Лекция 8. Разработка и презентация бизнес-плана по созданию и внедрению инновационного продукта

**1. Введение. Основы бизнес-планирования**

Планирование—это разработка и обоснование планов экономического и социального развития предприятия и путей их реализации.

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

1. заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитала, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;
2. инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;
3. заимодавцев интересует способность компании вернуть свой долг. Неважно, добилась компания крупного успеха или нет, — заимодавец обычно довольствуется лишь обещанием обеспечить ему вознаграждение в виде регулярных выплат основной суммы и процентов.

Состав и структура бизнес-плана также зависят от размеров предлагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия, поскольку чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а наличие большого количества конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что требует усложнения структуры бизнес-плана. Особенно важные для предприятия сегменты рынка или наиболее важные конкуренты могут быть вынесены в особый раздел плана для более пристального изучения.

Бизнес-план - это рекламный документ, следовательно, он должен быть хорошо оформлен, не содержать грамматических и орфографических ошибок. Идеальная форма - элегантная брошюра, проспект, буклет. Не перегружайте бизнес-план излишними выкладками и цифрами, при необходимости вынесите их в приложение. Идеальный размер бизнес-плана для внешнего пользователя - до 10 страниц текста, дополненного финансовыми расчетами. Обычно просматривается прямая связь между требуемым количеством денег и размером бизнес- плана: чем больше сумма, тем больше страниц в плане.

**2. Постановка цели и формулировка задач**

Характеристика фирмы – инициатора проекта. Этот раздел должен раскрывать информацию об инициаторе проекта с точки зрения его надежности как заемщика (если в проекте предполагается банковское финансирование) и способности реализовать проект успешно и в соответствии с заявленными планами.

В разделе должны быть представлены:

1. Точное наименование инициатора проекта и юридические данные
2. Подтверждение наличия опыта работы
3. Финансовые характеристики компании
4. Иная существенная информация

Основная цель выбора месторасположения фирмы — установить, в каком месте предприниматель может получить максимум прибыли при прочих равных условиях. Этот главный экономический критерий в зависимости от обстоятельств может быть дополнен рядом других соподчиненных экономических критериев. Кроме того, могут быть и неэкономические критерии: политическое влияние, стабильный рост и надежность предприятия, научно-техническая политика, социальная стабильность, престиж, экономическая стабильность, сохранение самостоятельности фирмы, снижение перегрузки менеджмента и др.

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли начинается с изучения основных экономических характеристик. Термином отрасль мы обозначаем группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей. Основные экономические характеристики отрасли:

* размер рынка;
* масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
* темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);
* количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);
* количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
* степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»);
* каналы распространения продукции;
* скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
* степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов

(высокая, слабая, отсутствует);

* возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
* компактность размещения основных компаний в определенных регионах;
* наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
* степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
* требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
* отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).

# 3. Характеристика продукции (работ, услуг)

Потребительские свойства товара – характеристики продукции, которые должны полностью удовлетворять потребности и ожидания покупателей. Они характерны для готовых изделий, которые реализуют через точки розничной торговли. Рассмотрим основные потребительские свойства товара:

Оценка конкурентоспособности товара включает:

* изучение рынка (специализации рынка и его географического положения, емкости рынка);
* исследование конкурентов (основных конкурентов, торговых марок товаров конкурентов, особенности товаров конкурентов, вида и особенностей упаковки товаров конкурентов, форм и методов сбытовой деятельности, рекламных материалов конкурентов);
* изучение потребностей покупателя (возможных покупателей с учетом сегментации рынка, типичных направлений и способов использования товара покупателями, мотивов покупки данного товара, факторов формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенных потребностей товарами данного вида);
* определение параметров оценки товара (технических, эргономических и др.). На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ или формулируются требования к будущему товару, а далее определяется перечень параметров, подлежащих оценке.

**4. Разработка раздела: рынок и конкуренция.**

Потребители товаров - группы людей, имеющих намерение приобрести или приобретающие товары для своих личных нужд и удовлетворения собственных потребностей не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. По большому счету любой человек, который хоть раз в жизни что-то купил, является потребителем.

Принятие решения о покупке зависит от многих параметров индивидуального характера. На потребителя оказывают влияние и формируют его покупательское поведение и следующие факторы:

* влияние внешней среды на потребителя;
* индивидуальные различия потребителей;
* психологические процессы в сознании потребителя.

