — год (коэффициент детерминации составляет 95%). Статистические данные о численности и структуре населения города и описание потенциальных покупателей описаны в разделе 2. Прогнозируемая доля рынка была определена методом экспертных оценок. Таким образом, прогнозируемые объемы продаж могут значительно колебаться в зависимости от социально-экономических, демографических и прочих факторов. Построение вариантного прогноза позволяет предусмотреть различные варианты развития событий без использования сложной математической модели.

Таблица 5.1. Прогноз объема продаж, тыс. шт.

		2001г.				2002г.	2003г.	2004г.	2005г.
		1	2	3	4				
Рост рынка, в процентах к предыдущему периоду	Максимальный	30	50	100	50	21	19	17	16
	Средний	15	35	85	35	17	14	13	11
	Минимальный	10	30	80	30	10	0	0	0
Доля рынка, %	Максимальный	5	7	10	11	30	50	80	100
	Средний	3	5	9	10	20	30	40	50
	Минимальный	1	2	5	8	10	15	17	18
Прогнозируемый объем продаж фотоплёнок	Максимальный	1,99	3,22	6,12	1,68	58,86	96,38	152,14	188,24
	Средний	1,29	2,52	6,21	1,31	37,87	55,65	73,04	90,17
	Минимальный	0,40	0,94	3,25	0,87	17,92	24,16	27,38	28,99
Прогнозируемый объем продаж фотоснимков	Максимальный	71,66	115,76	220,49	60,63	2119,09	3469,88	5477,13	6777,03
	Средний	46,34	90,67	223,65	47,01	1363,37	2003,31	2629,35	3246,14
	Минимальный	14,28	33,76	116,86	31,16	838,88	669,06	985,70	1043,61
Прогнозируемый объем продаж фотоаппаратов	Максимальный	0,10	0,17	0,32	0,09	3,20	5,34	8,54	10,68
	Средний	0,07	0,13	0,33	0,07	1,98	2,91	3,83	4,72
	Минимальный	0,02	0,05	0,17	0,05	0,90	0,90	1,02	1,08

Исходя из того, что на рынке присутствует значительное число конкурентов и что агрессивная политика цен может привести к негативным последствиям, основной идеей стратегии ценообразования фирмы в области установления цен на фотоснимки и услуги цифровой печати является постепенное снижение цен на основании накопительных скидок постоянным клиентам и незначительное общее снижение цен. Такая стратегия будет способствовать привлечению постоянных клиентов как за счет скидок, так и за счет высокого качества обслуживания.

Цена на услуги для постоянных клиентов будет оставаться постоянной, но в зависимости от количества напечатанных фотоснимков будут вводиться скидки. Кроме того, будет производиться снижение и общих цен для всех потребителей. Планируется также введение льгот для фотосъемки в салоне на документы для пенсионеров, школьников и студентов.

Таблица 5.2. Система накопительных скидок

Услуга	Накопительное количество фотоснимков										
	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550
	Скидка, %										
Печать фотоснимков	1	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23
Услуги цифровой печати	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33

Расходы на маркетинг планируется финансировать за счет себестоимости (10 тыс. грн. ежегодно) и за счет фонда развития производства (5% от ежегодных отчислений). План расходования средств приведен в табл. 5.3.

Раздел 6. Организационный план

6.1. Форма собственности и структура фирмы

- Исходя из потребности в капитале и условий создания частных предприятий и хозяйственных обществ в Украине, регулируемых законами Украины "О предприятиях" и "О хозяйственных обществах", наиболее приемлемой организационной формой предприятия для данного проекта является общество с ограниченной ответственностью. В дальнейшем в целях морального и материального стимулирования работников планируется преобразование предприятия в закрытое акционерное общество.
- В соответствии с учредительным договором общества с ограниченной ответственностью учредителями являются:
 - Петров А. В. (45% от суммы заявленного уставного фонда);
 - Сидорова М.В. (20% от суммы заявленного уставного фонда);
 - Иванов О.В. (35% от суммы заявленного уставного фонда).
- Петров А.В. и Иванов О.В. имеют высшее техническое образование и значительный опыт работы в фотофирме, Сидорова М.В. имеет высшее экономическое образование. Таким образом, такая стратегия создания фирмы позволит на первом этапе ее существования обеспечить эффективное управление и контроль над деятельностью.
- Структурные подразделения фирмы.
 1. Главный офис и торговый павильон.
 2. Склад.
- К 2004 году планируется открыть дополнительный пункт приема фотоснимков на Северной стороне, а к 2005 году – пункт приема заказов на проспекте Октябрьской революции.

Таблица 5.3. Бюджет маркетинга

Показатели, тыс. грн.	Годы									
	2002		2003		2004		2005		2006	
	тыс. грн	доля, %								
Поступления										
За счет себестоимости продукции	10,00	84,37	10,00	25,91	10,00	21,43	10,00	17,75	10,00	15,51
Из фонда развития производства	1,85	15,63	28,60	74,09	36,66	78,57	46,35	82,25	54,48	84,49
Итого поступлений	11,85	100,00	38,60	100,00	46,66	100,00	56,35	100,00	64,48	100,00
Расходы на маркетинг:										
Реклама	8,30	70,00	13,51	35,00	9,33	20,00	8,45	15,00	9,67	15,00
Проведение маркетинговых исследований	1,19	10,00	5,79	15,00	9,33	20,00	14,09	25,00	16,12	25,00
Разработка новых услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	15,00	8,45	15,00	9,67	15,00
Мероприятия "паблик рилейшнз"	0,00	0,00	3,86	10,00	9,33	20,00	11,27	20,00	12,90	20,00
Новогодние подарки постоянным клиентам	2,37	20,00	7,72	20,00	7,00	15,00	8,45	15,00	9,67	15,00
Конкурсы	0,00	0,00	3,86	10,00	2,33	5,00	2,82	5,00	3,22	5,00
Повышение качества обслуживания клиентов	0,00	0,00	3,86	10,00	2,33	5,00	2,82	5,00	3,22	5,00
Итого расходов	11,85	100,00	38,60	100,00	46,66	100,00	56,35	100,00	64,48	100,00

6.4. Организационная структура управления фирмой

Планируемая схема управления фирмой приведена рис. 6.1.

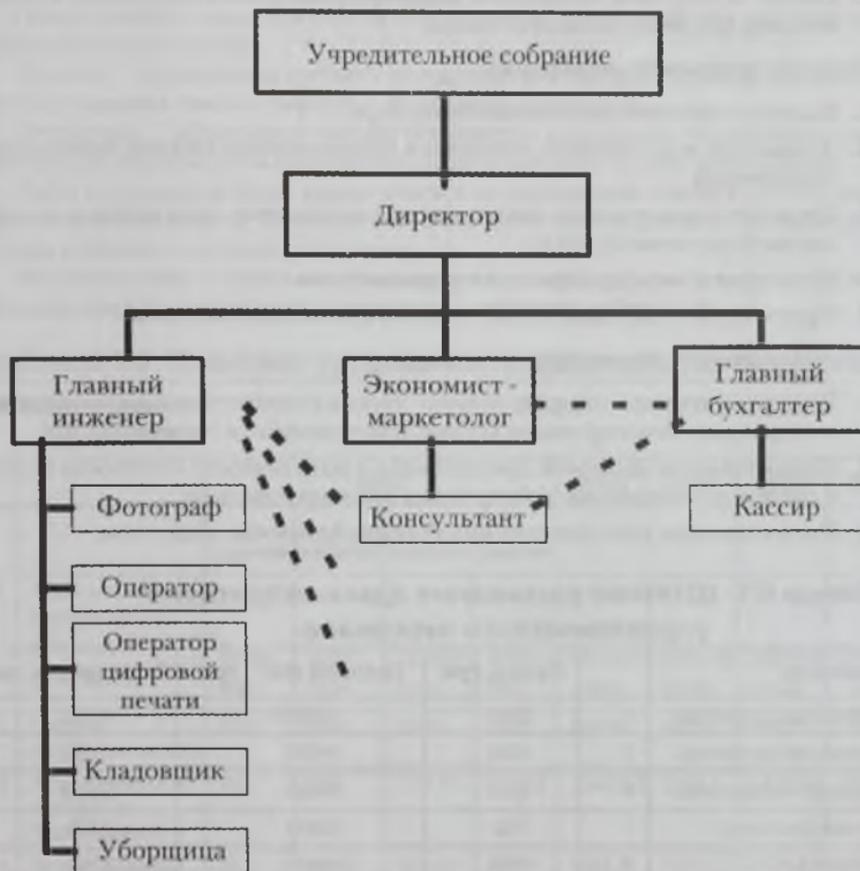


Рис. 6.1. Организационная структура управления предприятием

На схеме сплошными линиями показаны взаимодействия непосредственного подчинения, точками — функциональные взаимосвязи, которые носят не прямой, рекомендательный характер.

Полномочия учредительного собрания и директора общества определяются уставом общества.

Функции технического директора.

1. Является заместителем генерального директора.
2. Обеспечивает контроль над соблюдением техники безопасности и требований к охране труда на предприятии

3. Обеспечивает контроль над состоянием оборудования, включая своевременный ремонт и профилактические работы.
4. Следит за качеством материалов, мониторингом запасов материалов, своевременной доставкой запасов со склада.

Функции экономиста-маркетолога.

1. Является заместителем главного бухгалтера.
2. Занимается мониторингом, анализом и планированием текущей деятельности предприятия.
3. Проводит маркетинговые исследования с возможным привлечением специалистов на временную работу.
4. Планирует запасы предприятия и управляет ими.
5. Предоставляет ежегодный отчет в органы правления обществом.

Функции главного бухгалтера.

1. Ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с национальными стандартами и нормативными актами, действующими в Украине.
2. Предоставление налоговой, финансовой и статистической отчетности в сроки и органы, установленные действующим законодательством.
3. Предоставление ежегодного отчета в органы правления обществом.

Таблица 6.1. Штатное расписание административно-управленческого персонала.

Должность		Оклад, грн.	Годовой ФОТ, грн.	Отчисления, грн.
Генеральный директор	1	900	10800	4050
Технический директор	1	800	9600	3600
Экономист-маркетолог	1	800	9600	3600
Главный бухгалтер	1	750	9000	3375
Консультант	3	500	6000	2250
Фотограф	2	550	6600	2475
Механик	1	173	2076	778,5
Уборщица	2	150	1800	675
ИТОГО	12		55476	20803,5

6.5. Рабочая сила, не связанная с управлением. Кадровая политика фирмы

Так как проектируемое предприятие относится к сфере обслуживания, то планируется режим работы с 9.00 до 20.00 – в зимнее время года и с 9.00 до 21.00 – в летнее (с мая по октябрь). Таким образом, в соответствии с требованиями КЗоТ режим работы рабочих устанавливается в летний период один день через два дня, в зимний – через день, без перерывов. Выходные дни – 1 января и один раз в полгода два выходных

дня для профилактики оборудования. Режим работы фотографа – с 10.00 до 20.00 четыре дня в неделю, режим работы административно-управленческого персонала – с 9.00 до 18.00 с перерывом на обед, пять дней в неделю.

Оборудование и характер работы обуславливает следующие квалификационные требования к работникам.

Кассиры – образование среднее специальное или высшее с опытом работы в сфере обслуживания, умение работать с кассовыми аппаратами.

Операторы – образование высшее техническое или среднее специальное, умение работать на персональном компьютере, желательно опыт работы в фотофирмах.

Найм сотрудников будет производиться на конкурсной основе с учетом личных качеств и опыта работы. Планируется ежемесячно оценивать качество работы персонала и поощрять лучших работников.

В соответствии с нормами затрат времени на печать фотоснимков и плановым объемом продаж планируется следующая численность работников.

Таблица 6.2. Плановая трудоемкость производства продукции

№	Наименование показателя	Годы								
		2002				2003	2004	2005	2006	
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал					
1.	Плановый объем реализации, шт:									
	фотоснимки	46340	90670	223650	47010	1363370	2003310	2629350	3246110	
	фотопленки	1290	2520	6210	1310	37870	55650	73040	90170	
2.	Среднее количество заказов	2370	4635	11430	2405	69683	102393	134390	165913	
3.	Затраты времени кассира на обслуживание, ч	182	309	500,06	105,23	3048,64	4479,7	5879,56	7558,70	
4.	Затраты времени на печать фотоснимков, ч	46,3	90,67	223,65	47,01	1363,37	2003,31	2629,35	3246,11	

Плановая явочная численность работников определялась исходя из плановой трудоемкости и номинального фонда рабочего времени на одного рабочего. Плановая списочная численность рабочих определялась исходя из трудоемкости и эффективного фонда рабочего времени на одного рабочего (номинального фонда за вычетом потерь; см. табл. 6.3).

Таблица 6.3. Плановый годовой баланс эффективного фонда рабочего времени на одного рабочего

№ п/п	Наименование показателя	Дни	Часы	В процентах от номинального фонда рабочего времени
1.	Плановый номинальный фонд рабочего времени для рабочих, работающих посменно	163	1650	100
2.	Целодневные потери			
2.1.	Очередной отпуск	12	120	7,2
2.2.	Невыходы по болезни	3	30	1,8
3.	Внутрисменные потери			
3.1.	Плановый ремонт и профилактика оборудования	6	60	3,6
4.	ИТОГО потерь	21	210	12,7
5.	Эффективный фонд рабочего времени	142	1440	87,3

Таблица 6.4. Плановая численность рабочих

№	Наименование показателя	Годы							
		2002				2003	2004	2005	2006
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал				
1.	Явочная численность кассиров на смену	1	1	2	1	2	3	4	5
2.	Явочная численность операторов	1	1	1	1	1	2	2	2
3.	Среднесписочная численность кассиров	2	3	6	3	5	7	10	12
4.	Среднесписочная численность операторов	2	3	3	2	3	5	5	5
5.	Среднесписочная численность операторов цифровой печати	1	2	3	1	5	6	7	9
	ИТОГО среднесписочная численность	7	10	15	8	16	23	28	33

Таким образом, в плановом периоде численность рабочих составит 9 человек, служащих — 12 человек. Плановый фонд рабочего времени на одного рабочего составит 1650 часов, что находится в пределах требований трудового законодательства.

Таблица 6.5. Штатное расписание персонала, работающего по сменам (2002 г.)

