

Министерство образования Республики Беларусь
УО "Полесский государственный университет"

Л.Е. СОВИК, Р.Н. ГРАБАР

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебно-методическое пособие для студентов второй
ступени высшего образования специальности "Маркетинг"

Пинск
ПолесГУ
2016

Авторы:

Зав. кафедрой экономики и организации производства
УО "Полесский государственный университет" д.э.н., доцент
Совик Людмила Егоровна
старший преподаватель кафедры экономики
и организации производства УО "Полесский
государственный университет" Грабар Роза Николаевна

Рецензенты:

кандидат экономических наук Филипенко В.С.;
кандидат экономических наук Федосенко Л.Ф.

Совик, Л.Е.

Бизнес-планирование в маркетинговой деятельности: уч.
Пособие / Л.Е. Совик, Р.Н. Грабар. – Пинск: ПолесГУ, 2016. –
80 с.

Учебное пособие разработано в соответствии с учебной программой по дисциплине "Бизнес-планирование в маркетинговой деятельности" для подготовки магистров по специальности "Маркетинг", содержит материал, необходимый специалистам организационно-управленческого профиля для освоения и использования методических инструментов бизнес-планирования в маркетинговой деятельности и в управлении организацией. Пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по специальности "Маркетинг", слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров. Пособие может быть полезно преподавателям соответствующих дисциплин.

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях высоконкурентной и многокомпонентной экономической среды от лиц, принимающих решения по маркетинговой стратегии предприятия, требуется освоение инструментария бизнес-планирования. Корректное бизнес-планирование маркетинговой деятельности способствует повышению качества стратегического планирования в целом, что, в итоге, способствует достижению высоких финансовых результатов.

Бизнес-планирование в маркетинге играет ключевую роль, так как позволяет установить диапазон стратегического равновесия между стратегическим и тактическим целями организации, с одной стороны, и ее производственными и финансовыми возможностями – с другой.

В предлагаемом учебном пособии изложен материал, необходимый специалистам организационно-управленческого профиля для освоения и использования методологии бизнес-планирования в маркетинговой деятельности организации. В первом разделе пособия дана характеристика основных этапов развития маркетинга и современных составляющих формирования маркетинговой стратегии, том числе управленческого обследования. Здесь приведены методические положения и задание по SWOT-анализу для практического освоения слушателями изложенных методических инструментов. Далее в пособии приведены рекомендации по основным разделам бизнес-планирования маркетинговой деятельности. Практическая часть пособия составлена по принципу мастер-класса по бизнес-планированию и содержит 2 кейса с индивидуальными заданиями, которые выполняются по данным текущего состояния рынка продуктов готового питания в регионе.

Пособие предназначено для преподавателей, магистрантов, обучающихся по специальности "Маркетинг" и слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров.

РАЗДЕЛ 1

НАЗНАЧЕНИЕ И ЗАДАЧИ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Этапы развития маркетинга

Маркетинг представляет собой управленческий процесс, направленный на определение, предвидение и удовлетворение потребностей покупателей, ориентированный на получение прибыли предприятием. В организационном плане это процесс планирования и практической разработки идей, товаров и услуг, формирования цен, стимулирования сбыта и распределения товаров для реализации.

В истории развития маркетинга выделяют пять концепций.

- *производственная* (1900 – 1920-е гг.), сущность этой концепции состоит в налаживании производства для увеличения объема выпуска продукции за счет роста производительности труда и эффективности использования ресурсов;

- *товарная* (1920 – 1930-е гг.), основой является совершенствование товара с целью стимулирования его приобретения потребителем;

- *сбытовая* (1930 – 1950-е гг.), ориентирована на организацию эффективной службы сбыта для увеличения объема продаж, на удовлетворение нужд продавца;

- *рыночная* (1950 – 1960-е гг.), ориентирована на получение прибыли за счет удовлетворения потребностей рынка, на удовлетворение нужд покупателя;

- *глобальная* (с 1960-х гг. по настоящее время), направлена на сбалансированность трех факторов: прибыли предприятия, потребностей покупателей и интересов общества.

В современных условиях концепции маркетинга получают дальнейшее развитие. Известны следующие концепции маркетинга.

Стратегический маркетинг – удовлетворение нужд потребителей и одновременное достижение превосходства над конкурентами путем создания товара с лучшими потребительскими параметрами или установления более низкой цены;

Социально-этичный (общественный) маркетинг – ориентация на удовлетворение потребностей не только отдельной личности, но и всего общества в целом, что связано с современными экологическими, сырьевыми, энергетическими проблемами человечества.

Маркетинг отношений (максимаркетинг) – ориентация на максимальное укрепление индивидуальных отношений с потребителями на базе широкого использования современных телекоммуникационных средств.

