

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

1. Состав и характеристика разделов бизнес-плана. Примерная структура бизнес-плана.
2. Анализ отрасли (методика отраслевого анализа).
3. План маркетинга. Производственная программа. Финансовый план и бюджет предприятия.

### **1. Состав и характеристика разделов бизнес-плана.**

Структура бизнес-плана зависит от характера бизнеса, целей плана, требований потенциального инвестора.

Наиболее популярной в России, является **структура бизнес плана**, предлагаемая UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Согласно стандартам, разработанным этой организацией, **бизнес-план** должен иметь следующее содержание:

1. Исполнительное резюме;
2. Общее описание предприятия;
3. Продукция и услуги;
4. Маркетинг;
5. Производственный план;
6. Управление и организация;
7. Финансовый план;
8. Оценка рисков;
9. Приложения.

**Бизнес-план** следует начинать с конца, т.е. с резюме.

Оно естественно готовится в конце работы, когда завершены все основные разделы.

Резюме очень важно в случаях, когда вы собираетесь представлять свой бизнес план инвестору или в банк. Понятно, что оно должно произвести благоприятное впечатление, иначе шансы на детальное изучение вашего бизнес-плана становятся маленькими, ну а шанс получить финансирование и вовсе стремиться к нулю.

Резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана.

**Бизнес-план** должен начинаться с выводов. Их необходимо писать в самую последнюю очередь, но именно они будут самым первым пунктом вашего бизнес-плана.

**Объем резюме должен быть не более 1-2 страниц.**

Резюме – это самостоятельный рекламный документ, в нем содержатся основные положения всего бизнес – плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. Инвестор, прежде всего,

захочет узнать: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть. Значит, выводы, должны быть написаны так, как если бы вы пытались объяснить преимущества проекта первому попавшемуся прохожему.

Отсюда – предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые вы ожидаете получить от своего проекта:

- сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы;
- выручка от продаж;
- затраты на производство;
- валовая прибыль;
- уровень прибыльности от вложений в Ваше дело;
- срок окупаемости проекта.

В общем, разрабатывая **бизнес-план**, необходимо держать в голове два вопроса:

1. «Что я получу в случае успешной реализации этого бизнес-плана?»
2. «Каков риск потери денег?»

Если же вы готовите **бизнес-план** для себя, то с резюме со всеми порядками его составления можно и не заморачиваться. Лучше уделите больше времени и сил на другие разделы более важные.

## **2. Общее описание предприятия.**

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие и его положение на рынке.

Укажите организационно-правовую форму предприятия, перечислите основные виды деятельности, владельцев предприятия, достижения, основные финансовые показатели, отличия компании от конкурентов, проблемы и цели данного бизнеса. Это если у вас уже есть, что описывать.

Если же вы пишете **бизнес-план** для начала деятельности, то представьте будущее. Т.е. уже сейчас вы должны придумать название фирмы. Четко представлять ее организационно-правовую форму: ООО, АО. ПАО, а может и просто ИП. Если вы не один, то кто с вами в команде учредителей, какие доли, кто, что вкладывает, в какие сроки, вкратце, чем фирма планирует заниматься.

## **3. Продукция и услуги.**

Сам раздел “Продукция и услуги” уже говорит, что тут необходимо отразить. Описываем здесь все, что важно, чтобы представить товар или же услугу, которые предлагает ваша фирма.

Вы должны дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства вашей продукции или услуг.

Опишите основные характеристики вашей продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые ваша продукция несет потенциальным

покупателям.

Очень важно, чтобы вы подчеркнули уникальность вашей продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей.

Также необходимо, чтобы вы подчеркнули возможность совершенствования данной продукции (услуг). Инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

Опишите имеющиеся у вас патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки. Инвесторы предпочитают здоровое отсутствие конкуренции.

#### **4. Маркетинг.**

А вот этот раздел один из самых трудных, требует много времени, творчества, знаний, наблюдений. **ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ И СЕРЬЕЗНЫЙ РАЗДЕЛ.** Здесь вам нужно убедить самого себя (ну если планируется инвестор, то и его в первую очередь) в существовании рынка для вашей продукции или услуги, в том, что вы его понимаете и сможете продавать свою продукцию или услуги.

Неудачи большинства из провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и с переоценкой его емкости. Вам необходимо предварительно собрать и обработать большой объем информации. Типичный процесс исследования рынка предполагает 4 этапа:

- определение типа данных, которые Вам нужны;
- поиск этих данных;
- анализ данных;
- реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

Кстати данный раздел, самый важный раздел в **бизнес-плане**, по мнению западных специалистов и бизнесменов, кто сталкивается с разработкой **бизнес-плана** для начала нового бизнеса.