№ п/п	Должность	Среднесписочное количество рабочих	Форма оплаты труда	Сдельная расценка за снимок, грн.	Часовая тарифная ставка, грн.
1.	Оператор	3	Сдельная	0,08	12,35
2.	Оператор цифровой печати	2	Сдельная	0,5	29,70
3.	Кассир	4	Почасовая		3
	ИТОГО	9			

Таблица 6.6. Плановый фонд оплаты труда, тыс. грн.

Показатель	Годы				
	2002	2003	2004	2005	2006
Общий фонд оплаты труда работающих	83,28	260,26	390,30	507,93	633,80
Отчисления на социальное страхование	31,23	97,60	146,36	190,47	237,68
Заработная плата административно-управленческого персонала с отчислениями	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28
ИТОГО (Фонд оплаты труда)	190,79	434,13	612,94	774,69	947,75

Фонд оплаты труда на предприятии состоит из основной заработной платы, доплата за работу сверхурочно и фонда оплаты труда отпускных, а также страхового резерва в размере 10% от фонда оплаты труда. Фонд оплаты труда отпускных рассчитывается (в соответствии с Письмом Минтруда от 17.05.94, №05-1761) путем деления суммы заработка рабочего за год на количество календарных дней (за вычетом праздничных) и умножением на количество календарных дней отпуска.

Средняя заработная плата составит 537 грн.

Расходы на содержание административного персонала рассчитывались в соответствии с должностными окладами и штатным расписанием на планируемый год. Расходы на содержание офиса включают расходы на электроэнергию, потребляемую компьютерами и прочим вспомогательным оборудованием, канцелярские расходы и пр. Коммунальный налог рассчитывался исходя из нормы отчислений – 17 грн. (один необлагаемый налогом минимум доходов граждан) с работающего в месяц. Транспортный сбор (сбор на строительство, реконструкцию, ремонт и содержание автомобильных дорог) – 0,06% от суммы товарооборота (выручки от реализации продукции). Отчисления в инновационный фонд – 1% от выручки за реализацию продукции. Отчисления в фонд социальной защиты инвалидов – 1 средняя заработная плата в месяц. Норма амортизационных отчислений для основного и вспомогательного оборудования использовалась в размере 20% в год от первоначальной

стоимости, для нематериальных активов — 5% в год. Затраты на ремонт рассчитывались в размере 0,5% от стоимости машины для печати фотоснимков и 2% от стоимости прочего оборудования.

Таблица 6.7. План накладных расходов, грн.

Статьи затрат	Годы				
	2002	2003	2004	2005	2006
Расходы на содержание административного персонала	76279,50	76279,50	76279,50	76279,50	76279,50
Расходы на содержание офиса	520,00	401,00	426,50	452,00	452,00
Арендные платежи	1000,00	1000,00	1250,00	1500,00	1500,00
Расходы на маркетинг	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Платежи за лизинг	214137,00	214137,00	214137,00	214137,00	214137,00
Коммунальный налог	326,40	367,20	448,80	510,00	550,80
Транспортный сбор	544,48	1076,30	1210,29	1244,20	1436,96
Инновационный фонд	9074,68	17938,28	20171,54	20736,65	23949,31
Фонд социальной защиты инвалидов защиты	6444,70	6444,70	6444,70	6444,70	6444,70
Амортизационные отчисления	31295,00	31295,00	40925,00	55345,00	80205,00
Затраты на ремонт	6429,50	6429,50	7392,50	8834,50	11320,50
ИТОГО	356051,26	365368,48	378685,84	395483,55	426275,77

Раздел 7. Оценка рисков и страхование

Для оценки риска проекта использовалась методика, предложенная Липисцом И.В. и Коссовым В.В. и известная как методика поэтапной оценки риска. В данной методике под риском понимается опасность того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично.

Поскольку рассматриваемый проект охватывает несколько стадий, то и оценку риска целесообразно проводить по ним, т.е. по *подготовительной* и стадии *функционационирования*.

По характеру воздействия риски были разделены на простые и составные. Составные риски, как это следует из их названия, состоят из простых, а простые риски определяются полным перечнем непересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других.

Характер инвестиционного проекта как чего-либо совершаемого в индивидуальном порядке, по существу, оставляет единственную возможность для оценки значений рисков — руководствоваться мнениями экспертов. Для оценки вероятности рисков использовались мнения трех экспертов: экономист-маркетолог создаваемого предприятия (1); генеральный директор аудиторской фирмы (2); главный специалист инвестиционного отдела коммерческого банка (3).

Разработчики проекта составили перечень первичных рисков по всем стадиям проекта. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков и предлагалось оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

- ◆ 0 – риск рассматривается как несущественный;
- ◆ 25 – риск, скорее всего, не реализуется;
- ◆ 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- ◆ 75 – риск, скорее всего, проявится;
- ◆ 100 – очень большая вероятность реализации риска.

Оценки экспертов подвергались анализу на их непротиворечивость согласно принятой методике.

Три оценки были сведены в среднюю, которая используется в дальнейших расчетах (см. столбец 5 таблицы).

В столбце 6 табл. 7.1 приведены оценки приоритетов, которые отражают важность каждого отдельного события для всего проекта. Обоснование приоритетов также было выполнено разработчиками проекта. После определения вероятностей по простым рискам была проведена интегральная оценка риска в два последовательных этапа: сначала определили оценку риска для каждой из стадий, предварительно рассчитав риски для подстадий (композиций), стадии функционирования – финансово-экономической, технологической, социальной и экологической. После этого можно работать с объединенными рисками и дать оценку риска всего проекта на основе оценок риска отдельных стадий.

Для получения оценки объединенных рисков использовалась процедура взвешивания. Процедура определения веса, с которыми каждый простой риск входит в общий риск проекта, проводилась согласно следующим правилам:

- ◆ все простые риски могут быть ранжированы по степени важности (расставлены по приоритетам). Риски первого приоритета имеют больший вес, чем риски второго, и т.д.;
- ◆ все риски с одним и тем же приоритетом имеют равные веса;
- ◆ сумма весов равна единице, веса являются положительными числами в диапазоне от 1 до 0.

Определение приоритетов прямо связано с социально-экономической ситуацией в стране. Так как она существенным образом связана с неплатежами, то все риски, связанные с системой расчетов, имели первый приоритет. Второй приоритет был отдан социальным факторам. Все остальные факторы получили третий приоритет.

Анализ рисков настоящего инвестиционного проекта приведен в табл. 7.1.

Как показано в таблице, суммарный риск проекта составляет 44,83 балла и может быть охарактеризован как средний.

Наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и финансово-экономические факторы функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, с возможным валютным риском и непредвиденными затратами. Более конкретно влияние этих факторов будет рассмотрено ниже (см. анализ чувствительности проекта). Особую опасность представляют непредвиденные затраты, из-за которых может снизиться общая рентабельность проекта.

Таблица 7.1. Оценка простых рисков

№	Простые риски	Эксперты			Средняя	Приоритет, Pi	Вес, Wi	Оценка, li
		1	2	3				
Подготовительная стадия								11,92
1.	Непредвиденные затраты	50,00	50,00	75,00	58,33	1	0,09	5,25
2.	Валютный риск	75,00	50,00	75,00	66,67	1	0,09	6,00
3.	Недостатки проектно-изыскательских работ	25,00	50,00	25,00	33,33	3	0,01	0,33
4.	Несвоевременная поставка комплектующих	25,00	25,00	0,00	16,67	3	0,01	0,17
5.	Несвоевременная подготовка оборудования и рабочих	0,00	0,00	0,00	0,00	2	0,04	0,00
6.	Недобросовестность подрядчика	25,00	25,00	0,00	16,67	3	0,01	0,17
Функционирование								26,83
Финансово-экономические риски								26,83
7.	Неустойчивость спроса	50,00	75,00	50,00	58,33	1	0,09	5,25
8.	Появление альтернативного продукта	50,00	75,00	50,00	58,33	3	0,01	0,58
9.	Снижение цен конкурентами	75,00	100,00	75,00	83,33	1	0,09	7,50
10.	Рост налогов	50,00	25,00	50,00	41,67	3	0,01	0,42
11.	Неплатежеспособность потребителей	50,00	50,00	25,00	41,67	1	0,09	3,75
12.	Рост цен на сырье, материалы, перевозки	75,00	50,00	75,00	66,67	1	0,09	6,00
13.	Зависимость от поставщиков	25,00	50,00	25,00	33,33	3	0,01	0,33
14.	Недостаток оборотных средств	25,00	25,00	50,00	33,33	1	0,09	3,00
Социальные риски								5,33
15.	Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	75,00	50,00	50,00	58,33	2	0,04	2,33
16.	Угроза забастовки	25,00	0,00	0,00	8,33	2	0,04	0,33
17.	Отношение местных властей	25,00	25,00	0,00	16,67	2	0,04	0,67
18.	Недостаточный уровень заработной платы	0,00	25,00	25,00	16,67	2	0,04	0,67
19.	Квалификация кадров	25,00	50,00	25,00	33,33	2	0,04	1,33

Окончание табл. 7.1

№	Простые риски	Эксперты			Средняя	Приоритет, Pi	Вес, Wi	Оценка, li
		1	2	3				
Технические риски								0,50
20.	Нестабильность качества сырья и материалов	25,00	0,00	25,00	16,67	3	0,01	0,17
21.	Новизна технологии	0,00	25,00	25,00	16,67	3	0,01	0,17
22.	Недостаточная надежность технологии	0,00	25,00	25,00	16,67	3	0,01	0,17
23.	Отсутствие резерва мощности	0,00	0,00	0,00	0,00	3	0,01	0,00
Экологические риски								0,25
24.	Вероятность залповых выбросов	0,00	0,00	0,00	0,00	3	0,01	0,00
25.	Вредность производства	50,00	25,00	0,00	25,00	3	0,01	0,25
Суммарный риск проекта							0,99	44,83

Из результатов расчета финансово-экономических рисков следует, что риск составляет примерно 60% от общего показателя риска проекта, причем доминирующими причинами этого является возможное снижение спроса и непредвиденное снижение цен конкурентами, а также неплатежеспособность потребителей и рост цен на сырье. Уровень социальных рисков составляет 5,33 (11,9%), причем подавляющая их часть обусловлена возможными трудностями с набором персонала и его квалификацией.

Рассматриваемый проект не связан со значительными техническими и экологическими рисками. Риск проекта, как правило, в первую очередь связан с небольшим числом особо опасных факторов. В табл. 7.2. приведены наиболее значимые риски.

Таблица 7.2. Наиболее значимые риски проекта

Вид риска	Уровень
Непредвиденные затраты	5,25
Валютный риск	6,00
Неустойчивость спроса	5,25
Снижение цен конкурентами	7,5
Рост цен на материалы	6,00

Кроме экспертной оценки рисков был проведен анализ чувствительности проекта, т.е. анализ отклонений величины чистой текущей стоимости (см. раздел 8) в зависимости от основных факторов: ставки дисконтирования, объема первоначальных инвестиций, периода окупаемости, издержек и цен.

Таблица 7.3. Чувствительность проекта

Элемент проекта	Величина	Маржа отклонения, %
Инвестиции, тыс. грн.	342,05	+705,65
Срок проекта, г.	5,50	-111,54
Ставка дисконта, %	0,22	+511,02
Цена продукции		-12,00
Издержки производства		+29,10

В таблице показано, что объем инвестиций в проект может быть увеличен более чем в семь раз, прежде чем проект окажется неэффективным. Срок реализации проекта может быть снижен в два раза (период окупаемости составляет 2,5 года). Ставка дисконта (годовая реальная ставка по кредитам) может быть увеличена в пять раз, прежде чем проект станет неэффективным. Общий уровень цен на продукцию может быть снижен не более чем на 12% — в этом случае период окупаемости составит 5,5 года. Издержки производства могут увеличиться не более чем на 29%, прежде чем проект станет неэффективным (не принесет прибыли).

В качестве условий предотвращения рисков могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

- ♦ страхование имущества и ответственности работников фирмы, заключение договоров с фиксированными суммами, детальная проработка подготовительной стадии проекта для снижения риска непредвиденных затрат;
- ♦ заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с четкими условиями и штрафными санкциями;
- ♦ использование механизмов страхования валютных рисков (хеджирование, закрытие открытой валютной позиции и др.).

Раздел 8. Финансовый план

Все расчеты производились с учетом приведенного в разделе 5 прогноза спроса по среднему варианту, как наиболее вероятному. Так как планируется, что подготовительный этап реализации проекта составит шесть месяцев, то для упрощения таблиц и их наглядности подготовительный период в финансовый план не включается. Затраты на приобретение сырья, оборудования и т.д. переносятся на первый месяц запуска проекта, а затраты на приобретение оборудования не включаются в план доходов и расходов и в план движения денежных средств. Эти затраты отражаются в статьях основных средств и нематериальных активов балансового плана.

В плане доходов и расходов приведены средние цены на продукцию с учетом планового снижения цен и применения скидок постоянным клиентам.

План денежных поступлений и платежей отражает движение денежных средств и расчетов и позволяет оценить ликвидность и платежеспособность проектируемого предприятия. Его принципиальное отличие от плана денежных поступлений и платежей заключается в том, что план движения денежных средств учитывает фактическое движение денежных средств, что позволяет учесть и отследить неравномерное использование предприятием денежных средств во времени (связанное, например, со сроками уплаты налогов, оплатой поставок и т.д.)