# Влияние среды

Влияние внешней среды на потребителя определяется:

* факторами культурного уровня — традициями культуры и субкультуры;
* социальными факторами — принадлежностью к социальным классам и влиянием референтных групп;  ситуационными факторами.

Существуют следующие основные характеристики рынка:

Изменчивость. Спрос и предложение меняются под воздействием выпуска новых видов товаров, демографических факторов, погодных условий, психологии потребителей, количества и качества рекламы и многих других факторов. В более широком смысле на рынок влияет социально - экономическая, политико - правовая, природно - географическая, научно - техническая и культурно - историческая среда.

Саморегулируемость. Рынок самостоятельно, «автоматически» реагирует на избыток какого-либо товара снижением его цены. Также примером реакции рынка на изменение обстановки может являться уменьшение спроса на старые товары и услуги при появлении новых, которые по своим потребительским свойствам превосходят старые, а цена новых такая же или значительно меньшая. Понятие «саморегулируемость» мы должны принять с поправкой на ограниченную регулирующую функцию государства.

Конкуренция. В условиях свободных рыночных отношений конкуренция является основным стимулом повышения качества товаров и услуг и оптимизации их количества на рынке.

Экономическая свобода. Рынок характеризуется свободой выбора субъектами рынка своих контрагентов. Субъекты самостоятельно определяют условия экономического взаимодействия между собой, которые строятся на взаимовыгодной основе. Иными словами: продавцы самостоятельно

определяют - какой товар производить, по какой цене и кому его продавать, а потребители, соответственно, решают - у кого, по какой цене и на каких условиях его покупать.

Масштабность. Охарактеризовать рынок можно путём классификации его по географическому принципу.

Таким образом, мы видим, что рынок это сложный, многофакторный объект, который является объективной реальностью.

На основе анализа рынка предприятие определяет свою сбытовую и производственную политику, конечной целью которой является стабильное получение прибыли в условиях конкуренции.

**Информация для анализа конкурентов:**

* цели конкурентов (увеличение доли на рынке, перемещение в группу лидеров и т.д.);
* текущее положение конкурентов (позиции в стратегической группе и т.д.);
* возможные стратегии конкурентов (рост, расширение через поглощение и др.);
* потенциал конкурентов (технологические, финансовые и другие возможности, их сильные и слабые стороны);  структура бизнес-портфеля и ее изменения.

Анализируя цели конкурентов, следует задать себе вопрос: «Что ищет каждый из конкурентов на рынке?»

Цели конкурентов формируются под воздействием факторов: размеров компании, ее истории, квалификации менеджмента, финансовой ситуации.

**5. Разработка раздела: стратегия маркетинга**

Концепция маркетинга предполагает, что достижение компанией своих глобальных целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков и от более эффективного по сравнению с компаниями-конкурентами удовлетворения потребителя.

Цели маркетинговых исследований:

* Поисковые цели — сбор информации для предварительной оценки проблемы и её структурирования;
* Описательные цели — описание выбранных явлений, объектов исследования и факторов, оказывающих воздействие на их состояние;
* Каузальные цели — проверка гипотезы о наличии некоторой причинноследственной связи;
* Тестовые цели — отбор перспективных вариантов или оценка правильности принятых решений;
* Прогнозные цели — предсказание состояния объекта в будущем.

Основные методы сбыта

Существующие каналы распределения предполагают использование трех основных методов сбыта:

* 1. Прямой метод. Производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников. Они чаще всего устанавливаются между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют свою маркетинговую программу и располагают ограниченными целевыми рынками.
  2. Косвенный метод. Для организации сбыта своих товаров прибегает к услугам различного типа независимых посредников. Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые, в целях увеличения своих рынков и объемов сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями.
  3. Комбинированный (смешанный). Объединяет черты первых двух каналов товародвижения. В качестве посреднического звена используются организации со смешанным капиталом, включающим как средства фирмыпроизводителя, так и другой независимой компании. Так, предприятия машиностроительного комплекса мало используют преимущества прямых контактов с поставщиками, они реализуют продукт через систему посредников. Возникают и другие государственные и коммерческие посреднические организации и предприятия, гарантирующие значительно больший набор снабженческо-сбытовых услуг.

SWOT-анализ - один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.

SWOT расшифровывается как:

Strengths – сильные стороны,

Weakness – слабые стороны,

Opportunities – возможности,

Threats – угрозы

Система формирования спроса и стимулирования сбыта состоит из 2 блоков:

* мероприятий по формированию спроса (ФОС)
* мероприятий по стимулированию сбыта (СТИС)

Проведение любой рекламной кампании требует тщательной подготовки, и ее планирование целесообразно осуществлять поэтапно.