Самые первые сведения, которые Вам потребуются: кто будет покупать у вас товары или услуги, где Ваша ниша на рынке? Здесь очень важно представить портрет вашего типичного (стандартного) покупателя (потребителя).

Кроме того, необходимо спрогнозировать рынок и найти ответы на вопрос о том, кто, почему и сколько будет готов купить Вашей продукции завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 3-х лет.

Этот раздел также место, где вы должны спрогнозировать будущее фирмы. Только не то, которое вам хочется видеть в ваших розовых мечтах, а с учетом реалий существующего мира.

**Для этого, на западе, люди придумали хорошую вещь, называемую SWOT-АНАЛИЗ.**

## **5. Производственный план.**

В данном разделе описывается технологический процесс производства продукции, услуги. Стоит отразить общий подход фирмы к организации производства.

1. Расположение помещений, коммуникаций, источников энергии.
2. Технологическое оборудование (наименование и основные характеристики).
3. Объем продукции (услуг).
4. Источники поставки основных материалов, оборудования или рабочей силы.
5. Условия хранения готовой продукции (длительность сроков хранения требует дополнительных финансовых средств).
6. Перечень источников сырья и материалов.

## **6. Управление и организация.**

Здесь важно представить структуру предприятия действующего или будущего. Также показывается следующая информация:

1. Владельцы фирмы, директор, основной руководящий состав.
2. Планирование количества персонала.
3. Условия оплаты и стимулирования, условия труда.
4. Обучение, подготовка.
5. Вознаграждение руководящего состава.

Самым важным результатом работы над этим разделом должно стать:

- подробная структура предприятия;
- подробное штатное расписание.

## **7. Финансовый план.**

Основная задача этого раздела заключается в том, чтобы сформулировать и представить детальную систему проектировок, отражающих ожидаемые финансовые результаты деятельности компании.

Должен сказать, что это самый важный раздел, где показываются все финансовые данные проекта, в динамике.

Для уже существующего бизнеса целесообразно показать финансовые данные за предыдущие годы и соответственно для будущих периодов. Это легче делать для уже существующего бизнеса так как уже есть реальные цифры на которые можно опираться.

Для будущего же бизнеса задача усложняется, нужно аккуратно прогнозировать объемы продаж, выручки, цен, а также попытаться максимально честно представить расходы. Финансовый план должен содержать график выполнения работ и потребностей в финансовых ресурсах для их реализации (предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий, график погашения кредитов), подробную смету расходов.

В финансовый план включают отчет о движении денежных средств, отчет о прибылях и убытках, показатели эффективности проекта (внутренняя норма доходности, NPV, срок окупаемости, индекс рентабельности, точка безубыточности, операционный рычаг и т.д.).

О них подробно поговорим в других статьях.

## **8. Оценка рисков.**

Здесь необходимо сконцентрироваться на степени риска, а также проблемах, с которыми может столкнуться бизнес.

Задайте себе вопрос “а что, если...?”. Подумать о возможном риске заранее – значит, хорошо подготовиться к нему. Также надо помнить, что объемы продаж ведут себя циклически, так же как и поток наличных денег.

Подумайте о рискованных моментах с которыми вы можете столкнуться в течении ведения бизнеса. И вот тут то вам и поможет ранее выполненный SWOT-анализ.

Однако, простое описание вероятного риска без изложения тех действий, которые могут свести его к минимуму бесполезно.

Правильный способ показать финансовые последствия таких рисков это провести анализ чувствительности. Это значит – переработать финансовые прогнозы так, чтобы увидеть их последствия (этих факторов, рисков), т.е. как они повлияют на ваши показатели окупаемости, прибыльности и т.д.

Обязательно поведите анализ рисков технических и финансовых (анализ чувствительности и безубыточности).

## **9. Приложения.**

Ну а здесь представьте все дополнительные документы, связанные с вашим проектом или фирмой, которые смогут уточнить, дополнить информацию, отраженную вами в бизнес-плане.

- перечень налогов, выплачиваемых предприятием (название, налогооблагаемая база, величина ставки налога, периодичность выплат, налоговые льготы);
- результаты маркетинговых исследований;
- гарантийные письма, протоколы о намерениях, контракты с поставщиками сырья, потребителями продукции;
- копии договоров аренды земельного участка, найма, лицензии;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия или о предлагаемом к производству продукте;
- отзывы авторитетных организаций.