Таблица 8.1. План доходов и расходов

Показатели		2002 г.											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фотоснимки	объем продаж, тыс. шт.	9,27	13,90	23,17	18,13	36,27	36,27	89,46	67,09	67,09	18,81	14,10	14,10
	цена, грн.	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,78	0,78	0,78	0,76	0,76	0,76	0,74
	издержки, грн./шт.	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
	НДС, грн./шт.	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Фотоаппараты	объем продаж, тыс. шт.	0,01	0,02	0,03	0,03	0,05	0,05	0,13	0,10	0,10	0,03	0,02	0,02
	цена, грн.	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00
	издержки, грн./шт.	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91	112,91
	НДС, грн./шт.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Фотопленки	объем продаж, тыс. шт.	0,26	0,39	0,64	0,50	1,01	1,01	2,48	1,86	1,86	0,52	0,39	0,39
	цена, грн.	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80
	издержки, грн./шт.	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41	8,41
	НДС, грн./шт.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Прочие услуги	объем продаж, тыс. шт.	1,85	2,78	4,63	3,63	7,25	7,25	17,89	13,42	13,42	3,76	2,82	2,82
	цена, грн.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
	издержки, грн./шт.	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76
	НДС, грн./шт.	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
Сводные показатели	выручка от реализации, тыс. грн.	21,11	31,66	52,77	41,30	82,60	80,42	198,37	148,78	147,44	41,32	30,99	30,71
	издержки, тыс. грн.	16,65	24,97	41,62	32,57	65,15	65,15	160,69	120,52	120,52	33,78	25,33	25,33
	НДС, тыс. грн.	2,77	4,15	6,91	5,41	10,82	10,82	26,69	20,02	20,02	5,61	4,21	4,21
	прибыль, тыс. грн.	1,69	2,54	4,24	3,32	6,63	4,45	10,99	8,24	6,90	1,93	1,45	1,17

Показатели		2003 г.											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фотоснимки	объем продаж, тыс. шт.	119,29	51,13	170,42	114,52	114,52	152,70	163,60	122,70	122,70	92,71	69,53	69,53
	цена, грн.	0,74	0,74	0,73	0,73	0,73	0,72	0,72	0,72	0,71	0,71	0,71	0,71
	издержки, грн./шт.	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
	<i>НДС, грн./шт.</i>	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Фотоаппараты	объем продаж, тыс. шт.	0,17	0,07	0,25	0,17	0,17	0,22	0,24	0,18	0,18	0,13	0,10	0,10
	<i>цена, грн.</i>	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00
	<i>издержки, грн./шт.</i>	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99	110,99
	<i>НДС, грн./шт.</i>	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Фотопленки	объем продаж, тыс. шт.	3,31	1,42	4,73	3,18	3,18	4,24	4,54	3,41	3,41	2,58	1,93	1,93
	цена, грн.	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80
	издержки, грн./шт.	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01	8,01
	НДС, грн./шт.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Прочие услуги	объем продаж, тыс. шт.	23,86	10,23	34,08	22,90	22,90	30,54	32,72	24,54	24,54	18,54	13,91	13,91
	цена, грн.	4,60	4,60	4,60	4,40	4,40	4,40	4,40	4,20	4,20	4,20	4,00	4,00
	издержки, грн./шт.	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81
	НДС, грн./шт.	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
Сводные показатели	выручка от реализации, тыс. грн.	254,99	109,28	362,56	239,06	239,06	317,22	339,88	250,00	248,78	187,96	138,19	138,19
	издержки, тыс. грн.	141,85	60,79	202,64	136,18	136,18	181,57	194,54	145,90	145,90	110,24	82,68	82,68
	НДС, тыс. грн.	33,80	14,49	48,29	32,45	32,45	43,27	46,36	34,77	34,77	26,27	19,70	19,70
	прибыль, тыс. грн.	79,33	34,00	111,63	70,43	70,43	92,39	98,98	69,33	68,10	51,46	35,81	35,81

Показатели		2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Фотоснимки	объем продаж, тыс. шт.	407,67	1363,37	2003,31	2629,35	3246,11
	цена, грн.	0,74	0,71	0,65	0,62	0,60
	издержки, грн./шт.	0,65	0,44	0,42	0,42	0,42
	НДС, грн./шт.	0,09	0,07	0,06	0,06	0,05
Фотоаппараты	объем продаж, тыс. шт.	0,59	1,98	2,91	3,83	4,72
	цена, грн.	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00
	издержки, грн./шт.	112,91	110,99	110,85	110,71	110,68
	НДС, грн./шт.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Фото пленки	объем продаж, тыс. шт.	11,32	37,87	55,65	73,04	90,17
	цена, грн.	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80
	издержки, грн./шт.	8,41	8,01	7,98	7,95	7,94
	НДС, грн./шт.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Прочие услуги	объем продаж, тыс. шт.	81,53	272,67	400,66	525,87	649,22
	цена, грн.	4,8	4,00	3,90	3,80	3,70
	издержки, грн./шт.	0,45	1,81	1,56	1,43	1,34
	НДС, грн./шт.	0,09	0,76	0,76	0,76	0,76
Сводные показатели	выручка от реализации, тыс. грн.	907,47	2825,19	3821,26	4883,93	5899,70
	издержки, тыс. грн.	732,29	1621,16	2225,00	2852,17	3462,05
	НДС, тыс. грн.	121,63	386,32	547,63	705,61	860,31
	прибыль, тыс. грн.	53,55	817,71	1048,63	1326,14	1577,34

Таблица 8.2. План денежных поступлений и расходов

	2002 г.												Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Доход от продажи товаров и услуг	21,11	31,66	52,77	41,30	82,60	80,42	198,37	148,78	147,44	41,32	30,99	30,71	907,47
Наличные оборотные средства	29,52	19,64	17,76	31,92	39,94	78,65	118,42	240,57	333,50	425,10	436,58	448,13	2219,74
Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг по статьям													0,00
Коммунальный налог	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,33
Транспортный сбор	0,01	0,02	0,03	0,02	0,05	0,05	0,12	0,09	0,09	0,02	0,02	0,02	0,54
Инновационный фонд	0,21	0,32	0,53	0,41	0,83	0,80	1,98	1,49	1,47	0,41	0,31	0,31	9,07
Фонд социальной защиты	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	6,44
НДС	2,77	4,15	6,91	5,41	10,82	10,82	26,69	20,02	20,02	5,61	4,21	4,21	121,63
Заработная плата	7,88	8,64	10,16	9,34	12,31	12,31	21,05	17,38	17,38	9,45	8,67	8,67	143,25
Отчисления из фонда заработной платы	2,95	3,24	3,81	3,50	4,62	4,62	7,89	6,52	6,52	3,54	3,25	3,25	53,72
Отчисления 10% амортизации	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	3,13
Инвестиции в имеющееся оборудование					3,21							3,21	6,43
Инвестиции на приобретение нового оборудования													0,00
Закупка материалов, сырья, комплектующих	14,75	14,75	14,75	9,62	9,62	9,62	7,92	7,92	7,92	0,55	0,55	0,55	98,52
Процентные издержки												214,14	214,14
Аренда	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	1,00
Расходы на содержание офиса и оплата торгового патента	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	6,24
Расходы на электроэнергию	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,03	0,01	0,01	0,01	0,14
Затраты, связанные с повышением качества товаров и разработкой новых моделей	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	11,85
Налог на прибыль				2,54			8,12			7,84			
Суммарные затраты денежных средств	30,99	33,54	38,62	33,27	43,89	40,65	76,22	55,85	55,84	29,85	19,44	236,79	676,45
Добавление к активной части баланса	19,64	17,76	31,92	39,94	78,65	118,42	240,57	333,50	425,10	436,58	448,13	242,05	2432,26

	2003 г.				Всего
	1	2	3	4	
Доход от продажи товаров и услуг	726,83	795,35	838,66	464,35	2825,19
Наличные оборотные средства	242,05	405,68	506,05	608,87	1762,65
Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг по статьям					0,00
Коммунальный налог	0,09	0,09	0,09	0,09	0,37
Транспортный сбор	0,44	0,48	0,50	0,28	1,70
Инновационный фонд	7,27	7,95	8,39	4,64	28,25
Фонд социальной защиты	1,61	1,61	1,61	1,61	6,44
НДС	96,58	108,17	115,90	65,67	386,32
Заработная плата	74,57	81,23	85,67	56,81	298,28
Отчисления из фонда заработной платы	27,96	30,46	32,13	21,30	111,86
Отчисления 10% амортизации	0,78	0,78	0,78	0,78	3,13
Инвестиции в имеющееся оборудование		3,21		3,21	6,43
Инвестиции на приобретение нового оборудования					
Закупка материалов, сырья и комплектующих	341,32	382,28	409,58	232,10	1365,27
Процентные издержки				214,14	214,14
Аренда	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00
Расходы на содержание офиса и оплата торгового патента	1,20	1,20	1,20	1,20	4,81
Расходы на электроэнергию	0,12	0,12	0,12	0,12	0,46
Затраты, связанные с повышением качества товаров и разработкой новых моделей	9,65	9,65	9,65	9,65	38,60
Налог на прибыль	1,37	67,49	69,98	70,92	
Суммарные затраты денежных средств	563,21	694,98	735,85	682,79	2676,82
Добавление к активной части баланса	405,68	506,05	608,87	390,43	1911,02

Показатели	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Доход от продажи товаров и услуг	907,47	2825,19	3821,26	4883,93	5899,70
Наличные оборотные средства	2219,74	1762,65	1786,69	1810,21	1833,44
Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг по статьям	0,00	0,00			
Коммунальный налог	0,33	0,37	0,45	0,45	0,45
Транспортный сбор	0,54	1,70	2,29	2,93	3,54
Инновационный фонд	9,07	28,25	38,21	48,84	59,00
Фонд социальной защиты	6,44	6,44	6,44	6,44	6,44
НДС	121,63	386,32	547,63	705,61	860,31
Расходы на оплату труда	143,25	298,28	403,34	505,08	603,29
Отчисления из фонда оплаты труда	53,72	111,86	151,25	189,41	226,23
Отчисления 10% амортизации	3,13	3,13	4,09	5,53	8,02
Инвестиции в имеющееся оборудование	6,43	6,43	7,39	8,83	11,32
Инвестиции на приобретение нового оборудования	0,00		9,63	14,42	0,00
Закупка материалов, сырья и комплектующих	98,52	1365,27	2005,86	2632,52	3249,90
Процентные издержки	214,14	214,14	214,14	214,14	214,14
Аренда	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25
Расходы на содержание офиса и оплата торгового патента	6,24	4,81	5,12	5,42	5,42
Расходы на электроэнергию	0,14	0,46	0,17	0,22	0,28
Затраты на маркетинг	11,85	38,60	46,66	56,35	64,48
налог на прибыль			361,20	397,84	467,55
Суммарные затраты денежных средств	676,45	2676,82	3805,13	4795,30	5781,62
Добавление к активной части баланса	2432,26	1911,02	1802,81	1898,84	1951,52

Таблица 8.3. Определение уровня общей рентабельности

Показатели	Годы				
	2002	2003	2004	2005	2006
Балансовая прибыль, тыс. грн.	53,55	817,71	1048,63	1326,14	1577,34
Среднегодовая стоимость ОПФ и нормируемых оборотных средств, тыс. грн.	318,00	340,88	413,07	332,69	351,42
Уровень общей рентабельности, %	16,84	239,88	253,86	398,61	448,85

Высокие показатели рентабельности активов фирмы достигаются за счет использования оборудования на условиях финансового лизинга, платежи по которому относятся к затратам. Однако, даже с учетом наличия на балансе печатной машины и выплаты процентов за кредит (в случае приобретения машины с использованием кредита банка) в размере 40% годовых, рентабельность активов составила бы в первый год реализации проекта – 6,94%, а к 2006 году – около 120%.

Таблица 8.4. План распределения прибыли.

Показатели, тыс. грн.	Норматив отчислений и ставка налога, %	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
		Балансовая прибыль	X	53,55	817,71	1048,63
Налог на прибыль	30	16,06	245,31	314,59	397,84	467,55
Оплата торгового патента		0,44	0,44	0,88	1,32	1,32
Прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия	X	37,04	571,96	733,16	926,98	1089,64
Отчисления в резервный фонд предприятия	5	1,85	28,60	36,66	46,35	54,48
Отчисления в фонд развития производства						
Из прибыли	50	18,52	285,98	366,58	463,49	544,82
Амортизационные отчисления	90	20,25	20,25	28,91	41,89	64,26
Отчисления в фонд социального развития	20	7,41	114,39	146,63	185,40	217,93
Отчисления в фонд материального поощрения	25	9,26	142,99	183,29	231,75	272,41

8.1. Определение точки безубыточности

Уровень безубыточности по каждому виду продукции определялся исходя из наименьшего уровня цен без налога на добавленную стоимость. В связи с тем что при наличии нескольких видов выпускаемой продукции на предприятии разделить издержки на постоянные и переменные весьма сложно, то в качестве постоянных издержек был принят наибольший планируемый уровень накладных расходов, распределенный по видам продукции в соответствии с долей основной заработной платы в общем фонде заработной платы в 1-м году. Именно такой подход позволяет определить, сколько продукции каждого вида необходимо продать для достижения безубыточности фирмы. Также был использован традиционный подход при определении точки безубыточности в условиях выпуска/продажи нескольких видов изделий – определение точки безубыточности на одну гривню товарной продукции.

Для фотоснимков безубыточным уровнем производства является объем в 651,3 тысячи фотоснимков в год, что составляет приблизительно 1784 фотоснимка в день. Этот уровень достигается при среднем варианте на третий квартал, при минимальном уровне спроса – на второй год. Причем сокращение накладных расходов (сокращение расходов на маркетинг и на содержание административно-управленческого персонала) не дает эффекта, так как большая часть накладных расходов (60%) идет на лизинговые выплаты за оборудование. Однако следует принять во внимание, что при расчете использовалась минимальная цена за один фотоснимок – 0,60 грн., в то время как в первый год работы планируется установление цены в среднем на уровне 0,77 грн. При данной цене безубыточность предприятия достигается при объеме производства 309,8 тысячи фотоснимков в год (848 фотоснимков в день). В этом случае предприятие достигает точки безубыточности по среднему варианту уже в первом квартале, а по минимальному – в третьем.

Уровень безубыточного объема продаж фотоаппаратов составит 180 штук в год. Запас надежности по среднему прогнозу для фотоаппаратов составляет 410 штук.

Безубыточный уровень продаж фотопленок составляет 2906 единицы в год, или около 8 пленок в день. Этот уровень достигается в случае минимального уровня спроса уже во втором квартале первого года.

Безубыточный уровень производства прочих услуг (85,77 тыс. в год, или 234 шт. в день) достигается при среднем объеме спроса во втором квартале, при минимальном – в третьем квартале первого года.

Уровень безубыточности на одну гривню товарной продукции составляет 953,64 тыс. грн. Таким образом, чтобы достичь уровня безубыточности, необходимо ежедневно получать выручку в размере не менее 2612 грн.

8.2. Источники и использование средств

Для реализации проекта необходимы средства в размере 318 тыс. грн., в том числе 165 тыс. грн. на капитальный ремонт здания в соответствии с договором аренды, 112,5 тыс. грн. на основное и вспомогательное оборудование и 29,52 тыс. грн. оборотных средств.