Рекомендуется следующая последовательность действий.

# Провести рекламные исследования по таким направлениям, как

изучение маркетинговой ситуации, анализ исходных конкурентных условий на рынке или его сегменте, обоснование необходимости и целесообразности проведения рекламной кампании.

1. **Определить целевую аудиторию**, портрет покупателя и перечень рекламируемых продуктов и услуг.
2. **Сформулировать цели** планируемой рекламной кампании, причем По различным услугам могут быть поставлены свои рекламные цели.
3. **Разработать творческую рекламную стратегию**: концепцию и основную гранд-идею проведения рекламной кампании.
4. **Выбрать средства распространения рекламы**, периодичность и сроки размещения в них рекламы. Целесообразно определить несколько вариантов размещения рекламы (основной и несколько запасных).
5. **Рассчитать смету затрат** на рекламные мероприятия.
6. **Определить реальные размеры денежных средств**, которые можно использовать на рекламу и в зависимости от этого произвести корректировку плана рекламной кампании. Если средств выделено недостаточно, то в плане можно изменить периодичность размещения рекламы, уменьшить площадь публикации или изменить издание, время трансляции рекламного сообщения и т.д. Окончательно согласовать потребности в рекламе с реальными возможностями на определенный период (квартал, год).
7. **Разработать рекламные сообщения и тексты**, при необходимости обратиться к рекламной фирме или агентству.
8. **Составить подробный план размещения и издания рекламы**, указав средства распространения рекламы, периодичность размещения рекламных сообщений, сроки размещения, ответственных за мероприятие и т. п. Все это должно быть уточнено и согласовано в соответствии с реально выделенными денежными средствами на проведение рекламной кампании.
9. **Организовать работу фирмы** во время рекламной кампании.
10. **Оценить эффективность рекламной кампании** после ее проведения.

**6. Финансово-экономические расчеты и анализ.**

***Отчёт о финансовых результатах* —** одна из основных форм бухгалтерской отчётности (форма № 2 — это название применяется с 2012 года), которая характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчётный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала года до отчётной даты.

Реализация готовой продукции, выполнение работ, оказание услуг позволяет определить финансовый результат деятельности предприятия. В объем реализации не включается стоимость продукции, не отгруженной в отчетный период покупателям, и внутризаводской оборот.

Общехозяйственные расходы включают в себя:

* расходы по оплате труда администрации и персонала управления;
* отчисления, направляемые в фонд соцзащиты населения;
* командировочные и затраты на разъезды по необходимым служебным вопросам;
* расходы на почтовые и телеграфные переводы;
* расходы на канцелярские принадлежности;
* типографские услуги;
* отчисления на восстановление основных средств, относящихся к общехозяйственной группе;
* затраты, произведенные на проведение мероприятий по охране труда и соблюдение техники безопасности;
* расходы на оплату отпусков, которые положены молодым специалистам перед началом трудовой деятельности;
* расходы, производимые при сокращении численности работников организации; - оплата информационных, а также консультационных услуг;
* расходы на аудиторские проверки;
* непроизводительные затраты;
* налоги и обязательные сборы.

Общехозяйственные расходы включают в себя нижеперечисленные статьи затрат:

* материальные;
* вознаграждение за труд;
* отчисления на социальные нужды;
* отчисления (амортизационные) на восстановление основных средств;
* услуги, оказываемые вспомогательными производствами;
* налоговые платежи, а также сборы;
* расходы прочего характера;
* непроизводительные затраты.

В отчете о прибылях и убытках (далее - отчет, форма № 2) отражаются финансовые результаты деятельности организации за отчетный период и аналогичный период предыдущего года.

В отчете о прибылях и убытках по форме № 2 должны быть отражены:

* доходы и расходы по обычным видам деятельности;
* прочие доходы и расходы;
* определение финансового результата;
* отражение расчетов по налогу на прибыль;
* расчет чистой прибыли (убытка);  справочная информация.

Учет и отражение в отчетности доходов и расходов регламентированы ПБУ 9/99 Доходы организации и ПБУ 10/99 Расходы организации .

Суммы доходов, расходов и финансовые результаты рассчитываются для отражения в форме № 2 нарастающим итогом с начала года до конца отчетного периода.