## 2. Анализ отрасли (методика отраслевого анализа)

На первом уровне этой иерархии находится регион, анализ которого осуществляется с помощью макроэкономических показателей, на втором уровне - отрасли, которые оцениваются показателями отраслевого анализа, на третьем уровне находится конкретный инвестиционный проект и предприятие, его реализующее.

В соответствии с этими функциями различают следующие виды экономического анализа: народнохозяйственный анализ, отраслевой анализ, анализ объединений, предприятий, анализ производства, сбыта, снабжения и т.д. Эту классификацию можно было бы продолжить.

Отраслевой анализ - Этот вид анализа в широком смысле охватывает все уровни управления отраслью — от основного звена предприятия до высшего звена, охватывающего, как правило, отрасль народного хозяйства. Чистая отрасль народного хозяйства (т. е. специфическая группа продукции, например, станки), как правило, выходит за рамки одного ведомства. Анализ экономических показателей чистой отрасли затруднен из-за отсутствия единой системы информации.

Отраслевой анализ — это изучение отраслей экономики, направленное на оценку конкурентоспособности и перспектив конкретной отрасли хозяйства в сравнении с другими отраслями и определение в составе отрасли предприятий, имеющих особые перспективы развития.

Отраслевой анализ позволяет понять характер, производственные и сбытовые характеристики отрасли, сделать качественную и количественную оценку перспектив, сформировать выводы о возможностях роста или сворачивания отрасли.

Сравнительный отраслевой анализ позволяет выявить, в каких отраслях происходит увеличение спроса на труд, а в каких — уменьшение, и охарактеризовать механизм и причины изменений структуры занятости и перераспределения рабочей силы.

Анализ ситуации, угрожающей кризисом, начинается с отраслевого анализа необходимо выяснить, определяются ли причины спада в корпорации ее индивидуальным поведением или являются следствием более общих причин, вызвавших спад в отрасли в целом. Обычно ответ на последний вопрос известен или его легко найти из данных, публикуемых в прессе или Интернете, которые отражают динамику отраслевого развития.

Анализ внешней среды включает отраслевой анализ, анализ факторов среды и анализ ключевых внешних стейкхолдеров. После определения этих данных они обобщаются для выяснения, находится ли отрасль на подъеме или входящие в нее организации

испытывают серьезные трудности. Необходимо иметь в виду, что некоторые организации действуют одновременно более чем в одной отрасли, следовательно, в этом случае придется сделать анализ положения дел во всех отраслях, в которых действует данная фирма.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом

Второй этап анализа — это отраслевой анализ, в ходе которого потенциальный инвестор выбирает отрасль, представляющую для него интерес. Ведь даже если анализ экономической ситуации в целом показывает, что она крайне неблагоприятна для инвестирования, это не означает, что нельзя найти отрасль или отрасли, куда можно было бы с выгодой вложить средства.

Если отраслевые данные важны, можно ли заключить, что равно важны и отраслевые исследования. Очень сомнительна фундаментальная полезность громадного большинства отраслевых исследований, которые представляют собой главным образом переваривание легкодоступной и обычно знакомой информации. В той мере, в какой эти исследования охватывают прошлое, изучаемые факторы уже успели повлиять на результаты, достигнутые отраслевыми компаниями, и на среднюю рыночную цену их акций и облигаций. Переоценка роли благоприятного или неблагоприятного положения отрасли в получении компанией высоких или низких доходов чревата риском того, что причина и результат будут учтены как два фактора оценки, а не один, как оно и есть на самом деле. В той степени, в какой эти исследования нацелены на будущее, они исходят из того, что прошлые особенности и тенденции сохраняются и впредь. Эта проекция прошлого на будущее бывает причиной ошибок не реже, чем она бывает полезна.

Отраслевой анализ может быть полезен при выборе акций для инвестирования только при условии, что он будет достаточно глубок, чтобы породить новую информацию и углубить наше знание об устройстве и анатомии отрасли. Более того, центральным моментом анализа отраслей и компаний является сравнительный анализ. А это значит, что отраслевую эффективность нужно оценивать по сравнению с другими отраслями. Такого типа отраслевые исследования позволяют лучше понять силы, действующие в отрасли, и лучше оценить ее эффективность, что дает возможность точнее предвидеть будущее.