Маркетинг в информационной среде – ориентация на прямой контакт с потребителями и обеспечение постоянного диалога с ними.

Территориальный маркетинг – ориентация на создание и поддержание престижа территории в целом: представлений о привлекательности сосредоточенных на ней природных, материально-технических, финансовых, трудовых, организационных, социальных и других ресурсов и о богатстве возможностей для их реализации и воспроизводства.

Глобальный маркетинг – ориентация на интернационализацию рынков, на восприятие их как единого целого, где потребители вовлечены в приобретение широко известных и зарекомендовавших себя товарных марок.

2. Формирование маркетинговой стратегии

Стратегии маркетинга – это способы действия по достижению маркетинговых целей. Процесс разработки маркетинговой стратегии включает в себя следующие этапы:

- постановка целей предприятия;
- проведение ситуационного анализа (внутреннего и внешнего) и SWOT-анализа;
- постановка маркетинговых ориентиров предприятия;

- выбор маркетинговых стратегий;
- разработка маркетинговых планов и программ.

Ситуационный анализ проводится для выяснения положения предприятия в данный момент и определения возможности достижения поставленных целей с учетом взаимосвязи с факторами внешней среды.

Изучение внешней среды организации целесообразно ориентировать на анализ *макросреды и непосредственного окружения*. *Непосредственное окружение* представляет непосредственные контакты предприятия. На непосредственное окружение можно оказывать непосредственное воздействие. Изучение непосредственного окружения организации позволит ей построить эффективную систему взаимодействия с непосредственными партнерами и покупателями.

Необходимо составить профиль клиентов – это конкретная программа стратегии маркетинга, позволяющая прояснить цели, стремления, интересы, ожидания, вкусы и привычки клиентов, узнать принципы, которыми они руководствуются, приобретая товар. Далее необходимо составить профиль конкурентов. На макросреду непосредственное воздействие предприятие не окажет, но должно быть готово к учету его влияния на свою деятельность.

Данный анализ известен под названием ПЭСТ или СТЭП. ПЭСТ или СТЭП, соответствует английской аббревиатуре PEST или STEP (political, economic, social, technological environment). Термин STEP может быть также истолкован, как пошаговый анализ.

Процесс диагностики внутренней среды называется управленческим обследованием. Оно основано на комплексном исследовании различных функций:

1. маркетинг;
2. финансы;
3. производство (операции);
4. персонал;
5. культура и имидж организации.

После того, как данные о внешней и внутренней среде организации собраны, целесообразно применить метод

SWOT, который позволит определить взаимосвязи между элементами внутренней среды и ее внешним окружением. Это позволит в дальнейшем более четко сформулировать стратегию исходя из анализа поля возможностей и угроз, что способно уменьшить риск деятельности организации. Итак, чтобы применить на практике метод SWOT, необходимо использовать матрицу SWOT, которая представлена в таблице 1

Таблица 1.

Матрица SWOT

Возможности	Угрозы	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
Сильные стороны		
1.		
2.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
3.		
Слабые стороны		
1.		
2.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
3.		

Матрица SWOT заполняется следующим образом. В начале заполняются квадраты «Сильные стороны» и «Слабые стороны», а затем «Возможности» и «Угрозы» на основе собранных ранее данных. На их пересечении образуются 4 поля:

1. поле «СИБ» означает сильные стороны организации, которые открывают перед ней определенные стратегические возможности;
2. поле «СИУ» означает использование сильных сторон организации для уменьшения угроз;
3. поле «СЛВ» показывает возможности организации при наличии значительного числа слабых сторон;
4. поле «СЛУ» - видны самые уязвимые слабые стороны организации в условиях значительного числа угроз.

Применение матрицы SWOT позволяет, проанализировав все парные комбинации, выявить те из них, которые в

наибольшей степени могут повлиять на реализацию организационной стратегии.

Проделанная работа по изучению внешней и внутренней среды организации позволит ей диагностировать многие угрозы и заблаговременно их предусмотреть в своих стратегических планах меры по снижению рисков, а также максимально быстро и эффективно использовать имеющиеся возможности, что значительно повысит шансы реализации маркетинговой стратегии в полном объеме.

3. Бизнес-планирование в маркетинговой деятельности

План маркетинга – важнейшая составная часть плана развития предприятия, инструмент планирования и реализации его маркетинговой деятельности.

Стратегический план маркетинга, разрабатываемый на 3 – 5 и более лет, учитывает маркетинговые возможности предприятия и содержит в себе долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием необходимых для их реализации ресурсов.

В годовой план маркетинга включаются характеристика текущей маркетинговой ситуации, указание целей маркетинговой деятельности на текущий год и описание маркетинговых стратегий, необходимых для их достижения.

