**Дисциплина МФК: ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА**

**Тема 11. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА**

*Основные фазы реализации инвестиционного проекта*

I. Прединвестиционная фаза – разрабатывается *бизнес-план проекта*:

* + проводятся маркетинговые исследования с целью определения спроса (анкеты),
  + осуществляется выбор поставщиков сырья,
  + ведутся переговоры с потенциальными инвесторами и другими участниками проекта.
    1. Инвестиционный фаза – на этом этапе закупаются основные средства (станки, оборудования, здания). Здесь совершаются действия, носящие необратимый характер. Проект сам себя еще не может обеспечить финансами.
    2. Эксплуатационная фаза – начинается работа оборудование и выпуск продукта. Получение прибыли.

*Понятие и структура бизнес-плана.*

*Бизнес-план* – это технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов. Инвестиции – вложение капитала с целью дальнейшего получения прибыли. На практике бизнес-планом называют документ, начиная с протокола о намерениях инвесторов до развернутого технико-экономического обоснования (ТЭО) инвестиционного проекта. Все зависит от стадии разработки бизнес-плана, стадии переговоров между инвесторами (заинтересованными сторонами). Главное, он должен быть убедителен и отвечать на вопросы, которые возникают на данной стадии переговоров.

Финансовый план бизнес-плана – это ядро бизнес-плана, основной его раздел, в котором используются данные прочих разделов бизнес-плана: маркетингового, производственного и т.д.

*Основные разделы Бизнес-плана*

1) резюме проекта: суть проекта, какие проблемы он решает, экономическое окружение и юридическое обеспечение;

2) план маркетинга: обоснование конкурентоспособности продукции, номенклатура продукции, план продаж в натуральном и стоимостном выражении, план продвижения продукции на рынок ценовая политика;

3) инвестиционный план: выбор технологии, спецификация оборудования и условия его поставки и стоимость, объемы строительства и стоимость, график ввода в действие мощностей и т.п.

4) производственный план: данные о производственных мощностях по проекту, уровень их загрузки и т.п.

5) план по кадрам : потребность, обеспеченность, график работы, условия оплаты, необходимость обучения;

6) *финансовый план: система прогнозных финансовых отчетов - ядро бизнес-плана. Существующие информационные технологии ориентированы именно на расчет прогнозных финансовых отчетов, это есть предмет лекций по финансовому планированию бизнеса;*

7) расчет бизнес-плана предполагает и анализ полученных расчетов, вариантные расчеты с различными исходными параметрами, анализ чувствительности проекта к изменению исходных данных.

*Эскиз бизнес-плана*

Прежде чем начинать составлять бизнес-план рекомендуется протестировать саму идею бизнес-плана и составить для заинтересованных участников проекта эскиз бизнес-плана по следующему плану:

1. Резюме. Идея проекта.

2. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

А. Каковы основные потребители в данной отрасли?

Б. Кто главные потребители? Например, предприятия, рестораны, люди (физические лица) их тенденции, т.е. как часто покупают, количество, прочие свойства *(привычки*).

В. Кто главные поставщики в этой отрасли?

Г. Конкуренты?

Д. Отношения между покупателями и продавцами? *(возможные претензии)*

Е. Сегодняшние цены на продукты? *(возможно, динамика, их реакция на изменения в окружающей среде)*

Ж. Структура путей распределения – сколько платят магазины при закупке продукта, по какой цене продают? *(торговые наценки)*

З. Какие барьеры для новых предприятий существуют в данной отрасли?

И. Какие факторы для успеха в данной отрасли? Например, качество продуктов, гарантии, надежность поставок и т.п.

К. Текущие проблемы в данной отрасли? Насколько они серьезные?

Л. Какие проблемы покупателей вы собираетесь решить? *(где увидели свою нишу)*

М. Какие источники информации собираетесь использовать (используете) об этой отрасли?

3. ФИРМА (ИЛИ ОТДЕЛ) И ЕЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

А. Какие ваши ниши возможностей? Т.е. какие товары или услуги вы хотите продать и кому?

Например:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рынок  Товар | люди  (рынок) | рестораны | школы | магазины |
| Молоко | \* |  | \* | \* |
| Сливки | \* |  |  |  |
| Сыр |  | \* | \* |  |
| Мороженое |  | \* |  |  |

\*- ниша возможностей, каждая ниша представляет отдельный рынок.

Б. Предсказание размера и роста каждой ниши

В. Как организована ваша фирма (отдел)? Какова ее структура *(основные подразделения)?*

Г. Какие потребительские проблемы вы собираетесь решить? Какая разница между товарами вашими и конкурентов?

Д. Описание конкретного потребителя каждой ниши. Например, привычки, предпочтения и т.д.

Е. Ваш маркетинг-микс. Например: какие продукты, цены, места продажи, вид рекламы и т.д. и почему.

Ж. Необходимый персонал.

З. Оборудование и системы производства. Достаточно ли гибко производство для его расширения в будущем?