Есть существенные источники влияния на бизнес, о которых нельзя узнать из финансовых отчетов или отраслевого анализа. Производители сигарет, равно как и производители крепких спиртных напитков, столкнулись с тем, что общество

приветствует повышение [акцизных налогов](#) на их продукцию. Спрос сокращается как из-за роста розничных цен, так и из-за ограничений на рекламу. Акции компаний из ЭТИХ

Отраслевые проектно-технологические институты на основе систематически получаемой от [предприятий отчетности](#) издают по согласованной с министерством программе справочники [технико-экономических показателей](#), разрабатывают методические материалы по отраслевому анализу, проводят отраслевые [международные сопоставления](#). С этой целью используют информацию центральных институтов страны, института [Мирового хозяйства](#) и [международных отношений](#), института Мировой социалистической системы и института США, которые могут также оказать всестороннюю методическую помощь и т. п.

Для проведения отраслевого анализа различными организациями был выработан целый **ряд методов**, каждый из которых может быть наиболее удобен в том или ином конкретном случае. Рассмотрим данные методы и их содержание:

- 1) SWOT-анализ;
- 2) SNW-анализ;
- 3) метод составления профиля среды;
- 4) метод взвешивания каждого фактора.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

### **3. План маркетинга. Производственная программа. Финансовый план и бюджет предприятия.**

**План маркетинга** — документ, основополагающей частью *стратегического плана развития компании*, в котором устанавливаются рыночные цели и обозначаются методы их достижения.

**Стратегический план маркетинга**, разрабатываемый на 3 – 5 лет, содержит долгосрочные цели и определяющие маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Стратегический маркетинговый план уточняется и пересматривается ежегодно, на его основе составляется **годовой план маркетинга**.

**Оперативный план маркетинга (годовой план маркетинга)** описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели деятельности на рынке, маркетинговые стратегии на текущий год. В его состав включается программа мероприятий, ресурсное, в том числе и финансовое обеспечение.

**Маркетинговый план** компании является ключевым при планировании деятельности, наряду с бюджетом, производственным планом, планом продаж. Годовой план предприятия, соответственно, устанавливает общие цели предприятия, однако для работе в конкурентной среде маркетинг - усилия на рынке - являются основной функцией предприятия. В связи с этим, план маркетинга доминирует по значению над другими разделами общегодового плана, поскольку:

1. целевые показатели маркетингового плана оказывают прямое влияние на показатели других разделов годового плана;
2. решения, записанные в маркетинговом плане определяют, что именно предприятие будет производить, по какой цене и где продавать, как рекламировать;

План маркетинга служит ключевым руководством для работы персонала, занятого в маркетинговых мероприятиях фирмы.

**Необходимость в плане маркетинга.** План маркетинга подобен маршрутному листу путешественника, является одновременно и картой и компасом. Маркетинговый план фиксирует текущие позиции (место нахождения) предприятия, векторы движения, целевые точки, и, что самое главное, фиксирует те действия, которые фирма должна предпринять, чтобы попасть в намеченные точки. Чтобы выяснить, зачем нужен план маркетинга, рассмотрим проблемы, которые возникают на предприятии при отсутствии плана маркетинга, а также те результаты, которые предприятие получает после его разработки.

#### **Проблемы отсутствия плана маркетинга.**

1. Компания развивается спонтанно, от удачи - к неудаче;
2. Постоянно конфликтуют возможные схемы, существующие варианты развития. Как причина - распыление усилий, средств, потеря времени;
3. Не определена ЦА, разночтения в ее оценках от времени-к времени приводят к проблемам, описанным пунктом выше;
4. Предприятие хаотично закупает продукцию, пытается диверсифицировать товарное предложение в тот момент, когда требуется концентрация на основном товарном предложении;

#### **Цели плана маркетинга.**

- систематизация, формальное описание идей руководителей компании, донесение их до сотрудников;
- установление целей маркетинга, обеспечение контроля их достижения;
- концентрация и разумное распределение ресурсов фирмы.

**Процесс разработки плана маркетинга.** Разумно предложить следующий последовательный процесс, в результате выполнения пунктов которого формулируется *план маркетинга* фирмы. Процесс состоит из шести обязательных к выполнению шагов:

1. Определение миссии предприятия;
2. SWOT-анализ;
3. Определение целей и стратегии организации в целом;
4. Определение задач и программы действий по их реализации;
5. Составление плана маркетинга и контроль за его выполнением;
6. Составление бюджета маркетинга.