План маркетинга разрабатывается для каждой стратегической хозяйственной единицы и объединяет в себе планы для отдельных товарных линий, отдельных товаров, отдельных рынков, отдельных групп потребителей.

Стратегический и тактический планы маркетинговой деятельности имеют следующие разделы:

- товарный план;
- план исследований и разработки новых товаров;
- план сбыта;
- план рекламной работы и стимулирования продаж;

- план функционирования каналов распределения;
- план по ценам;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения;
- план организации маркетинга;
- бюджет маркетинга – план, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли.

Наряду с маркетинговыми планами разрабатываются специальные программы, направленные на решение отдельных комплексных проблем: организацию выпуска нового товара, освоение нового рынка и т.д. Такие программы бывают краткосрочными и долгосрочными и состояются специально созданными для этого рабочими группами.

Маркетинговая программа – это комплекс взаимосвязанных задач и адресных мероприятий социального, экономического, научно-технического, производственного, организационного характера, объединенных единой целью, с указанием используемых ресурсов и сроков реализации.

На практике используются следующие типы программ маркетинговой деятельности:

- программы перевода предприятия в целом на работу в условиях маркетинга;
- программы освоения отдельных элементов маркетинговой деятельности;
- программы по отдельным направлениям комплекса маркетинговой деятельности.

По мере необходимости предприятие составляет *программу выхода на рынок*. Эта программа состоит из двух блоков.

Основной блок включает в себя:

- 1) цели и обоснование эффективности:
 - рост объема продаж;
 - увеличение прибыли;

- ускорение окупаемости инвестиций;
- 2) мероприятия в области НИОКР, производства, после-продажного обслуживания, продвижения товара;
- 3) ресурсы по отдельным элементам комплекса маркетинга;
- 4) план реализации мероприятий.

В обеспечивающий блок входят:

- 1) организационно-экономический механизм управления разработкой и реализацией программы – комплекс задач, связанных с организационной структурой, кадрами, финансированием, оплатой труда и стимулированием;
- 2) информационно-методическое обеспечение – методы и средства сбора, передачи, хранения и обработки информации; методы обоснования программы;
- 3) способы контроля над реализацией программы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

На основании результатов SWOT-анализа мебельного деревообрабатывающего холдинга, определена маркетинговая стратегия. Необходимо оценить полноту учета результатов SWOT-анализа при формировании маркетинговой стратегии.

SWOT-анализ мебельного деревообрабатывающего холдинга

S (Strenghts) - Сильные стороны	W (Weaknesses) - Слабые стороны
<p>А. Производственная деятельность:</p> <p>1.Наличие полного цикла деревообработки – начиная с лесозаготовок и заканчивая выходом конечного продукта.</p> <p>2.Рост объемов производства мебели и продукции деревообработки.</p> <p>3. Современное, высокотехноло-</p>	<p>А. Производственная деятельность:</p> <p>1.Высокий уровень изношенности основных фондов</p> <p>Б. Маркетинг</p> <p>1.Ограниченное финансирование маркетинговой активности в регионах.</p> <p>В. Сбыт продукции и характер взаимодействия с клиентами</p>

<p>гичное оборудование.</p> <p>4. Постоянный контроль качества производимой продукции</p> <p>5. Широкий ассортимент, разнообразие используемых материалов, современных комплектующих и фурнитуры.</p> <p>6. Фанера и клееные заготовки по уровню выделения формальдегида соответствуют высоким мировым стандартам.</p> <p>7. Постоянное обновление ассортимента</p> <p>8. Развитая сеть поставщиков дает возможность выбора более качественных материалов и комплектующих.</p> <p>Б. Маркетинг</p> <p>1. Сильный бренд.</p> <p>2. Репутация компании.</p> <p>3. Лауреат и призер в республиканских и международных конкурсах, выставках.</p> <p>В. Сбыт продукции и характер взаимодействия с клиентами</p> <p>1. Собственная сеть представительств как на территории РБ так и за рубежом.</p> <p>2. Клиентская база.</p> <p>3. Отработанный алгоритм работы с клиентом.</p> <p>Г. Персонал</p> <p>1. Высококвалифицированные кадры.</p> <p>2. Увеличивается среднесписочная численность работников</p> <p>3. Рост средней заработной платы</p> <p>4. При предприятии осуществляет свою деятельность «Центр подготовки и повышения квалификации персонала»</p> <p>Д. Менеджмент</p>	<p>1. Отсутствие системной работы по оценке эффективности производимых сделок.</p> <p>2. Отсутствие CRM.</p> <p>3. Недостаточный профессионализм продавцов в розничных точках.</p> <p>Г. Персонал</p> <p>1. Текучесть кадров (потеря средств и времени на подбор, обучение, ввод в работу нового сотрудника).</p> <p>2. Заработная плата недостаточно стимулирует персонал</p> <p>Д. Менеджмент</p> <p>1. Недостаточно четко выраженная стратегия, непоследовательность в ее реализации</p> <p>Е. Инновационная деятельность, исследования и разработки</p> <p>1. Отсутствие системного комплекса программ для разрешения задач по автоматизации на предприятии управления и учета.</p>
---	--