График безубыточности производства и реализации фотоснимков

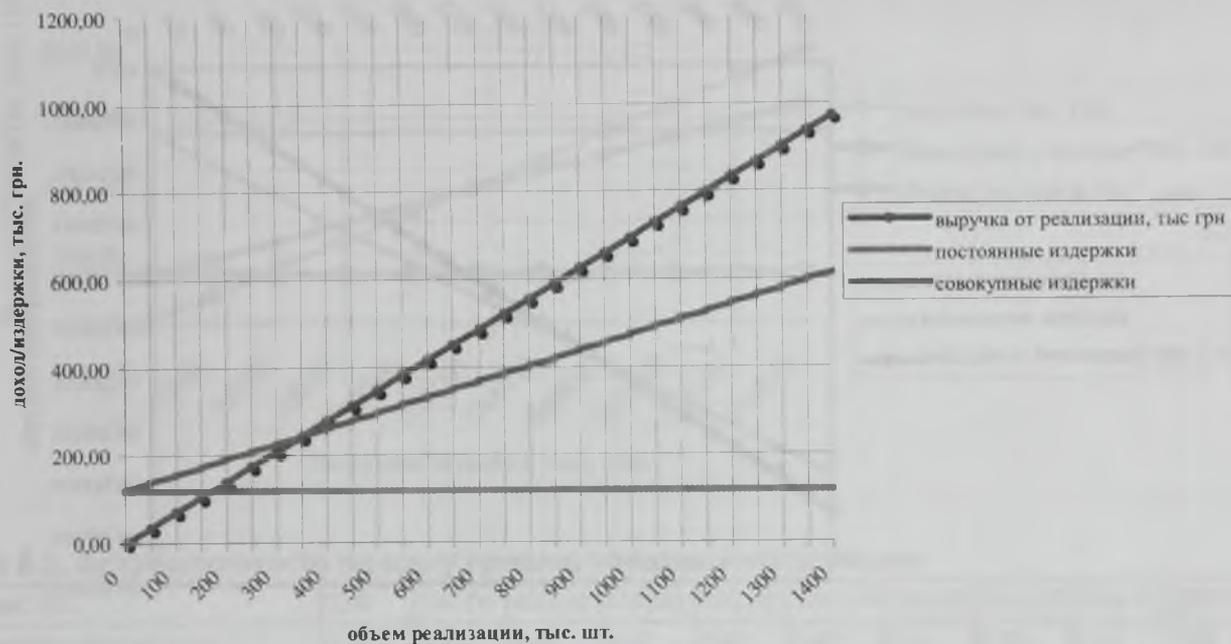


График безубыточности реализации фотопленки

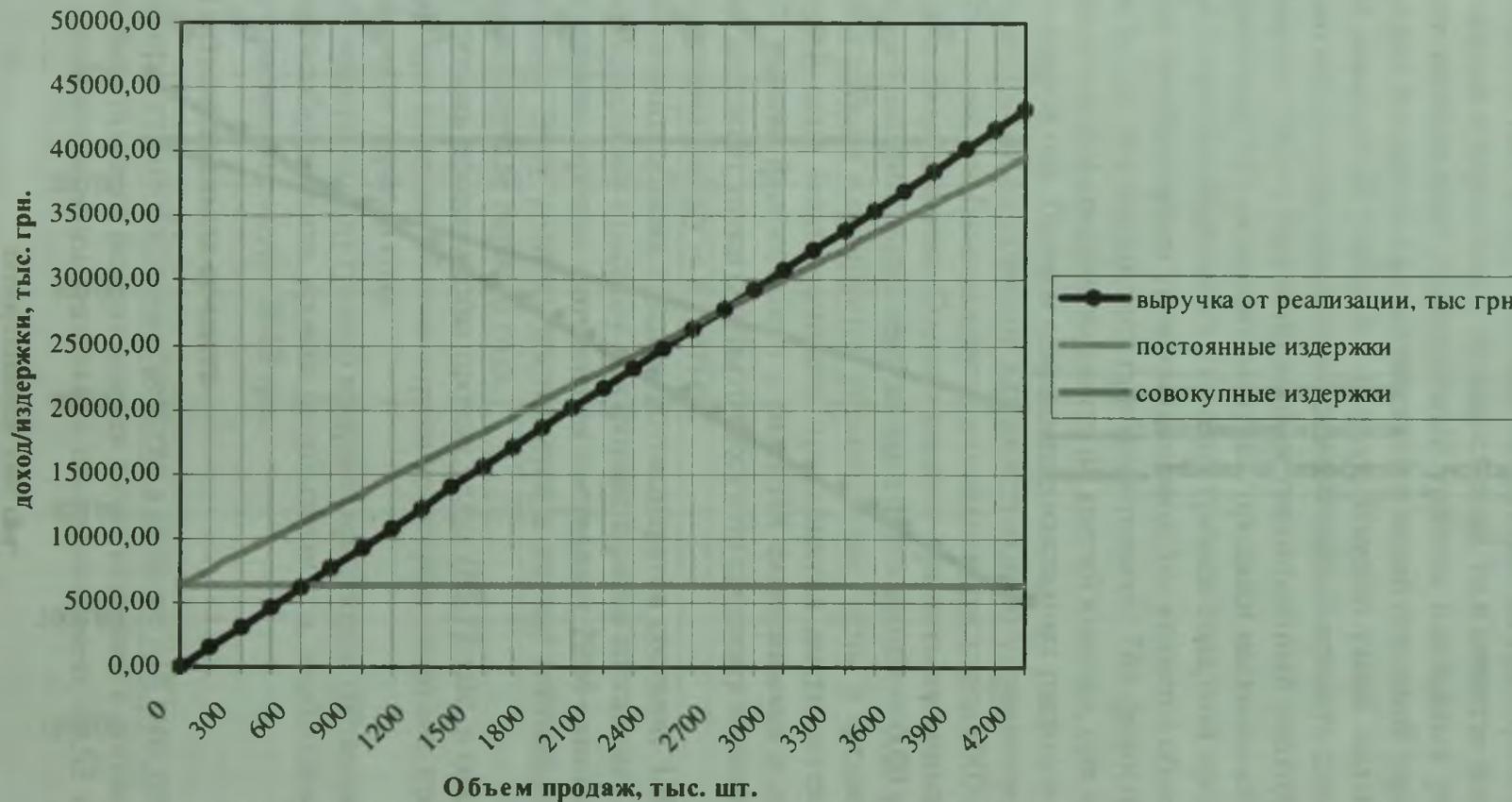


График безубыточности на одну гривну товарной продукции

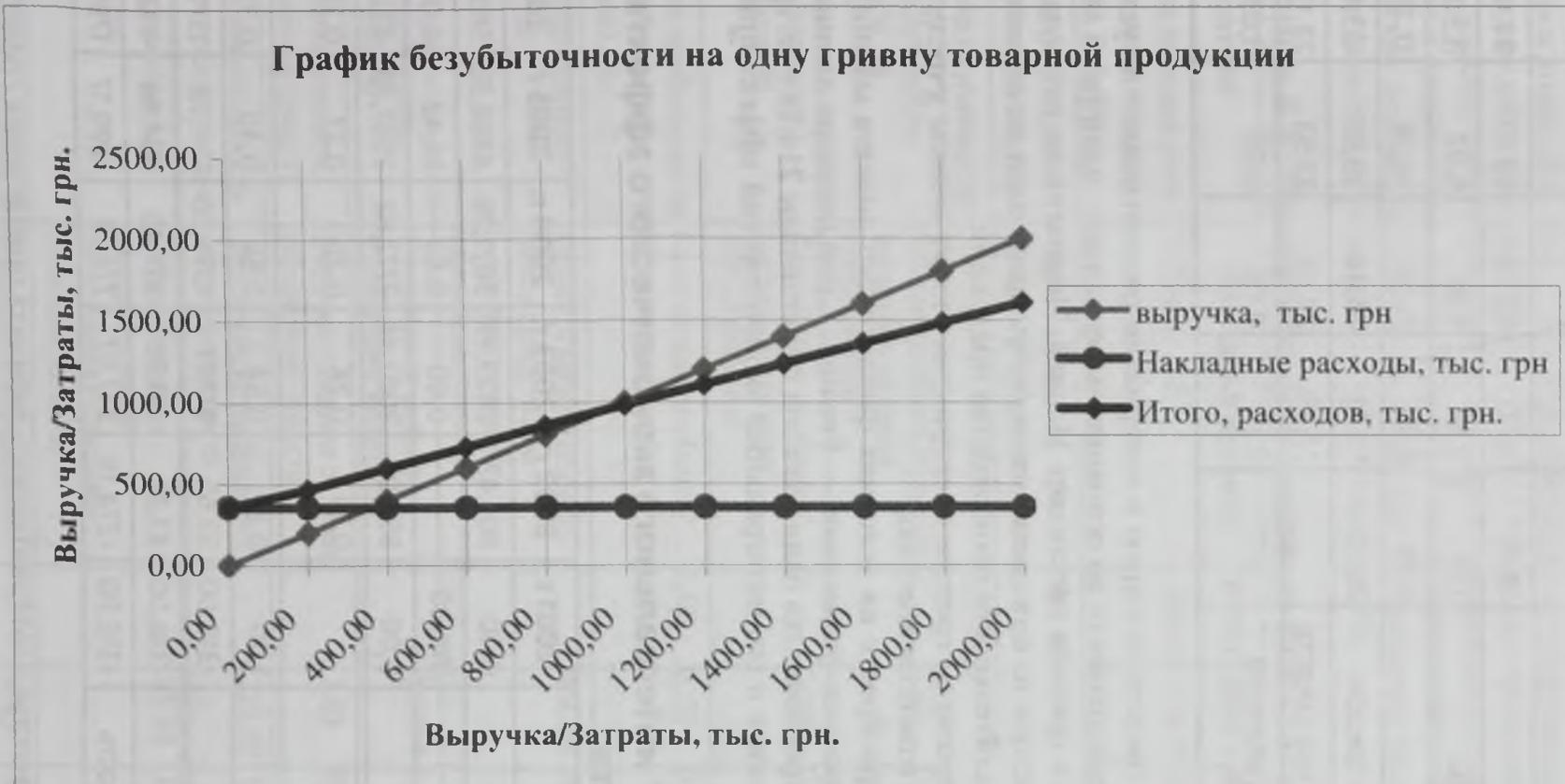


Таблица 8.5. Безубыточность на одну гривну товарной продукции

Выручка, тыс. грн.	0,00	200,00	400,00	600,00	800,00	1000,00	1200,00	1400,00	1600,00	1800,00	2000,00
Переменные издержки на 1 грн. товарной продукции, грн.	0,52	0,55	0,61	0,62	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
Накладные расходы, тыс. грн.	356,05	356,05	356,05	356,05	356,05	356,05	356,05	356,05	356,05	356,05	356,05
Итого расходов, тыс. грн.	356,05	466,88	599,00	727,24	857,36	982,69	1108,02	1233,35	1358,68	1484,00	1609,33

Таблица 8.6. Норматив оборотных средств предприятия

Норматив оборотных средств по статьям	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Сырье и материалы	19,15	36,13	53,08	69,67	86,01
Вспомогательные материалы	1,91	3,61	5,31	6,97	8,60
Готовая продукция	5,78	7,90	11,10	14,24	17,29
Итого норматив оборотных средств	29,52	52,41	76,44	99,97	123,10
Прирост норматива оборотных средств		22,88	24,04	23,53	23,13
Источник покрытия – фонд развития производства, %		0,19	0,06	0,05	0,03

Норматив оборотных средств по сырью и материалам рассчитывался из условий поставки материалов (периодичность по основным материалам – один раз в месяц) и нормы запаса, которая в среднем составляет 11 дней. Норматив на готовую продукцию рассчитывался исходя из однодневного выпуска продукции по себестоимости в третьем квартале и длительности производства продукции.

Планируется, что источником средств предприятия станут взносы учредителей общества с ограниченной ответственностью.

Также планируется приобрести на условиях финансового лизинга машину для печати фотоснимков и проявки фотопленок – Frontier. Срок договора лизинга составляет 5 лет, выплаты производятся один раз в год и составляют 214,14 тыс. грн.

Срок окупаемости проекта и его интегральный экономический эффект приведены в табл. 8.6.

Таблица 8.7. Расчет интегрального экономического эффекта проекта

Показатели, тыс. грн.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Выручка	0,00	907,47	2825,19	3821,26	4883,93	5899,70
Капитальные вложения	318,00		0,00	9,63	14,42	0,00
Затраты	0,00	853,92	2007,48	2772,62	3557,79	4322,36
Реальная процентная ставка по кредитам		0,22	0,28	0,26	0,27	0,28
Дисконт, %	1,00	0,82	0,64	0,51	0,40	0,31
Чистый денежный поток	-318,00	53,55	817,71	1039,00	1311,72	1577,34
Чистая текущая стоимость	-318,00	43,81	521,26	527,45	524,66	492,75
Чистая приведенная стоимость	-318,00	-274,19	247,07	774,51	1299,17	1791,92

В связи с тем что в качестве альтернативного варианта привлечения средств может быть получение ссуды в банке, в расчете применялась реальная прогнозируемая процентная ставка по кредитам. Поскольку проектируемое предприятие будет работать

преимущественно с использованием импортного сырья, цены на которое устанавливаются в долларовом эквиваленте, то в качестве прогнозируемых темпов инфляции были использованы показатели курса доллара на конец года. Прогнозные показатели курса доллара к гривне были рассчитаны с использованием методов анализа временных рядов и экстраполяции. Анализ динамики процентных ставок за последние годы показал, что наблюдается снижение процентных ставок по кредитам, не связанное с изменением курса доллара или индексов потребительских цен. Поэтому в качестве номинальной ставки процента по кредитам была использована средняя процентная ставка по кредитам в 2000 году – 40%.