Более *подробно* по пунктам:

1. На этапе описания миссии определяется назначение всех последующих усилий компании;
2. SWOT-анализ дает четкое понятие о том, где находится компания (маркетинговый аудит или маркетинговая ревизия) и что она из себя представляет: анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из ближайшего окружения предприятия (внешней среды);

3. Третий раздел представляет собой основу для разработки конкретной программы маркетинговых действий. Этот этап плана маркетинга включает прогнозирование развития целевых рынков (сегментов), динамики макро- и микроэкономических процессов, а также ресурсных возможностей предприятия. На основе всего перечисленного формулируются основные цели деятельности, структурированные в виде дерева целей, в вершине которого расположена глобальная корпоративная цель.
4. На четвертом этапе определяются задачи департамента маркетинга в рамках общего плана предприятия, и разрабатывается программа действий, направленная на решение этих задач. На этом этапе конкретизируются стратегические направления действия фирмы путём планирования тактических мероприятий. Для каждого целевого сегмента рынка должны быть спланированы соответствующие товары (услуги) требуемого качества и количества, их цены, места продаж и тактика их продвижения до потребителя.
5. Пятый этап позволяет нам получить сам документ, с определением значений параметров, по которым впоследствии будет контролироваться выполнение плана маркетинга, осуществляется оформление маркетинговой программы (плана маркетинга), а именно: компоновка, согласование со всеми заинтересованными лицами и утверждение документа.
6. **Бюджет маркетинга** – раздел плана маркетинга, отражающий планируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается прогнозируемым объемом продаж в стоимостном выражении. Затраты определяются как сумма всех видов издержек. Утвержденный бюджет является основой для обеспечения производства товаров и маркетинговой деятельности.

В маркетинговой литературе встречается описание процесса разработки плана маркетинга состоящее из большого количества пунктов. Поймите, количество пунктов не важно, важно понимание того, что имеено описанный набор последовательных работ позволяет получить документ, именуемый "план маркетинга". Детализация этого набора работ может действительно быть записана и большим количеством пунктов, которые могут быть сформулированы другими словами.

**Структурно план маркетинга состоит** из следующих разделов документа:

- основные итоги деятельности за предыдущий период;
- анализ и прогноз развития экономики и целевого рынка;
- выдвигаемые цели преимущественно в количественном выражении с выделением главной цели;
- стратегии поведения предприятия на рыночных сегментах;
- мероприятия товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политик с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения;
- бюджетный план маркетинга (маркетинговый бюджет).

Производственная программа — это один из разделов бизнес-плана, в котором содержатся планируемые объемы производства в натуральном и стоимостном выражении. Основанием для формирования производственной программы является перспективный план выпуска продукции, разрабатываемый по результатам изучения конъюнктуры рынка и сбыта изделий в соответствии с профилем предприятия, его подразделений и их развитием.

Производственная программа разрабатывается в целом по предприятию и по основным цехам с разбивкой по месяцам, кварталам, а при необходимости определяется содержанием договоров с заказчиками с установлением конкретных сроков выполнения.

В практике планирования производственной программы применяются три метода измерения объема выпускаемой продукции: натуральный, трудовой, стоимостной, которым соответствуют измерители.

Натуральные измерители — это штуки, комплекты, метры, тонны и другие единицы измерения, характерные для данного вида продукции. Они наиболее точно отражают физический объем машиностроительной продукции. Однако ввиду ее многообразия (особенно по назначению, качеству и другим параметрам) очень часто не представляется возможным планировать объем производства в натуральном измерении. В таких случаях применяются условно-натуральные измерители: турбины в киловаттах, дизели в лошадиных силах, котлы в тоннах пара, тракторы в переводе на 15-сильные, грузовые автомобили в переводе на 4-тонные и т.д.

Натуральные (условно-натуральные) измерители используются при планировании производственных программ предприятий и цехов для количественного выражения отдельных видов продукции. Вместе с тем, поскольку названными измерителями можно измерять только однородную продукцию, для сводной характеристики производственной программы они почти не применяются.

Трудовые измерители — часы, минуты рабочего времени — применяются во внутрипроизводственном планировании для оценки трудоемкости единицы продукции и производственной программы. Наиболее распространенный показатель — трудоемкость, или нормированные затраты рабочего времени на изготовление продукции, выполнение услуги, рассчитываемые в нормо-часах. Если работа по различным причинам не подлежит нормированию, показатель трудоемкости определяется в человеко-часах. Кроме того, для измерения работы оборудования используется такой показатель, как станко-часы.

Стоимостные измерители носят обобщающий характер и являются универсальными при взаимоувязке всех разделов предприятия. В денежном выражении рассчитываются такие показатели, как объем продаж (реализованная продукция), товарная и валовая продукция, валовый и внутрипроизводственный оборот.