<p>1. Интегрированная система менеджмента качества: ISO 9001, ISO 14000.</p> <p>Е. Инновационная деятельность, исследования и разработки</p> <p>1. Возможность разработки новых изделий</p> <p>2. Возможность доработки изделия под специфические требования заказчика</p> <p>3. Совершенствоване и внедрение наиболее оптимальных технологий производства</p> <p>Ж. Финансы</p> <p>1. Наблюдается улучшение финансового состояния предприятия.</p> <p>З. Ресурсы</p> <p>1. Наличие собственных складских помещений</p> <p>2. Удобные автомобильные и ж/д подъездные пути</p>	
<p>О (Opportunities) - Возможности</p>	<p>Т (Threats) - Угрозы</p>
<p>1. Наличие смежных ниш и возможность диверсифицировать производство.</p> <p>2. Выход на новые рынки или сегменты рынка</p> <p>3. Активизация экспортной работы, расширение экспортной географии.</p> <p>4. Нестандартные подходы в сегментировании, позиционировании и продвижении.</p> <p>5. Оптимизация процесса производства и работа по сокращению издержек.</p> <p>6. Совершенствование управленческого учета.</p>	<p>1. Нестабильность на рынке.</p> <p>2. Есть вероятность изменения законодательства</p> <p>3. Нестабильность курсов валют.</p> <p>4. Ценовые войны.</p> <p>5. Активизация деятельности конкурентов по захвату доли на рынке.</p> <p>6. Повышение стандартов качества (особенно в европейских странах)</p> <p>7. Высокие политические и экономические риски</p> <p>8. Реальная угроза появления новых конкурентов как на внешнем, так и на внутреннем рынке</p> <p>9. Уход с предприятия высоко-</p>

7. Развитие CRM для совершенствования процесса продаж и увеличения удовлетворенности	профессиональных кадров
8. Внедрение информационной системы для облегчения работы подразделений предприятия.	10. Увеличение продаж продукции конкурентов, изменение вкусов и потребностей покупателей
	11. Усиление требований поставщиков

Маркетинговая стратегия

1. В области укрепления доверия и формирования лояльности:

№ п/п	Наименование мероприятия
1	Введение положения о трех категориях дисконтных карт
2	Введение складской программы с постоянной коллекцией тканей
3	Сокращение сроков подтверждения заказов
4	Введение обязательной предоплаты за заказываемую мебель
5	Своевременное исполнение заказов на предварительно оплаченную мебель
6	Организация платной доставки и сборки мебели
7	Своевременная обработка рекламаций покупателей
8	Осуществление постоянного мониторинга за работой продавцов фирменной сети
9	Введение сдельно-премиальной оплаты продавцов
10	Введение единого фирменного стиля
11	Организация бренд-секций
12	Имиджевая рекламная кампания
13	Поздравления оптовых покупателей с праздниками
14	Размещение информации о розничных ценах в рекламных материалах
15	Платное послегарантийное обслуживание
16	Продвижение бренда через обучение и активизацию работ с торговым персоналом фирменной сети.
17	Усиление и продвижение бренда на рынках СНГ посредством источников СМИ.

2. В области исследовании рынков сбыта и маркетингового анализа

№	Наименование исследований
---	---------------------------

п/п	
1.	Анализ розничных покупателей на рынке РБ.
2.	Анализ удовлетворенности покупателей.
3.	Анализ сезонных колебаний и составление прогнозов продаж
4.	Анализ корреляции торговой наценки и товарооборота на рынке РБ
5.	Анализ эффективности торговых площадей в разрезе районов
6.	Анализ рынка мебели Казахстана
7.	Анализ рынка мебели РБ
8.	Сводный отчет по выставкам
9.	Анализ эффективности рекламных акций.
10.	Анализ рынка мебели РФ по итогам 2010 г.
11.	SWOT-анализ
12.	Анализ конкурентоспособности по мягкой и корпусной мебели, ABC анализ мягкой и корпусной мебели.
13.	Анализ динамики отгрузок за год по оптовым покупателям
14.	Анализ отгрузок по ассортименту за год.
15.	Разработка схемы подбора арендных площадей.