Таблица 8.8. Основные финансовые показатели проекта

Показатели	Методика расчета	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Чистая текущая стоимость нарастающим итогом, тыс. грн.	Таблица 8.7.	-318,00	-274,19	247,07	774,51	1299,17	1791,92
Внутренняя норма рентабельности, %	Ставка дисконта, при которой ЧТС равна нулю	134,43					
Период окупаемости		2,5 года					
Рентабельность активов, %	Чистая прибыль/средняя величина активов предприятия	0	0,05	0,52	0,55	0,55	0,48
Рентабельность капитала, %	Балансовая прибыль/(активы – текущие обязательства)	0	0,08	0,58	0,61	0,61	0,50
Маржа прибыльности (рентабельность продаж), %	Балансовая прибыль/Объем продаж	0,00	0,05	0,20	0,19	0,19	0,19
Рабочий капитал, тыс. грн.	Разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами		199,09	765,30	962,62	1204,57	1435,31
Маневренность капитала, %	Отношение запасов к рабочему капиталу		0,2784	0,0724	0,0576	0,0460	0,0386
Оборачиваемость оборотных средств	Выручка/средние остатки оборотных средств		1,63	2,82	3,02	3,17	2,91
Продолжительность одного оборота, дни	365 дней/коэффициент оборачиваемости		223,97	129,30	120,82	115,30	125,38
Оборачиваемость запасов	Себестоимость реализованной продукции к средним остаткам запасов		91,38	66,30	57,56	58,18	63,92
Длительность оборота запасов, дни	365 дней/коэффициент оборачиваемости запасов		3,99	5,51	6,34	6,27	5,71

Таким образом, совокупный экономический эффект за 5,5 года составит 1791,92 тыс. грн., период окупаемости проекта — 2 года 6 месяцев, внутренняя норма рентабельности составит 134%. Данные о чувствительности проекта представлены в разделе 7. Если доля и темпы роста рынка, а также уровень спроса на продукцию фирмы будут развиваться по минимальному варианту, то интегральный экономический эффект составит 1,99 тыс. грн., а период окупаемости проекта — 5 лет.

В связи с тем что в планируемом периоде фирме не потребуются использовать заемные средства, коэффициенты, связанные с анализом структуры задолженности и ликвидности предприятия, не рассматривались.

Некоторое снижение рентабельности активов и рентабельности капитала в шестом году объясняется тем, что в данном проекте не рассматриваются вопросы реинвестирования полученной прибыли в другие виды деятельности или значительное расширение производства, а плановая прибыль распределяется по фондам. Таким образом, снижение рентабельности происходит за счет увеличения стоимости активов предприятия.

Маржа прибыльности (рентабельность) снижается за счет планового снижения цен. Коэффициенты маневренности рабочего капитала свидетельствуют о низком удельном весе запасов в структуре оборотных средств и плановом снижении их доли в последующие годы, за счет того, что темп прироста рабочего капитала выше прироста планируемых запасов. Снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств в шестом году по отношению к пятому будет происходить вследствие прироста остатков оборотных средств на счетах фирмы. Таким образом, на возмещение стоимости оборотных средств к концу шестого года реализации проекта понадобится 63,9 дня, на возмещение стоимости запасов — 5,7 дня.

Таблица 8.9. Календарный график подготовки реализации проекта

№	Этапы реализации проекта	Календарные сроки исполнения	Суммарные затраты этапа реализации проекта, тыс. грн.
1.	Детализация и разработка окончательного варианта бизнес-плана поиск инвестора	01.07.2001–01.08.2001	1
2.	Регистрация предприятия, заключение договоров	01.08.2001–01.09.2001	2
3.	Подготовка помещения	01.09.2001–01.12.2001	176
4.	Приобретение оснащения и материалов, набор персонала	01.12.2001–14.12.2001	127,225
5.	Отладка оборудования и обучение персонала	14.12.2001–21.12.2001	2
6.	Реклама, опытная эксплуатация оборудования	21.12.2001–01.01.2002	4
	ИТОГО затрат		312,225

Реализацию проекта планируется начать во второй половине 2001 года. Первые шесть месяцев — подготовительный этап, который не учитывался при составлении финансового плана.

Использовано с разрешения Альт-Инвест

Тел: (495) 737-7388

<http://www.alt-invest.ru>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.marketing.spb.ru>

1. Резюме для высшего руководства

Компания *Эксклюзив* переживает бурный рост, обусловленный открытием нового широкого канала прямых продаж по почте. Размещая информацию в специализированных каталогах, мы можем открыть еще один дополнительный источник информации, установив связи с дистрибьюторами офисного оборудования, осуществляющими прямые поставки.

Наш бизнес-план предусматривает ускоренный рост объемов продаж на протяжении следующих трех лет. Поскольку это связано с определенными сложностями, касающимися оборотного капитала, мы планируем тщательно контролировать рост продаж и обеспечивать стабильные денежные потоки.

Кроме того, мы планируем получить небывало высокую прибыль. Итак, данный бизнес-план – это план развития благополучной компании с хорошими перспективами роста, стремящейся обеспечить свое устойчивое развитие в ближайшем будущем.

1.1. Цели

1. Поднять объем продаж, осуществляемых через новый канал сбыта, с 20 млн руб. в 2007 г. до 28 млн руб. в 2008 г.
2. Обеспечить валовую маржу на уровне, близком к 90%.
3. К 2009 г. чистая прибыль должна превысить 40% объема продаж.

1.2. Миссия

Компания *Эксклюзив* предлагает взыскательным клиентам, ценящим дизайн, добротность материалов и высокий уровень исполнения, относительно дорогие наборы офисной мебели самого высокого качества, воплощающие в себе достижения современных технологий. Мы обращаем особое внимание на внешний вид нашей продукции, создавая высококачественную рабочую обстановку, сочетающую достижения современной технологии и эргономики. Высокое качество производства, материалов и дизайн наших товаров создают привлекательную деловую атмосферу, подчеркивают высокий общественный статус владельцев и оттеняют их лидерские и творческие деловые характеристики.

1.3. Ключи к успеху

- ♦ *Бескомпромиссная приверженность качеству продукции.* Качественное дерево, качественная работа, качественный дизайн и качественный конечный результат.
- ♦ *Успешный маркетинг.* Нам необходимо донести информацию о своем существовании до взыскательного потребителя и быть уверенными, что он нас обязательно найдет.
- ♦ *Почти автоматическая сборка.* Мы не можем позволить себе продажу готовых изделий, но процесс сборки должен быть максимально простым, позволяющим потребителю почувствовать качество продукции и простоту сборки.

2. Краткое описание компании

Компания *Эксклюзив* – это частная специализированная фирма, производящая высококачественную офисную мебель для пользователей, стремящихся к элегантности. Наш рыночный сегмент состоит из менеджеров корпораций, владельцев малых предприятий и людей, работающих в домашнем офисе.

2.1. Владельцы компании

Компания *Эксклюзив* создана в 2002 году и является закрытым акционерным обществом с ограниченной ответственностью. Она целиком принадлежит Алексею и Марине Сергеевым. В настоящее время права на владение оборудованием и торговой маркой компании переданы банку *АКМ*.

2.2. История компании

На самом деле компания *Эксклюзив* возникла еще в конце 1980-х годов, когда она была производственным кооперативом в г. Хабаровск. Однако в нынешнем своем виде она существует с 2002 г., когда права собственности на линию мебельного производства перешли к Алексею и Марине Сергеевым. Новые владельцы переехали в г. Брянск и перенесли туда производство.

В 2005 г. резко увеличился объем продаж, что объяснилось открытием нового канала сбыта. В результате продукция компании была включена в престижный каталог *Шик*, распространяемый среди дистрибьюторов дорогой мебели. Это позволило резко увеличить количество заказов.

Резкое увеличение количества заказов потребовало увеличения оборотного капитала и вынудило компанию сделать ряд крупных займов. Однако наши менеджеры считают, что ситуация находится под контролем.

Для запуска нового подразделения компании, которое будет осуществлять продажу товаров по почте, потребуются затраты, описанные в плане создания компании (табл. 1).

2.3. Местоположение и возможности компании

Центральный офис компании расположен в отдельно стоящем здании на окраине Брянска. Возле здания оборудована стоянка для машин и разбит красивый сквер.

3. Услуги

Компания *Эксклюзив* предлагает своим клиентам высококачественную мебель, предназначенную для эффективного использования компьютерных технологий в корпоративном или домашнем офисе. Основной товар компании – эргономичные и красивые столы, на которых можно разместить персональный компьютер. Все детали столов изготовлены из дуба или вишни.

Таблица 1. План создания компании

Начальные затраты	
Юридические расходы	100 000,00р.
Канцелярские и офисные товары	30 000,00р.
Контракты с каталогами	1 000 000,00р.
Контракты с почтой	1 000 000,00р.
Автомобиль	600 000,00р.
Аренда	25 000,00р.
Общие затраты	2 755 000,00р.
Активы	
Денежные средства	500 000,00р.
Ценные бумаги	837 963,00р.
Дебиторская задолженность	897 347,00р.
Товарно-материальные запасы	987 376,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.
Общие активы	3 232 686,00р.
Нехватка капитала для начала работы	477 686,00р.

3.1. Описание услуг

- ◆ Компьютерные столы выпускаются в нескольких вариантах. Эти столы представляют собой элегантные элементы офисной обстановки и в то же время удобное место для работы с компьютером. У этих столов есть два ключевых и тесно связанных между собой эргономичных компонента — высота и угол подставки для наклона клавиатуры, а также высота и угол наклона монитора. Коробки для кабелей и полки для бумаг обеспечивают дополнительную функциональность стола и при этом совершенно не портят его элегантный вид.
- ◆ Кроме того, мы выпускаем аксессуары для офисной обстановки — картотеки, подставки для принтеров и книжные шкафы.
- ◆ Мы занимаемся также дизайнерскими разработками по индивидуальному заказу, тщательно учитывая все размеры помещения.

3.2. Конкуренция

В нашей нише у нас есть два основных конкурента: компании *Оффимеб* и *Еврофис*. Компания *Оффимеб* — это крупная фирма, маркетинг которой лучше, чем качество ее товаров. Фирма *Еврофис* представляет собой филиал компании *Европейская фурнитура* — основного производителя мебели, который недавно нацелился на нашу нишу.

Однако основная конкуренция разворачивается за пределами этой ниши. Наши основные соперниками являются производители массовой и дешевой мебели, торгующие своими товарами через основные каналы распространения и магазины офисного оборудования. Они отвлекают наших потенциальных клиентов в сторону более дешевой продукции.

3.3. Выпуск информационных материалов

В 2007 г. мы планируем выпустить собственный каталог компании, в который будут также включены другие товары, предназначенные для того же целевого рынка. Основной упор будет сделан на каталог, предназначенный для менеджеров корпораций, в который будут включены мебель, лампы и другие аксессуары.

3.4. Снабжение

Брянская область располагает широким выбором древесины. Мы имеем возможность выбирать дуб и вишню более высокого качества, чем наши конкуренты. Поскольку наши продажи в течение последних двух лет постоянно росли, мы в состоянии предложить нашим клиентам более выгодные цены за счет более крупных поставок.

Мы сотрудничаем с тремя местными поставщиками древесины. В частности, компания *Древснаб* поставляет в основном материалы из дуба и немного материалов из вишни. Компания *Древснаб* уже довольно давно является нашим поставщиком, предлагая нам качественные услуги за приемлемую цену. Это надежный поставщик качественного товара. Компания *Брянская лесопилка* является вторым нашим надежным поставщиком вишни и специальных сортов древесины. Кроме того, иногда, когда два наших основных поставщика не могут удовлетворить наши потребности, мы обращаемся в компанию *Стол & Стул*.

Помимо этого, мы сотрудничаем с большим количеством производителей специальных товаров, приобретая у них аксессуары, стекло, полки и др.

Хотя по сравнению с крупнейшими производителями мебели мы не являемся основным игроком на этом рынке, наша компания стала одним из крупнейших покупателей вспомогательных товаров. Большинство наших поставщиков осуществляют продажи через специализированные магазины для плотников и столяров. По этой причине эти магазины стали воспринимать нас как одного из основных клиентов.

3.5. Технология

Наше преимущество основано на последних достижениях технологий и эргономики, сочетающихся с классическими элементами мебельного дизайна. Мы внимательно следим за новейшими достижениями в производстве дисплеев, средств ввода и вывода информации, а также средств связи. Например, наши последние модели предназначены для работы с настольными цифровыми сканерами, создания презентаций с использованием аудиовизуальных средств, использования электронной почты и т.п.

Наше преимущество в конкурентной борьбе обеспечено запатентованным изобретением, обеспечивающим легкую сборку мебели. Ни один из конкурентов не способен достичь нашего уровня в этой области. Клиенты подтверждают, что сборка мебели не только не вызывает никаких затруднений, а, наоборот, доставляет им удовольствие.

3.6. Услуги

В 2007 г. мы выпустим новую линию продукции, позволяющей удобно работать с ноутбуками и обеспечивать соединение с сетью. Новый вариант стола будет иметь другую конфигурацию, предполагающую удобный контакт с базовым блоком, и освобождает рабочее пространство.

Кроме того, мы собираемся выпускать столы, предназначенные для работы с более крупными мониторами с диагональю экрана 17", 19" и 21", которые получили широкое распространение на рынке. Мы внимательно следим за технологическими новинками, стремясь быстрее других отреагировать на появление настенных дисплеев с плоскими экранами, жидкокристаллических дисплеев и аналогичных изобретений.

4. Краткое описание рынка

Наш целевой рынок – это люди, которые хотят иметь офисную мебель, сделанную по современной технологии, но обладающую шармом старины. К ним относятся руководители корпораций, владельцы малых и средних предприятий, а также люди, работающие в домашних офисах. Все они ценят качество и не стеснены в средствах.

4.1. Сегментация рынка

Наш маркетинг направлен на три сегмента целевого рынка.

- ♦ **Руководители корпораций.** Наше маркетинговое исследование показало, что в России в настоящее время существует более 2,5 млн. предприятий, штаты которых составляют более 100 сотрудников. Мы считаем, что нашими потенциальными клиентами являются руководители высшего звена корпораций, поскольку наша мебель намного дороже стандартной.
- ♦ **Владельцы малых и средних предприятий.** По самым последним данным, в России существует огромный рынок малых предприятий, штаты которых составляют менее 100 сотрудников. В это число входят многие миллионы работодателей и обслуживающих свое собственное предприятие.
- ♦ **Домашние офисы.** С конца 1990-х годов в России растет количество домашних офисов. В настоящее время их количество превышает 1 млн.

Таблица 2. Анализ целевого рынка

Анализ рынка

Затраты на приобретение мебели

Рыночные сегменты	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Руководители корпораций	169 234 576,00р.	189 542 725,00р.	212 287 852,00р.
Владельцы малых предприятий	58 765 324,00р.	65 817 163,00р.	73 715 223,00р.
Домашние офисы	44 342 987,00р.	55 428 734,00р.	69 285 918,00р.
Другие	17 865 429,00р.	18 312 065,00р.	18 769 867,00р.
Всего	290 208 316,00р.	329 100 687,00р.	374 058 860,00р.