И. Другие необходимые ресурсы (квалификация, патенты, лицензии…)

К. Ключевые факторы успеха, например, новые продукты, гарантии, качество, ассортимент и т.п.)

4. АНАЛИЗ РЫНКА

А. Определите какие возможности для расширения бизнеса и угрозы сокращения бизнеса существуют в каждой нише на основе следующих факторов:

\* Социальный (*безработица, зарплата – снижение реальной, влияние на спрос)*

\* Экономический *(инфляция, нестабильность курсов валют*);

\* Политический (*политическая стабильность, санкции*)

\* Правовой: состояние законодательства, норм-правовая база для ведения бизнеса, грядущие изменения;

\* Технологический: новые технологии создают новые возможности и угрозы для бизнеса, товары субституты;

\* Прочие факторы.

*Б. Характерные черты спроса внутри каждой ниши:*

\* Кто покупает товар, кто использует? (*игрушки – дети*);

\* Какая структура ниши и какое поведение покупателей в данной нише *(женщины, мужчины, особенности спроса);*

\* Чувствительность покупателей к разным инструментам маркетинга (*как изменяются привычки потребителей на основе цен, рекламы, места продажи, новых продуктов и т.д.);*

\* Эластичность спроса к цене реализации и зарплате покупателей;

\* Лояльность покупателей к виду товаров или их производителям *(выставки);*

\* Тенденции использования: как часто покупают, какое количество и т.д

*В. Существующая инфраструктура и пути распределения товаров.*

\* Инфраструктура для связи и транспорта;

\* Пути распределения товаров по объектам: магазины, ларьки, предприятия, госучреждения, их местонахождения, инструменты маркетинга, чувствительность к различным инструментам маркетинга.

*Г. Описание конкурентов – настоящих и будущих:*

\* Структура, виды, размер;

\* Товары, рынки (ниши), доля рынка

\* Сложившиеся отношения с конкурентами

\* История цен, стратегия и политика цен, рентабельность;

\* Их факторы для успеха;

\* Географическое положение.

Д. источники информации для исследования рынка:

\* Перечень источников информации;

\* Качество информации (надежность, оперативность, полнота)

\* План для продолжения рыночного исследования.

5. ПЛАН МАРКЕТИНГА

А. Общие цели и главные стратегии маркетинга

\* Стратегия в каждой нише *(ориентированная реклама, ценовая политика, ассортимент);*

\* План выведения товара на рынок – по географическому району и по товару;

\*Доля рынка, на которую вы рассчитываете и объем продаж, предполагаемый;

Б. Маркетинг микс:

\*Описание товара (*например, ассортимент, размер, поставка, упаковка…)*

\*Способы доставки потребителю *(розничная сеть, дистрибуция…);*

\* Политика цен *(как рассчитывается цена, условия продажи, скидки …)*

В. Организация фирмы

\* Сотрудники, их обязанности и роли

\* Производственные подразделения *(как видятся с учетом дополнительной информации)*

\* Внутренние и внешние системы для сбора информации.

Г. Проверка расчетов маркетинга (экономические /финансовые аспекты):

\* Постоянные и переменные расходы

\* Прогноз доходов и расходов с различными допущениями;

\* Порог рентабельности и Точка безубыточности;

\* Бюджет маркетинга и его расчет (расходы на исследование рынка)

\*Другие данные для финансового прогнозирования, например, расчет оборотного капитала.

6.ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА.

А. Производство и его мощность

Б. График производства

В. Система управления качеством продукции

Г. Система обеспечения:

\* Материалы и комплектующие изделия;

\* Поставщики;

\* Система управление запасами;

Д. Государственное регулирование бизнеса (ограничения) и вопросы охраны окружающей среды.

7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

А. Необходимые сотрудники и их вознаграждение;

Б. Менеджеры и их вознаграждение;

В. Кто из сотрудников что делает и за что несет ответственность;

Г. Договоры с сотрудниками об условиях их работы (принципиальные позиции);

Д. Прочие профессиональные советники, консультанты, услуги.

8. ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА

А. План производства и реализации продукции;

Б. Текущие проблемы, возникающие в результате изменений в мире бизнеса;

В. Перспективные слабости вашего плана (*узкие места, поставки из горячих точек, импортные комплектующие…);*

Г. Прогноз результатов в различных ситуациях (что будет, если), анализ чувствительности плана к изменениям в окружающей среде (перебои поставок, падение спроса…);

Д. Стратегия действий на случай несоответствия плану.

9.ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

А. Определение необходимого капитала:

\* Вложения в основные средства – какие.

\* Вложения в оборотные средства – какие.

\* Потребность в дополнительном финансировании;

\* Участие в капитале фирмы других инвесторов.

Б. Финансовый план (три года): Счет прибыли/убытков, прогноз Потока наличности, Баланс:

\* Первый год ежемесячно;

\* Второй и третий – ежеквартально.