3. В области рекламы продукции и бренда

№ п/п	Название рекламной кампании
1	Имиджевая рекламная кампания Концепция: Укрепить доверие покупателей к бренду путем акцентирования внимания на качество, традиции, сервис.
2	Кредиты от производителя Концепция: Незначительно изменить условия по кредитам, сделав их более выгодными для покупателей. Использовать изменения для новой рекламной кампании.
3	Новые дисконтные карты Концепция: Использовать введение новой системы дисконтных карт как информационный повод для рекламы всего ассортимента и бренда
4	Мебель для отличников Концепция: Определить ассортимент, который может использоваться как мебель для школьников и студентов. Выделить этот ассортимент в рекламном обращении как информационный повод для продвижения всей продукции
5	Новогодняя поздравительная кампания Концепция: Укрепить положительное отношение к бренду

РАЗДЕЛ 2

КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ И ОСНОВНЫЕ МЕТОДИКИ ИХ РАЗРАБОТКИ

1. Бизнес-план создания нового продукта

Особенностью проекта создания нового продукта является то, что предприятие получает не только прибыль или убыток, но и приобретает интеллектуальные права.

Проект создания нового продукта предполагает вариативность в использовании результатов:

- для диверсификации продуктового портфеля;
- для реализации интеллектуальных прав третьим лицам или (в) для создания совместного предприятия;

Структура бизнес-плана по возможности должна отражать последовательность мероприятий по подготовке и реализации проекта. Разделы «Резюме» и «Анализ рисков» – ключевые для внешних пользователей (банкиров, потенциальных инвесторов и партнеров, а также для совета директоров или собственников), но в то же время менее информативны для сотрудников компании. «Резюме» содержит информацию о потенциале в текущих или в изменяющихся с понятным трендом рыночных условиях, а «Анализ рисков» – о том, при каких условиях проект становится невыполнимым и/или нецелесообразным. разрабатываются они обычно после того, как готовы все обоснования. Бизнес-план разрабатывается сотрудниками разных отделов.

введение – отдел по стратегическому развитию, финансовый отдел;

резюме проекта – отдел по стратегическому развитию, финансовый отдел;

анализ рынка – отдел маркетинга и продаж, отдел по стратегическому развитию, привлеченные консультанты;

план НИОКР – отдел НИОКР;

маркетинговый план – отдел маркетинга и продаж, финансовый отдел;

производственный план – дирекция по производству, служба качества;

ресурсный план – отдел по стратегическому развитию, финансовый отдел;

организационно-управленческая структура – отдел по стратегическому развитию;

план-график проекта – отдел по стратегическому развитию;

финансовый план – финансовый отдел;

эффективность проекта – финансовый отдел;

анализ рисков – отдел по стратегическому развитию, финансовый отдел.

Ключевым разделом для любого «продуктового» проекта является «Анализ рынков».

Все варианты развития событий должны быть указаны в бизнес-плане, а наиболее вероятные даже просчитаны с помощью финансовой модели. Структурно раздел состоит из следующих блоков:

- техническое описание и сравнение продуктов – здесь четко описываются рыночные преимущества новой разработки, так называемые тактико-технические характеристики.

- анализ мирового рынка (выявление трендов и тенденций);

- анализ внутреннего рынка (статистика по продажам, тренды, возможности, позиционирование продуктов и т.д.).

Следует отметить, что при подготовке данного раздела – особенно в вопросах статистики и новых тенденций – часто привлекаются сторонние эксперты, поскольку здесь много аналитической работы, в том числе с макроэкономическими показателями и прогнозами. Именно в этом разделе проявляются многие риски, которые находятся под контролем финансового директора.

Раздел НИОКР описывает план и сроки мероприятий по разработке нового продукта и оформлению необходимых документов, получению патентной защиты и пр. Разработка бизнес-плана предполагает обособление проекта от операци-

онной деятельности и осуществляется только на определенной стадии готовности продукта.

Структура маркетингового плана включает следующие подразделы: «Ценообразование», «Стратегия продвижения», «План продаж».

В подразделе «Ценообразование» проведенный ранее анализ цен конкурентов задает верхнюю ценовую планку. Нижняя планка определяется по формуле «цена = затраты + нормативная прибыль». Затем при наличии релевантной информации проводится оценка чувствительности спроса к изменению цены и определяется оптимальная планируемая стоимость продукта.

Подраздел «Стратегия продвижения» содержит информацию о географии продаж, каналах дистрибуции, описание маркетинговых мероприятий. На основании этого подраздела формируются подразделы в финансовом и ресурсном плане.

«План продаж» – ключевой подраздел для финансовой оценки проекта, в то же время его параметры являются производными от потенциала рынка, ценообразования, эффективности стратегии продвижения.

Производственный план включает описание и расчет применяемых технологий, задействованных производственных помещений, оборудования, сырья и материалов, экологических аспектов и аспектов обеспечения и контроля качества.