4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Наше определение целевого сегмента рынка само по себе является стратегическим решением. Мы не стремимся удовлетворить всех пользователей персональных компьютеров, которым необходима офисная мебель. Наоборот, мы ориентируемся лишь на самую взыскательную часть этой аудитории. Наш клиент – это профессионал высокой квалификации, готовый переплатить за качество продукции.

Мы ищем покупателя, ценящего две вещи: качество ручной работы и превосходный дизайн, а также технологичность и эргономичность мебели.

4.2.1. Тенденции рынка

Достигнув определенной стадии развития, наш рынок наконец осознал разницу между стандартной офисной мебелью, продаваемой по разным каналам, и нашей продукцией.

Для нас важной тенденцией является развитие карьеры высококвалифицированных клерков, владельцев офисов и менеджеров. В обществе появилась прослойка людей, владеющих компьютерами и ценящими высокое качество мебели, изготовленной в старинном стиле.

4.2.2. Рост рынка

По данным исследовательской компании *Монитор*, рынок офисной мебели растет на 1% процент в год, и рост этот в будущем будет продолжаться. Рынок компьютерной мебели растет еще быстрее – на 2% в год, и в 2005 г. его объем достигнет 20 млрд. руб.

Наиболее важным обстоятельством является увеличение количества домашних офисов, оснащенных персональными компьютерами. По мере снижения стоимости компьютеров количество домашних офисов непрерывно увеличивается. По оценкам компании *Монитор*, в настоящее время в стране работает 1 млн. домашних офисов, причем их количество ежегодно увеличивается на 1%. Домовладельцы тратят на приобретение оборудования для домашних офисов 1 млрд. руб. в год, причем 15% из них расходуются на покупку мебели.

4.3. Состояние индустрии

За последнее время рынок офисной фурнитуры претерпел значительные изменения. Рост количества мебельных магазинов, торгующих офисной мебелью, привел к появлению нескольких крупных торговых марок. Эти компании производят относительно дешевую мебель, ориентируясь на небогатых клиентов.

В результате производители высококачественной мебели оказались вытесненными в специализированные ниши. Несмотря на то что компания *Эксклюзив* занимает прочные позиции на своем рынке, в нашей нише появились сильные конкуренты.

4.3.1. Участники рынка

Основной объем продукции на нашем рынке производится четырьмя компаниями, распространяющими свою продукцию через сети розничных магазинов: *Офисный склад*, *Офис-Макс*, *Скрепка* и *Тумба*.

Рост продаж офисной мебели привел к появлению нескольких торговых марок. Дизайн этой мебели практически одинаков, поэтому основными факторами успеха являются методы управления денежными потоками и организация каналов распределения продукции.

Кроме того, из канала продаж офисной мебели ушли многие традиционные производители мебели. Каналы распространения обычной мебели также приходят в упадок. На этом рынке остались мелкие торговые марки, небольшие компании, а также подразделения традиционных мебельных фабрик.

Некоторые традиционные производители мебели по-прежнему выпускают письменные столы, предназначенные для работы с компьютерами, и часть этих компаний является нашими конкурентами.

4.3.2. Виды распределения

Четыре основных производителя офисной мебели продают свою продукцию непосредственно розничным магазинам. Этот канал распределения для них является основным. Дело в том, что среднестатистический покупатель офисной мебели предпочитает покупать товары в розничных магазинах, где он может их увидеть и “испытать”.

Основные корпоративные закупки по-прежнему осуществляются непосредственно у производителей. Этот канал распределения практически закрыт для конкуренции. На рынке прямых поставок доминируют две торговые марки и два распространителя. Иногда они соглашаются открыть новую линию сбыта, как это произошло в случае с компанией *Эксклюзив*, но основной рост приходится на розничную сеть.

Открытые отчеты свидетельствуют о том, что 51% общего объема продаж осуществляется через розничные магазины. Другие 23% продаж осуществляются через прямые каналы поставок, однако в этом случае распространители покупают оптом продукцию сразу нескольких производителей. Оставшиеся 18% продаж производятся по каталогам.

4.3.3. Основные конкуренты и поведение клиентов

Для массовых поставок каналы распространения играют ключевую роль. Производители, оказывающие влияние на общенациональные продажи, планируют открывать специализированные магазины, чтобы большинство покупателей могли купить их продукцию непосредственно на месте. Кроме того, чрезвычайно важную роль играет цена, поскольку распространение товаров по каналам съедает значительную часть прибыли. Покупатели хотят отдельно платить за качество и дополнительное обслуживание.

Для прямых продаж корпорациям чрезвычайно важны цена и объемы поставок. Корпоративные покупатели желают получать бесперебойные поставки по разумной цене. Надежные поставки настолько же важны, как и высокое качество.

На специализированном рынке высококачественной продукции, особенно в нашей нише, особую роль играют характеристики товара. Наш целевой потребитель не принимает решений, ориентируясь лишь на цену. Не менее важным для него является эргономичность, дизайн, удобство работы с компьютером и высокое качество отделки. Кроме того, для перевозки и доставки большое значение имеет модульная сборка. Однако наши покупатели не желают иметь никаких проблем при сборке мебели, поэтому нам необходимо убедить их, что процедура сборки нашей мебели очень проста и приносит удовольствие.

4.3.4. Основные конкуренты

Компания *Оффимеб*.

Эта компания основана в середине 1990-х годов и обеспечила быстрый рост продаж офисной мебели. Она была одним из пионеров на рынке столов, предназначенных для персональных компьютеров. В настоящее время ее капитализация увеличилась в два раза. Она выпускает превосходный каталог и установила тесные отношения с двумя основными компаниями-дистрибьюторами.

Преимущества: хороший маркетинг, большой рекламный бюджет, тесные отношения с дистрибьюторами, развитая сеть прямых продаж.

Недостатки: стандартный набор продукции, сравнительно низкое качество товаров, произведенных на автоматизированных линиях сборки из недорогостоящих материалов.

Фирма Еврофис представляет собой филиал компании *Европейская фурнитура*, одного из двух основных производителей мебели, который недавно нацелился на нашу нишу. Она торгует высококачественной продукцией, но не выпускает специализированного каталога и не имеет собственного канала сбыта.

Преимущества: финансовая мощь, качество продукции.

Недостатки: отсутствие ясного представления о специализированной нише, на которую нацелилась компания.

5. Стратегия и реализация

Мы ориентируемся на конкретную категорию покупателей, которые хотят иметь высококачественную офисную мебель, позволяющую комфортно работать с современными компьютерными технологиями, включая персональные компьютеры, сканеры, выход в Интернет и пр. Нашими клиентами могут быть как крупные корпорации, так и малые и средние предприятия, а также владельцы домашних офисов. Для них важны элегантность, превосходное качество, удобство в работе, эргономичность и практичность.

Наша маркетинговая стратегия основана на предположении, что нам необходимы специализированные источники информации, ориентированные на особые потребности наших клиентов. Доступ к таким высококачественным каталогам, как *Дом* и *Офис*, представляет собой очевидное преимущество, поскольку именно такие каталоги обслуживают наш сектор рынка. Мы позиционируем нашу продукцию как очень дорогие товары высочайшего качества, распространяемые по всем каналам сбыта.

Наша стратегия в отношении продукции основана на качестве, подразумевающим сочетание высокой технической квалификации с превосходным качеством отделки материалов и ручной работы.

Важным стратегическим преимуществом является наша ориентация на модельную сборку, позволяющую покупателям самостоятельно соединять друг с другом части деревянной мебели, что часто не только доставляет им искреннее удовольствие, но и дает возможность собственноручно оценить качество изделия.

Себестоимость

Данные о себестоимости товаров приведены в табл. 3.

Таблица 3. Себестоимость

Себестоимость			
Товар	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Письменный стол из дуба	50 000,00р.	60 000,00р.	70 000,00р.
Письменный стол из вишни	60 000,00р.	70 000,00р.	80 000,00р.
Другая мебель из дуба	40 000,00р.	50 000,00р.	60 000,00р.
Другая мебель из вишни	50 000,00р.	60 000,00р.	70 000,00р.
Общая себестоимость	200 000,00р.	240 000,00р.	280 000,00р.

5.2. Стратегия

Товары компании *Эксклюзив* предназначены для менеджеров, высоко ценящих качество ручной работы и материалов и желающих воспользоваться достижениями современных технологий в своем офисе, не заботясь о цене. Наша стратегия заключается в том, чтобы предоставить информацию тем, кто ищет качественные офисные принадлежности, способные удовлетворить специфические технологические потребности. По этой причине мы планируем выпустить новый каталог товаров, который должен дополнить набор каталогов, распространяемых в рамках существующих маркетинговых программ. Кроме того, поскольку наши товары предназначены для использования компьютерной технологии, нам следует открыть Web-сайт, представляющий собой естественную информационную среду для наших потенциальных клиентов.

5.3. Предложение

Компания *Эксклюзив* предлагает взыскательным пользователям персональных компьютеров, ценящим дизайн, добротность материалов и уровень исполнения, относительно дорогие наборы офисной мебели самого высокого качества, воплощающие в себе достижения современных технологий.

5.4. Конкурентное преимущество

Наше конкурентное преимущество заключается в доминировании на рынке эргономичного офисного оборудования и высококачественной мебели ручной работы. Несмотря на то что в стране существует множество производителей офисной мебели, лишь некоторые из них сумели создать эргономичную мебель для пользователей компьютеров, как это удалось нам.

5.5. Маркетинговая стратегия

Мы провели очень тщательное позиционирование нашей продукции, предлагая рынку эргономичную и качественную офисную мебель, предназначенную для взыскательных потребителей, использующих в своей работе компьютерные технологии и желающих потратить свои деньги с пользой. В отличие от компаний, выпускающих массовую продукцию, мы не используем пластик и другие дешевые материалы.

Наша маркетинговая стратегия основана на распространении достоверной информации, предназначенной для правильно выбранного потребителя. Мы не собираемся привлекать к своим дорогим товарам внимание массовых покупателей, поскольку у большинства из них нет средств на приобретение такой продукции. Мы должны гарантировать, что клиент, располагающий достаточными средствами, ценящий высокое качество и знающий, чего он хочет, всегда найдет у нас то, что ему нужно.

Наша маркетинговая задача — передавать потенциальным клиентам ощущение высокого качества на каждой странице каталога. Нас не интересуют второсортные каталоги с некачественными фотографиями, снижающими впечатление от товаров. Нам необходимо повысить эффект присутствия на рынке, выпуская каталоги высокого полиграфического качества и работая с узкоспециализированными дистрибьюторами.

5.5.1. Позиционирование

Компания *Эксклюзив* предлагает взыскательным пользователям компьютеров эргономичное офисное оборудование и высококачественную мебель ручной работы.

5.5.2. Ценообразование

Цены нашей продукции объясняются лидирующим положением компании. Мы предлагаем самую лучшую продукцию, предназначенную для самых взыскательных клиентов. Тем самым мы отмежевываемся от остальных компаний, предлагающих дешевые товары. Основные принципы ценообразования не будут изменяться на протяжении трех лет.

5.5.3. Стратегия продвижения

Основным средством продвижения наших товаров на рынок является каталог прямых поставок по почте, публикуемый издательством “Товары — почтой”. Рекламный бюджет, равный 200 тыс. руб., будет истрачен именно на поддержку издания этого каталога.

Мы планируем принять участие в основных выставках компьютерной мебели, а также в специализированных рекламных кампаниях. Общий бюджет, выделенный на эти цели, достигает 40 тыс. руб., кроме того, 360 тыс. руб. выделяются на командировки.

В следующем году планируется выпуск специальных буклетов, распространяемых среди наших клиентов и поставщиков.

5.5.4. Стратегия распределения

Наиболее важной маркетинговой программой является выпуск собственных каталогов, на что выделяется 240 тыс. руб. Эта программа предназначена для распространения достоверной информации среди клиентов. Ее успех будет оцениваться по количеству новых заказов.

Другой ключевой маркетинговой программой является поддержка собственного Web-сайта. Эта программа предназначена для продвижения товара в среде пользователей Интернета. Ее успех также будет оцениваться по количеству новых заказов.

5.6. Стратегия продаж

Наша стратегия продаж направлена на идентификацию обеспеченных покупателей, стремящихся получить высококачественную мебель для современных компьютерных систем. Для того чтобы выявить этих покупателей, мы планируем использовать каталоги прямых поставок по почте и через дистрибьюторов.

В следующем году мы планируем расширить свое присутствие в каталоге поставок товаров по почте. Для этого мы будем сотрудничать с издательством “Товары – почтой”, а также с издательствами, выпускающими рекламные буклеты авиакомпаний. Кроме того, важным каналом сбыта будет также новый розничный магазин.

Наше сотрудничество с дистрибьюторами впечатляет; используя дистрибьюторов, мы надеемся продвигать свою продукцию более крупным корпорациям, даже если для этого придется увеличить капитальные затраты.

5.6.1. Прогноз продаж

Наш прогноз объемов продаж основан на предположении, что затраты компании и цены в течение ближайших лет не изменятся. Анализ архивных данных показывает, что эта гипотеза является вполне обоснованной.

За текущий год объем продаж увеличится с 3,5 до 5 млн. руб. Для нашей отрасли промышленности этот рост является довольно высоким. Это объясняется использованием новых каналов сбыта. В 2007-2008 гг. мы планируем увеличить объем продаж еще на 1 млн. руб. в год, доведя его до 7 млн. руб. в 2009 г.

Прогноз ежемесячных продаж приведен в табл. 4.

Таблица 4. Прогноз продаж

План продаж	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Письменный стол из дуба	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.
Письменный стол из вишни	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.	8 000 000,00р.
Другая мебель из дуба	4 000 000,00р.	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.
Другая мебель из вишни	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.
Совокупный объем продаж	20 000 000,00р.	24 000 000,00р.	28 000 000,00р.
Затраты на продажи	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Письменный стол из дуба	1 000 000,00р.	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.
Письменный стол из вишни	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.	2 000 000,00р.
Другая мебель из дуба	1 000 000,00р.	1 100 000,00р.	1 200 000,00р.
Другая мебель из вишни	1 100 000,00р.	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.
Общие затраты на продажи	4 300 000,00р.	4 900 000,00р.	6 000 000,00р.