В отчете о прибылях и убытках доходы и расходы должны показываться с подразделением на обычные и прочие.

При составлении отчёта о движении денежных средств разделяют приток и отток наличных по производственной (операционной или текущей), финансовой и инвестиционной деятельности компании:

* + операционная деятельность — основной вид деятельности, а также прочая деятельность, создающая поступление и расходование денежных средств компании (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности);
  + инвестиционная деятельность — вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включённых в определение денежных средств и их эквивалентов;
  + финансовая деятельность — вид деятельности, который приводит к изменениям в размере и составе капитала и заёмных средств компании. Как правило, такая деятельность связана с привлечением и возвратом кредитов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

Эта классификация предназначена для того, чтобы пользователи отчётности могли оценить воздействие этих трёх направлений деятельности на финансовое положение компании и величину её денежных средств. Денежные потоки относят к движению денежных средств от операционной, финансовой, инвестиционной в зависимости от характера деятельности компании.

**7. Оценка эффективности проекта.**

Основные принципы оценки эффективности. В числе наиболее важных основных принципов оценки эффективности проектов можно выделить следующие:

* рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла (оценка эффективности проекта должна осуществляться при разработке инвестиционного предложения, при разработке обоснования инвестиций, при разработке ТЭО проекта и в ходе реализации проекта в виде экономического мониторинга в рамках управления стоимостью проекта);
* моделирование денежных потоков;
* сопоставимость условий сравнения различных проектов (или вариантов проекта);
* принцип положительности и максимума эффекта;
* учет фактора времени;
* учет только предстоящих затрат и поступлений;
* сравнение состояний "с проектом" и "без проекта";
* учет всех наиболее существенных последствий проекта;
* учет наличия разных участников проекта;
* многоэтапность оценки;
* учет влияния на эффективность проекта потребности в оборотном капитале;
* учет влияния инфляции и возможности использования при реализации проекта нескольких валют (многовалютность);
* учет (в количественной форме) влияния неопределенности и риска, сопровождающих реализацию проекта.

Эффективность инновационного проекта характеризует система следующих основных интегральных показателей, отражающих соотношение затрат и результатов:

* чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект (другое, довольно широко используемое за рубежом название показателя – чистая приведенная, или текущая, стоимость (netpresentvalue – NPV);
* индекс доходности или индекс прибыльности (profitabilityindex – PI));
* внутренняя норма доходности или внутренняя норма прибыли,

рентабельности (internalrateofreturn – IRR);

* срок окупаемости (срок возврата единовременных затрат).

Показатели экономической эффективности определяют эффективность проекта с позиции экономики в целом, отрасли или региона связанных с осуществлением проекта. При оценке учитываются 3 сферы общественной эффективности:

1. С экономических позиций учитываются текущие затраты труда и использование ранее созданной стоимости в интересах получения возможно большего объема благ в будущем. Соответствующие этому подходу показатели имеют тенденцию к минимизации.
2. С позиции социальных критериев необходимо стремиться к увеличению доходов занятых в производстве, снижению затрат ручного труда, уменьшение безработицы.
3. Экологические аспекты должны быть сориентированы на

минимизацию использования экономических ресурсов, уменьшение уровня окружающей природной среды как в процессе инвестирования так и в период

эксплуатации проекта.

**Список информационных источников**

**Основная литература:**

1. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - 3-e изд. - М.:

Форум, 2009. - 256 с.

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – 2 e изд., перераб. и доп. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2009. - 256 с.
2. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
3. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Под ред. проф. Т.Г.

Попадюк, В.Я.Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М,

2013. - 296 с.

**Дополнительная литература:**

1. Постановление № 284 Кабинета министров РТ от 7.05.99.
2. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В.Бизнес-планирование. Учебно практическое пособие. – М.: Издательство РДЛ. 2002. – 272 с.
3. Ватолин А.К., Мельничнов В.В. Руководство по подготовке инвестиционного проекта. Изд-во Казан. Гос. Техн. Ун-та. Казань, 1997. – 58 с.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами./ И.И. Мазур,

В.Д.Шапиро и др. Справочное пособие / Под редакцией И.И. Мазура и

В.Д.Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.

1. Фатхутдинов Р.А. «Инновационный менеджмент» Учебник для вузов, М., 2000 – 624 с.
2. Инвестиционное проектирование. Практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов. Науч. ред.

Шумилин Г.С., Финансы и статистика – Форм, М.: 1995. – 240 с.

1. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: «Финансы и статистика», 2001г.