Подраздел «Сырье и материалы» может быть очень важным, если используется некое уникальное вещество. Во многих случаях здесь достаточно и первичной проработки рынка на предмет потенциальных поставщиков, анализ цен и условий. По завершении работ по этому подразделу в финансовой модели появляется показатель «Себестоимость». То есть при относительно небольшой работе над разделом (в нашем случае) влияние его высоко. Также в этом подразделе выявляется зависимость операционных результатов проекта от изменения курсов валют.

Ресурсный план представляет собой свод данных практически по всем предыдущим разделам. Структура раздела такова:

- человеческий капитал;
- сводный план закупок сырья;
- сводный план инвестиций в основные средства и нематериальные активы.

Первый подраздел содержит предложения о дополнительном найме сотрудников, привлечении уже работающих сотрудников, специалистов на временной основе по гражданско-правовым договорам, а также контрактных организаций для выполнения части работ, нецелесообразных к выполнению своими силами. Формируется на основе расчета рабочего времени, которое требуется для выполнения работ, описанных в подразделах «Маркетинговый план», «НИОКР», «Производственный план», с учетом специализации сотрудников. Подраздел «Человеческий капитал» служит основой для всех статей затрат, связанных с расходами на персонал в финансовой модели.

Раздел бизнес-плана «Организационно-управленческая структура» сильно варьируется в зависимости от целей. Например, при обращении за целевым кредитом его наличие будет определяться требованиями банков. Банки в первую очередь интересуют платежеспособность компании. Для них важнее понять, справится ли компания с долговой нагрузкой при вхождении в этот проект, чем то, каким образом будут приниматься управленческие решения. Более того, они всегда учитывают вариант прекращения проекта на определенной стадии и способность компании вернуть кредит и проценты по нему за счет операционной деятельности.

Если предполагается обособление результатов проекта, например, выделение и последующая продажа бизнес-единицы, или под проект формируется отдельная компания, тогда в этом разделе появляются предложения по юридической структуре группы, по системе управления и т.д. Когда бизнес-план становится основой для формирования внутреннего проекта компании в рамках системы проектного управ-

ления, этот раздел не понадобится, поскольку все регламенты формируются проектным офисом компании.

В финансовый план включаются следующие подразделы: основные допущения и предпосылки, расчет ставки дисконтирования, операционные доходы, операционные расходы, инвестиционные затраты, финансирование проекта и возврат заемного капитала, результаты финансовой модели, прогнозная финансовая отчетность проекта и компании. Чтобы сформировать этот раздел бизнес-плана, необходимо построить финансовые модели текущей деятельности компании и проекта, а также сводную финансовую модель.

В разделе «Анализ рисков» риски ранжируются по степени критичности. Для каждой отрасли этот набор рисков специфичен. При этом эффективных способов управления этими рисками может и не оказаться. В данном разделе раскрывается информация о неблагоприятных изменениях бизнес-среды, при появлении которых надо или пересматривать временные рамки проекта, или завершать его.

2. Бизнес-план развития бизнеса

Бизнес-план развития базируется на анализе текущего состояния организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на ее развитие, вида экономической деятельности, отрасли и экономики страны в целом в планируемом периоде. При анализе особое внимание уделяется выявлению положительных тенденций развития организации и установлению причин, негативно влияющих на результативность деятельности.

Бизнес-план развития включает:

- оценку текущего состояния организации с определением закономерностей и тенденций ее развития во взаимосвязи с тенденциями и приоритетами развития соответствующего вида экономической деятельности;
- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития организации на планируемый период;

- определение внутренних и внешних факторов и условий эффективного развития организации;
- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития организации на планируемый период;
- определение и описание конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение целевых параметров развития организации.

Для осуществления разработки бизнес-плана целесообразно создать рабочую группу из числа руководителей и специалистов различных служб и подразделений организации с предоставлением ей полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных.

Бизнес-план развития составляется с учетом специфики хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации; каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных и оформленных соответствующими документами; шаг отображения информации в таблицах бизнес-плана развития, содержащих финансово-экономические расчеты, принимается равным одному месяцу или кварталу, информация приводится нарастающим итогом.

Для государственных организаций и организаций с долей государственной собственности разработка бизнес-планов развития регламентируется нормативными правовыми актами, основные из которых:

- постановление Совета Министров РБ от 08.08.2005 № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций»;
- постановление Минэкономики РБ от 30.10.2006 № 186 «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год».

Типичная структура бизнес-плана включает следующие основные разделы:

- резюме;

- характеристика организации и стратегия ее развития;
- описание продукции, анализ рынков сбыта и стратегия маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- инвестиционный и инновационный план, источники финансирования;
- прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;
- показатели эффективности деятельности организации.