5.6.2. Программы продаж

- ◆ *Продажи по каталогам.* К середине марта мы подготовим первый собственный каталог. На это выделено 240 000 руб. Ответственность за выпуск возложена на менеджера Иванова.
- ◆ *Продажи через дистрибьюторов.* Необходимо найти хотя бы одного нового дистрибьютора и организовать совместно с ним кампанию по продвижению наших товаров на рынок с помощью прямых поставок. Ответственность за это возложена на менеджера Петрова. Срок исполнения – 15 мая.
- ◆ *Прямые продажи.* Мы будем продавать свою продукцию, рассылая собственный каталог, разработанный отделом маркетинга, а также организовывая продажи по телефону. Ответственность за это возложена на менеджера Сидорова. Срок исполнения не установлен, поскольку выпуск каталога является частью программы маркетинга.

5.7. Календарный план

Контрольные отметки указаны в табл. 5.

Таблица 5. Календарный план

Контрольные отметки	План					
	Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел	
Третий каталог	15.1.07	5.2.07	30 000	Иванов	Отдел рекламы	
Второй каталог	10.1.07	31.1.07	40 000	Иванов	Отдел рекламы	
Первый каталог	1.1.07	11.1.07	50 000	Иванов	Отдел рекламы	
Новый дистрибьютор	15.3.07	25.3.07	5 000	Ольга	Отдел командировок	
План выпуска собственных каталогов	5.1.07	19.2.07	240 000	Ольга	Отдел продаж	
Разработка собственного каталога	21.2.07	22.3.07	0	Алексей	Общий отдел	
Рассылка собственного каталога	25.3.07	30.3.07	20 000	Алексей	Общий отдел	
Тестирование стола для ноутбуков	1.2.07	1.4.07	50 000	Алексей	Общий отдел	
Распространение стола для ноутбуков	1.4.07	16.4.07	10 000	Алексей	Общий отдел	

Окончание табл. 5

Контрольные отметки	План				
	Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Подготовка к весенней демонстрации	5.1.07	5.3.07	50 000	Иванов	Отдел связей с общественностью
Весенняя демонстрация	10.3.07	15.3.07	1 500 000	Иванов	Отдел связей с общественностью
Подготовка к осенней демонстрации	1.7.07	30.8.00	50 000	Иванов	Отдел связей с общественностью
Осенняя демонстрация	1.9.07	11.9.07	10 000	Иванов	Отдел командировок
Web-сайты	1.2.07	31.5.07	20 000	Иванов	Отдел информационных технологий
Другие	1.2.07	11.2.07	0	Иванов	Отдел информационных технологий
Всего, руб.			2 075 000		

6. Резюме менеджмента

Первичная команда менеджеров состоит из основателей компании. По мере развития компании мы планируем привлечь к работе дополнительных сотрудников, осуществляющих консультации, выполняющих графические и редакторские работы, продажи и маркетинг.

Стиль маркетинга отражает особенности компании, которая представляет собой тесное товарищество коллег. Мы планируем поддерживать этот командный дух и в дальнейшем. Мы не стремимся выстроить иерархическую структуру компании.

6.1. Организационная структура

Ольга Сергеева, президент компании, отвечает за все аспекты управления бизнесом. Она управляет финансами, маркетингом и непосредственно получает отчеты об объемах продаж.

Алексей Сергеев, дизайнер, несет ответственность за дизайн, разработку, производство и сборку продукции. Ему непосредственно подчинен начальник цеха.

Будучи совладельцами, Алексей и Ольга совместно разрабатывают стратегию развития бизнеса и долговременные планы. Алексей хорошо разбирается в технологии, а Ольга — в бизнесе и управлении.

6.2. Команда менеджеров

Ольга Сергеева, 43 года. Прежде чем стать совладельцем компании, Ольга сделала успешную карьеру в розничной торговле. Она работала региональным менеджером сети магазинов *Все для всех*, агентом компании *Избранное для избранных* и помощником по сбыту в компании *Промсбытснаб*. Она имеет диплом филолога, выданный Энским государственным университетом.

Алексей Сергеев, дизайнер, несет ответственность за дизайн, разработку, производство и сборку продукции. Ему непосредственно подчинен начальник цеха. Прежде чем стать совладельцем компании *Эксклюзив*, Алексей занимался мебельным дизайном для компании *Мебель*. Он разрабатывал конструкцию одного из первых письменных столов, который предусматривал работу с персональным компьютером, и одним из первых предложил размещать дисплей под стеклом внутри стола. У Алексея есть степени бакалавра и магистра по промышленному дизайну, полученные в Эмском университете (заочно).

Антон Иванов, 34 года, – менеджер по маркетингу. Антон поступил на работу в компанию *Эксклюзив* из отдела маркетинга компании *Купец*, где он занимался разработкой и *рекламой* каталогов. Кроме того, работая в одной из компаний, поглощенных конкурентами в процессе консолидации рынка, Антон управлял прямыми продажами. Антон имеет степень бакалавра по литературе, полученную в Заволжском университете.

6.3. Недостатки

Успех компании сильно зависит от профессионализма бухгалтера и юрисконсульта, поскольку ни один из менеджеров не имеет профессионального образования в области финансового дела или бизнеса.

Нам необходимо усовершенствовать производственную базу и увеличить выпуск продукции. Начальник производства Петров обладает большим опытом работы на мебельном производстве, но должен уделить больше внимания упрощению и стандартизации сборочного процесса.

6.4. Штатное расписание

Мы предусматриваем медленный рост количества сотрудников компании, увеличивая размер зарплаты примерно на 10% в год. В компании уже существует продуманная система поощрений (медицинские страховки, путевки и премии). Текучесть кадров практически отсутствует.

Величина средней зарплаты не отличается от средней по области, в то время как премии часто превышают средний размер. Однако следует учитывать, что Брянская область является не самой богатой и средний уровень зарплаты здесь отличается от лидирующих регионов. Следовательно, по мере развития компании следует повышать уровень доходов своих сотрудников.

Таблица 6. Штатное расписание

Штатное расписание	Затраты на штат		
	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Начальник производства	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
Сборщик	25 000,00р.	25 000,00р.	25 000,00р.
Менеджер по маркетингу	40 000,00р.	40 000,00р.	40 000,00р.
Дизайнер	25 000,00р.	25 000,00р.	25 000,00р.
Секретарь	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.
Всего:	130 000,00р.	130 000,00р.	130 000,00р.

7. Финансовый план

Наш финансовый план основан на амбициозных оценках. Ранее мы неохотно прибегали к займам, но при увеличении объемов продаж нам следует открыть кредитную линию в банке, ограничив ее 1 млн. 500 тыс. руб. Эту линию легко обеспечить собственными активами.

Необходимо также предусмотреть выплату дивидендов. Владельцы компании не получают чрезмерных зарплат, так что выплата дивидендов была бы справедливой мерой.

7.1. Плановый баланс

Плановый баланс демонстрирует рост собственного капитала предприятия на 15 млн. руб. к 2008 г.

Таблица 7. Плановый баланс

Плановый баланс				
Активы				
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Изменение в значении
Денежные средства	500 000,00р.	600 000,00р.	700 000,00р.	200 000,00р.
Ценные бумаги	837 963,00р.	887 950,00р.	988 552,00р.	150 589,00р.
Дебиторская задолженность	897 347,00р.	1 295 431,00р.	1 500 548,00р.	603 201,00р.
Товарно-материальные запасы	987 376,00р.	987 376,00р.	990 590,00р.	3 214,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.	15 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
Общие текущие активы	3 232 686,00р.	3 785 757,00р.	4 199 690,00р.	
Недвижимость и оборудование	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	10 150,00р.	15 000,00р.	20 400,00р.	10 250,00р.
Чистая недвижимость и оборудование	89 850,00р.	105 000,00р.	129 600,00р.	39 750,00р.

Плановый баланс

Активы

	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Изменение в значении
Нематериальные активы	50 000,00р.	78 500,00р.	90 000,00р.	40 000,00р.
Другие активы	10 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
Общие активы	3 382 536,00р.	3 990 162,00р.	4 440 195,00р.	

Обязательства и капитал
акционеров

Краткосрочные обязательства	500 000,00р.	600 000,00р.	700 000,00р.	200 000,00р.
Кредиторская задолженность	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	200 000,00р.
Налог на прибыль к уплате	100 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.	300 000,00р.
Начисленные расходы	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Другие текущие обязательства	300 000,00р.	300 000,00р.	300 000,00р.	0,00р.
Общие текущие обязательства	1 400 000,00р.	1 820 000,00р.	2 150 000,00р.	
Долгосрочные обязательства	500 000,00р.	500 000,00р.	500 000,00р.	0,00р.
Другие долгосрочные обязательства	100 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.	0,00р.
Общие обязательства	2 000 000,00р.	600 000,00р.	600 000,00р.	
Обычные акции	300 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	300 000,00р.
Займы	1 082 536,00р.	1 070 162,00р.	1 090 195,00р.	7 659,00р.
Общий капитал акционеров	1 382 536,00р.	1 570 162,00р.	1 690 195,00р.	307 659,00р.
Общие обязательства и капитал акционеров	3 382 536,00р.	3 990 162,00р.	4 440 195,00р.	1 057 659,00р.

7.2. План прибылей и убытков

В этом году мы ожидаем значительное увеличение доходности благодаря освоению новых каналов сбыта. Мы надеемся в 2007 году обеспечить доходность на уровне 50% от объема продаж и поддерживать ее в дальнейшем.

Таблица 8. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков			
	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Чистая выручка от реализации продукции	20 000 000,00р.	24 000 000,00р.	28 000 000,00р.
Себестоимость реализованной продукции	200 000,00р.	240 000,00р.	280 000,00р.
Валовая прибыль	19 800 000,00р.	23 760 000,00р.	27 720 000,00р.
Общие расходы	4 430 000,00р.	5 030 000,00р.	6 130 000,00р.
Амортизация	30 000,00р.	40 000,00р.	50 000,00р.
Общие операционные расходы	4 460 000,00р.	5 070 000,00р.	6 180 000,00р.
Операционная прибыль	15 340 000,00р.	18 690 000,00р.	21 540 000,00р.
Расходы на уплату процентов	135 000,00р.	165 000,00р.	195 000,00р.
Другие неоперационные расходы	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Общие неоперационные расходы	155 000,00р.	195 000,00р.	235 000,00р.
Прибыль до уплаты налога на прибыль	15 185 000,00р.	18 495 000,00р.	21 305 000,00р.
Налог на прибыль	5 940 000,00р.	7 128 000,00р.	8 316 000,00р.
Чистая прибыль	9 245 000,00р.	11 367 000,00р.	12 989 000,00р.

7.3. Денежные потоки

Несмотря на высокую прибыль, полученную в 2005 году, мы продолжаем терять деньги. Вместе с объемом продаж возрастает и объем запасов. Это вынуждает нас увеличивать оборотный капитал. Мы планируем открыть краткосрочную кредитную линию на 1,5 млн. руб., обеспечив ее своими активами.

Таблица 9. Денежные потоки

План движения денежных средств	
Денежные потоки от операционной деятельности	
Чистая прибыль	12 989 000,00р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	50 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах:</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	603 201,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	3 214,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	200 000,00р.
Изменение других активов	10 000,00р.
Чистый денежный поток от операционной деятельности	13 855 415,00р.

План движения денежных средств	
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	
Капитальные затраты	10 000,00р.
Покупка ценных бумаг	20 000,00р.
Другое	10 000,00р.
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	40 000,00р.
Денежные потоки от финансовой деятельности	
Чистое увеличение долгосрочных займов	500 000,00р.
Выплаченные дивиденды	20 000,00р.
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	520 000,00р.
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств	14 415 415,00р.
Денежные средства на начало периода	500 000,00р.
Денежные средства на начало периода	700 000,00р.

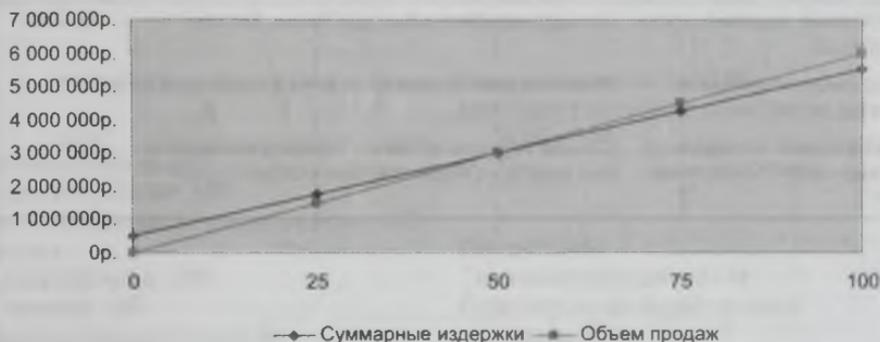
7.4. Анализ безубыточности

Результаты анализа, включая месячное количество заказов и их объемы, обеспечивающие безубыточность, приведены в табл. 10.

Таблица 10. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности	
Безубыточный объем продаж, шт.	50,00
Безубыточный объем продаж, руб.	3 000 000,00
Предположения	
Отпускная цена	60 000,00р.
Переменные затраты	50 000,00р.
Фиксированные затраты	500 000,00р.

Анализ безубыточности



7.5. Финансовые показатели

Наши финансовые показатели весьма благоприятны. Валовая маржа в будущем достигнет 90%, а рентабельность продаж возрастет до 40%. Итак, финансовая ситуация находится под контролем.