В зависимости от вида и цели составления бизнес-плана, отрасли, вида и специфики деятельности организации его структура, содержание разделов и показатели могут достаточно сильно различаться. Для государственных организаций и организаций с долей государственной собственности бизнес-планы развития должны также включать разделы «Энергосбережение», «Мероприятия по модернизации на очередной год».

3. Бизнес-план инвестиционного проекта

Планирование инвестиций предусматривает определение по каждому инвестиционному проекту и в целом по организации следующих показателей:

- общие объемы инвестиций на планируемый период всего, в т. ч. по годам жизненных циклов проектов;
- структура инвестиций по направлениям использования;
- источники финансирования;
- денежные потоки;
- конечные финансовые результаты;
- показатели эффективности.

Основные принципы и подходы к разработке бизнес-плана инвестиционного проекта:

- при выполнении финансово-экономических расчетов необходимо использовать методы имитационного моделирования и дисконтирования, позволяющие оценивать влияние

изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;

- приводить аргументированные обоснования по всем исходным данным, используемым в финансово-экономических расчетах бизнес-плана (в т. ч. по объемам производства и реализации продукции, прогнозируемым ценам на продукцию и материальным ресурсам, инвестиционным затратам и источникам финансирования, амортизационной политике);

- при составлении таблиц, прилагаемых к бизнес-плану, за базовый год принимать последний отчетный год;

- при решении вопроса о новом строительстве учитывать проведенные в рамках обоснования инвестиций альтернативные расчеты и обоснования возможного размещения производства;

- для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства, выполнять расчеты налогов, сборов и платежей в бюджет и внебюджетные фонды без предоставления льгот и при предоставлении льгот, а также выпадающих доходов государства и сроков окупаемости государственной поддержки;

- составлять бизнес-план на весь срок реализации проекта.

4. Методика разработки бизнес-планов

Источники информации, используемые при подготовке бизнес-плана, могут быть различными, лишь бы они предоставляли необходимую и достоверную информацию. В качестве источников информации могут использоваться: маркетинговые или другие исследования; Интернет; книги; деловая пресса и СМИ; информация, предоставляемая фирмой; справочные данные специализированных банков и баз данных; информация, предоставляемая промышленными ассоциациями, международными организациями, производителями оборудования.

В соответствии с международной методикой ЮНИДО для бизнес-плана необходимы следующие показатели и формы входящей информации:

- 1) инвестиционные издержки;
- 2) программа производства и реализации;
- 3) среднесписочная численность работников;
- 4) текущие издержки на общий объем выпуска:
 - материальные расходы;
 - расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды;
 - обслуживание и ремонт оборудования и транспортных средств;
 - административные накладные расходы;
 - общехозяйственные накладные расходы;
 - расходы на сбыт продукции;
- 5) структура общих издержек по видам продукции;
- 6) потребность в оборотном капитале;
- 7) источники финансирования – акционерный капитал; кредиты и пр.

Такие показатели и формы информации пригодны при использовании любой из принятых систем моделирования инвестиционных проектов.

Порядок разработки бизнес-плана.

Основанием для разработки бизнес-плана является директивный документ, изданный руководителем предприятия (приказ, распоряжение), которым определяются и утверждаются:

- руководитель разработки бизнес-плана;
- состав исполнителей и распределение обязанностей между ними;
- разработчик бизнес-плана (предприятие – инициатор проекта или привлеченные организации);
- смета затрат на проведение работ и источники финансирования (при необходимости).

Поскольку предприятия выпускают различные виды продукции и отличаются друг от друга спецификой производства, невозможно предложить стандартный процесс составления бизнес-плана. Тем не менее, для бизнес-планов любых типов

характерны следующие **этапы разработки:**

1.Определение целей. Цели определяются исходя из тех проблем, которые призван решить бизнес-план конкретного предприятия. В настоящее время такими целями могут быть: достижение безубыточности деятельности; ввод в действие нового магазина, цеха; выпуск нового вида продукции; внедрение мероприятий по совершенствованию маркетинга и менеджмента и др.

2.Анализ, оценка и прогнозирование собственных возможностей предприятия. Включает в себя анализ текущих и прогнозных результатов функционирования самого предприятия; анализ и прогнозирование обеспеченности его деятельности материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами; анализ и прогнозирование текущих результатов деятельности основных конкурентов; анализ и прогнозирование рынков сбыта; анализ и прогнозирование возможных видов риска.

3.Характеристика планируемой предприятием к выпуску продукции (работ, услуг). Целью этого этапа является оценка сильных и слабых сторон деятельности как самого предприятия, так и его основных конкурентов в сферах менеджмента, производства, маркетинга, финансов, кадровой политики.