Таблица 11. Основные показатели

Название	Как считать	Результат
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Общий капитал акционеров	687,18%
Рентабельность продаж	Чистая прибыль / Чистая выручка от реализации продукции	46,39%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль / Общие активы	292,53%
Валовая маржа	Валовая прибыль / Чистая выручка от реализации продукции	99,00%
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции / Товарно-материальные запасы на конец года	0,24
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность / Чистая выручка от реализации продукции) * 365	19,56
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность / Себестоимость реализованной продукции) * 365	782,14
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции / Чистая недвижимость и оборудование	216,05

Окончание табл. 11

Название	Как считать	Результат
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	13,51%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	0,25
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы – Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	0,19

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

- Автоматизированное проектирование, 157
- Автоматизированное производство, 157
- Активы
 - долгосрочные, 199
 - текущие, 199
- Альтернативная стоимость инвестиций, 232
- Амортизация, 201
 - ускоренная, 202

Анализ

- SWOT, 35
 - безубыточности, 83; 242
 - внешней среды, 25
 - временных рядов, 131
 - конкурентов, 29
 - рыночной ситуации, 25
 - сценариев, 227
 - чувствительности, 227
 - эффективности инвестиционного проекта, 228
- Аутсорсинг, 161

Б

- Банк
 - инвестиционный, 294; 297
 - коммерческий, 294; 295
- Благорасположение, 102
- Бухгалтерский баланс, 194

В

- Валовая маржа, 213
- Венчурные капиталисты, 294; 297
- Вертикальная маркетинговая система, 90
 - договорная, 90
 - корпоративная, 90
 - управляемая, 91

Властные полномочия, 168

Всеобщее управление качеством (TQM), 158

Г

- Гибкость, 161
- Главный график работ, 144
- Горизонтальная маркетинговая система, 92
- Грант, 295; 300
- График Ганта, 145

Д

- Декомпозиция, 134
- Деловые услуги, 67
- Демонстрация товара в местах продажи, 118
- Денежные средства, 204
- Денежный поток, 207
 - дисконтированный, 207
 - от операционной деятельности, 207
 - свободный, 207
 - чистый, 207
- Департаментализация, 166
 - по географическому признаку, 167
 - по клиентам, 167
 - по продуктам, 166; 173
 - по процессам, 167
 - по функциям, 166; 173
- Детали, 66
- Децентрализация, 169
- Дисконтирование, 232
- Дневные продажи за наличные, 216
- Договор о намерениях, 135
- Доход, 200
 - операционный, 204
 - чистый, 200; 204
- Доходность. См. Рентабельность

З

- Заем
 - самопогашаемый, 215
- Зачетный талон, 118
- Знание, 102
- Зона контроля, 168; 184

И

- Игра, 119
- Издержки
 - валовые, 82
 - переменные, 82
 - постоянные, 81
- Инвестиционный фонд, 294
- Индекс рентабельности. *См.*
- Коэффициент выгоды/затраты
- Интервью. *См.* Собеседование

К

- Канал
 - коммуникации, 105
 - личной коммуникации, 105
 - молвы, 105
 - неличной коммуникации, 106
 - общественно-бытовой, 105
 - разъяснительно-пропагандистский, 105
 - экспертно-оценочный, 105
- Канал распределения, 86
 - двухуровневый, 88
 - нулевого уровня, 88
 - одноуровневый, 88
 - трехуровневый, 88
 - уровень, 88
- Капитал
 - акционеров, 195; 200
- Капитальное имущество, 66
- Квота продаж, 123
- Кислотный тест. *См.* Коэффициент мгновенной ликвидности
- Классификация
 - групповая, 193
- Клиенты, 299
- Ключевая компетенция, 40
- Кодирование, 101

Коллективное мнение ключевых руководителей, 130

- Команда
 - виртуальная, 177
 - межиерархическая, 179
 - межфункциональная, 176
 - по решению проблем, 175
 - самоуправляемая рабочая, 176

- Командная цепочка, 168
- Компаундирование, 232
- Комплексная автоматизация производства, 157
- Компьютеризация, 157
- Конкурентные стратегии
 - лидера по уровню издержек, 30
- Конкуренция
 - монополистическая, 77
 - олигополистическая, 77
 - чистая, 77
- Конкурс, 119
- Контроль

- выборочный при приемке, 153
- качества, 152
- над закупками, 150
- над затратами, 149
- над поставщиками, 150
- над техническим обслуживанием, 152
- над товарно-материальными запасами, 151
- производственного процесса, 153
- производственный, 149; 153
- Контрольный график TQM, 154
- Коэффициент
 - выгоды/затраты, 237
 - мгновенной ликвидности, 222
 - покрытия долга, 219
 - покрытия процентов, 219
 - текущей ликвидности, 222
 - управления, 215
- Критерий принятия, 229
- Критическое происшествие, 192
- Круговая оценка, 191

Л

- Лидер мнений, 106
- Личная продажа, 100; 112
- Лотерея, 119

М

- Маркетинг
 - дифференцированный, 57
 - концентрированный, 58
 - недифференцированный, 57
- Маркетинговые коммуникации, 99
- Материалы, 66
 - вспомогательные, 67
- Менеджмент проектов, 147
- Мероприятие событийного характера, 106
- Метод
 - двух пальцев, 206
 - Дельфи, 130
 - исчисления в процентах к сумме продаж, 108
 - исчисления исходя из целей и задач, 110
 - исчисления от наличных средств, 108
 - конкурентного паритета, 109
 - начисления, 201
 - ожиданий пользователей, 127
 - пропорционального списания, 201
 - средние издержки плюс прибыль, 83
- Миссия, 37; 42
- Мнение торгового персонала, 129
- Моделирование, 228
- Модель
 - ЕОQ, 155
 - конкурентных сил Майкла Поттера, 29
 - механистическая, 180
 - органическая, 180
- Модификация
 - комплекса маркетинга, 74
 - рынка, 74
 - товара, 74
- Монополия, 78
- Мотив
 - нравственный, 104
 - рациональный, 104
 - эмоциональный, 104
- Мотивация, 187

Н

- Налоги, 202
- Необходимое внешнее финансирование, 227

- Неопределенность окружения, 182
- Норма доходности
 - бухгалтерская, 231
 - внутренняя, 237

О

- Обеспечение целевой прибыли, 83
- Оборачиваемость
 - активов, 211; 214
 - кредиторской задолженности, 217
 - основных активов, 217
 - товарно-материальных запасов, 215
- Обработка заказов, 98
- Обратная связь, 101; 107
- Обращение, 101; 103
 - структура, 104
 - форма, 104
- Обязательства
 - долгосрочный, 199
 - текущие, 199
- Организационная структура, 164; 180; 182
 - бюрократическая, 172
 - командная, 177
 - матричная, 173
 - простая, 171
- Организация
 - безграничная, 179
 - виртуальная, 178
 - размер, 182
- Осведомленность, 102
- Отбор персонала, 184
- Ответная реакция, 101
- Отношение
 - задолженности к активам, 219
 - заемного капитала к собственному капиталу, 219
 - рыночной стоимости задолженности к рыночной стоимости активов, 221
 - рыночной стоимости заемного капитала к рыночной стоимости собственного капитала, 221
- Отношения
 - с другими компаниями, 39
- Отправитель, 101

- Отчет
 - о движении денежных средств, 207
 - о прибылях и убытках, 197; 200
- Охват рынка, 56; 58
- Оценка результатов работы, 187
 - критерии, 189
 - на индивидуальном уровне, 189
- Оценочный центр, 187
- Ощущаемая ценность товара, 84

П

- Период окупаемости, 231
- Письменная характеристика, 192
- План
 - производственный, 139
 - производственный агрегатный, 143
- Планирование
 - загрузки производственных мощностей, 140
 - календарное, 145
 - по сценариям, 149
 - потребности в материалах, 144
 - проектов, 148
 - производственного процесса, 141
 - размещения оборудования, 142
 - размещения производственных мощностей, 141
 - финансовое, 225
- Поведение, 189
- Поддержание товарно-материальных запасов, 98
- Позиционирование, 59
- Показатель качества, 229
- Полуфабрикаты, 66
- Получатель, 101
- Помехи. *См.*
- Поставки, 38
- Поставщики, 298
- Потенциал
 - продаж, 122
 - рынка, 122
- Потребители
 - внешние, 21
 - внутренние, 21
- Предпочтение., 103
- Премия, 118

- Прибыль, 200
 - до всех удручающих выплат, 204
 - до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации, 204
 - до уплаты процентов и налогов, 204
 - операционная, 204
 - чистая, 200
- Приведенная стоимость, 232
- Принцип
 - единоначалия, 168; 173
- Принятие решений, 169
- Пробное задание, 186
- Прогноз продаж, 123; 124
- Прогнозирование
 - денежных потоков, 228
 - продаж, 124; 136
 - спроса по территориям, 136
- Прогнозный отчет, 225
- Проект, 147
- Производительность труда, 165
- Производственная система, 138
- Профессиональная встреча, 118

Р

- Разделение труда. *См.* Специализация работ
- Распределение
 - интенсивное, 94
 - селективное, 94
 - эксклюзивное, 94
- Расходы
 - неденежные, 201
- Расшифровка, 101
- Результаты предыдущей деятельности, 39
- Реинжиниринг, 158
- Рейтинг
 - графический, 192
 - индивидуальный, 193
 - поведенческий*, 192
- Реклама, 100; 111
- Ремонт
 - восстановительный, 152
 - профилактический, 152
 - условный, 152

Рентабельность
 активов, 213
 продаж, 211; 212
 собственного капитала, 210

Ресурсы, 37
 информационные, 38
 финансовые, 38
 человеческие, 37

Рыночное тестирование, 130

С

Самооценка, 190

Связи с общественностью, 100; 112

Связи с общественностью, 121

Сегментирование, 48; 58
 по возрасту и жизненному циклу
 семьи, 51
 по географическому принципу, 51
 по демографическому принципу, 51
 по интенсивности потребления, 55
 по искомым выгодам, 54
 по отношению к товару, 56
 по поведенческому принципу, 53
 по поводам для совершения покупки, 53
 по признаку пола, 51
 по психографическому принципу, 52
 по статусу пользователя, 55
 по степени готовности покупателя к
 восприятию товара, 56
 по степени приверженности, 55
 по уровню доходов, 52

принципы, 49

Сезонность, 134

Сетевой анализ PERT, 145

Система повторного заказа по
 достижении определенного уровня
 запаса, 151

Склад
 длительного хранения, 98
 транзитный, 98

Складирование, 98

Скользящее среднее, 131

Скорость, 162

Слоган, 37

Собеседование, 185

Совершение покупки, 103

Создание стоимости, 236

Сокращение товарно-материальных
 запасов, 160

Специализация работ, 164; 183

Специализированная выставка, 118

Специфическая атмосфера, 106

Спрос, 79
 эластичность, 81

Среда
 внутренняя, 36

Средний период инкассации, 216

Средства массового и избирательного
 воздействия, 106

Средства распространения
 информации, 101

Ставка дисконта, 233

Статистический анализ спроса, 135

Степень рутинности, 182

Стимулирование
 потребителей, 116
 собственного торгового персонала
 фирмы, 116
 сферы торговли, 116; 118

Стимулирование сбыта, 100; 112; 116

Стоимость денег во времени, 231

Стратегия, 180
 дифференциации, 30
 имитации, 181
 инновационная, 180
 лидера по уровню издержек, 30
 минимизации расходов, 181
 привлечения потребителей к товару, 115
 проталкивания товара, 114
 улучшения внешнего оформления, 74
 улучшения качества, 74
 улучшения свойств, 74
 фокусирования, 30

Схема распределения нагрузки, 145

Сценарий, 149

Сценарный анализ, 136

Сырье, 66

Т

Тенденции
 демографические, 25
 научно-технического прогресса, 27

- политико-правовые, 27
- социально-культурные, 28
- экологические, 27
- экономические, 26
- Тест
 - моделирующий, 186
 - письменный, 186
- Технологии, 157; 182
- Товар, 62; 63
 - в реальном исполнении, 63
 - для экстренных случаев, 65
 - жизненный цикл, 71
 - импульсной покупки, 65
 - новый, 70
 - особого спроса, 65
 - пассивного спроса, 65
 - по замыслу, 63
 - повседневного спроса, 64
 - предварительного выбора, 65
 - с подкреплением, 63
- Товарная единица, 63
- Товарная номенклатура, 69
- Товарно-материальные запасы, 199
- Товарный ассортимент, 38; 69
- Товародвижение, 96
 - система, 97
- Точка безубыточности, 242
- Транспортировка, 99
- Тренд, 134

У

- Убежденность, 103
- Упаковка, 68
 - комплект, 118
 - по сниженной цене, 117

Ф

- Фактор
 - случайный, 134
 - циклический, 134
- Финансирование
 - долговое, 293
 - прямое, 293
- Финансовый рычаг, 211; 218
- Фонд
 - инвестиционный, 297
- Формализация, 170

Ц

- Ценовосприятие, 85
- Ценообразование, 75
- Центр затрат, 150
- Централизация, 169; 184

Ч

- Чистая приведенная стоимость, 235

Э

- Эквивалентность, 235
- Экспозиция, 118
- Экспоненциальное сглаживание, 133
- Этап жизненного цикла
 - выведение на рынок, 71; 72
 - зрелость, 71; 73
 - рост, 71; 73
 - упадок, 71; 74

Credits

Chapter Analyzing the Current Situation and pages 61-84 translated and adapted from the English language edition, from the original book entitled **MARKETING PLAN: A HANDBOOK**, 1st Edition, ISBN 0130613177 by WOOD, MARIAN BURK, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2003

Chapter Marketing Plan and pages 229-264, 289-310, 327-358 translated and adapted from the English language edition, from the original book entitled **MARKETING ESSENTIALS**, 1st Edition, ISBN 0135572320 by KOTLER, PHILIP, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 1984

Chapter Sales Forecast translated and adapted from the English language edition, from the original book entitled **SALES FORCE MANAGEMENT**, 8th Edition, ISBN 007296183-X by Churchill/Ford/Walker's, published by The McGraw-Hill Companies, Copyright © 2006

Chapter Organizational Plan and pages 295-317, 343-364 translated and adapted from the English language edition, from the original book entitled **ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, 8th Edition, ISBN 0131445715 by ROBBINS, STEPHEN P, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2005

Chapter Financial Plan translated and adapted from the English language edition, from the original book entitled **ANALYSIS FOR FINANCIAL MANAGEMENT**, 8th Edition, ISBN 0073041807 by Higgins, published by The McGraw-Hill Companies, Copyright © 2006

Научно-популярное издание

Константин Николаевич Петров

**Как разработать бизнес-план
Практическое пособие
с примерами и шаблонами
2-е издание**

Литературный редактор *И.А. Попова*
Верстка *В.И. Бордюк*
Художественный редактор *С.П. Мягков*

Издательский дом "Вильямс"
127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 06.06.2008. Формат 70x100/16.
Гарнитура Times. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 30.96. Уч.-изд. л. 23,79.
Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 10066

Отпечатано по технологии СтР
в ОАО "Печатный двор" им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15