4 Исследование рынков сбыта. Целью этого этапа является оценка рынков сбыта, уровня конкуренции, конкурентоспособности производимых товаров, работ, услуг. В результате проведенных на данном этапе исследований должно быть сформулировано обобщенное представление о рынках и конкурентах.

5. Разработка плана производства, который включает в себя прогноз объемов производства (реализации) продукции (товаров, работ, услуг) с учетом заданий программы экономического и социального развития предприятия и результатов анализа и прогнозирования его собственных возможностей; определение потребностей в основных фондах, исходном сырье, оборудовании, персонале по категориям работников, затратах на оплату труда; определение полной себестоимости производимой продукции и т.д.

6. Разработка ценовой политики предприятия, системы формирования спроса и стимулирования сбыта. Целью данного

этапа является разработка маркетинговой стратегии предприятия.

7. Уточнение типа организационной структуры и оценка ее эффективности.

8. Описание возможных рисков, расчет уровней рисков и разработка мероприятий по их снижению и предупреждению.

9. Прогнозирование финансовых показателей предприятия. Включает в себя прогноз доходов и расходов; сметы фондов; прогнозный баланс денежных средств, прогнозный баланс активов и пассивов; прогноз ключевых финансовых показателей и др.

10. Составление резюме, которое представляет собой краткое изложение бизнес-плана деятельности предприятия.

5. Разработка бизнес-планов с применением программ инвестиционного анализа

Бизнес-планирование требует применения современных методик и инструментов. Существует несколько типов программного обеспечения, предназначенных для оценки текущего финансового состояния предприятия, инвестиционного анализа, моделирующих инвестиционный проект. Принцип работы всех программ примерно одинаков. Вводится набор параметров, характеризующих проект. В результате расчета получается полный финансовый отчет, данные которого можно исследовать с помощью имеющихся в программе аналитических инструментов. В качестве исходных данных используется информация о производственной программе, маркетинговый план, схема финансирования проекта. Результаты всегда отражаются в трех главных финансовых отчетах: отчете о прибылях и убытках, балансе и отчете о движении денежных средств (Cash-Flow). Методики анализа и общие подходы к расчетам примерно одинаковы, однако у всех программ имеются особенности, которыми разные программы отличаются друг от друга. Ниже приведены наиболее распространенные программы инвестиционного анализа, используемые в бизнес-планировании.

Comfar III Expert. Программа создавалась специально для стран с высоким уровнем инфляции и включает все необходимые для таких условий аналитические инструменты. Comfar III Expert позволяет подготовить качественное резюме проекта. Кроме краткого отчета можно распечатать и расширенный вариант. Comfar использует систему отображения модулей с исходными данными. Это дерево, которое можно раскрывать или сворачивать, показывая только необходимые модули. Диалоги с исходными данными отображаются как узлы этого дерева с белым квадратиком; после заполнения диалога квадратик становится красным. По мере заполнения данных делаются доступными новые ветви дерева. Это не всегда удобно в каждодневной работе, но очень наглядно.

Недостатком Comfar III Expert является плохая техническая реализация. Программа написана для Windows 3.1 и имеет соответствующий интерфейс, многие функции не отвечают даже стандартам, принятым для старых версий Windows. Программа написана в стиле MS-DOS, реализованном под Windows.

Project Expert 6. Наиболее распространенная программа. Фактически, сочетает в себе системы инвестиционного анализа и управления проектами. В основу Project Expert положен простой принцип: если что-либо может быть сделано несколькими путями, то реализуются все варианты, что дает возможность выбора. Программа представляет собой противоположность Comfar. Если Comfar жестко ведет пользователя через весь процесс анализа, предлагая ему конкретные методики, определенную последовательность работ, форму отчетности, то Project Expert, наоборот, позволяет делать с проектом все что угодно, оставляя выбор инструментов и методик эксперту.

В Project Expert более 200 диалогов, встроенная система создания календарных планов, средства контроля реализации проекта. Последняя версия содержит уже даже такие экзотические функции, как анализ проекта с использованием нечет-

ких данных, анализ эффективности деятельности отдельных подразделений компании и т. п.

Интерфейс программы построен очень удачно, что значительно облегчает работу с ней. Если Comfar представляет данные в виде дерева, то в Project Expert все разделы расположены, как в содержании книги. Это позволяет не упустить ничего при вводе данных, даже несмотря на отсутствие индикации заполнения диалогов.

Отчеты в Project Expert можно не только распечатывать, но и сохранять в файлах MS Word. Все форматирование при этом сохраняется. Поскольку бизнес-план, как правило, готовится в MS Word, такой подход позволяет легко использовать результаты работы программы.

Недостатком Project Expert является отсутствие готовых решений. Project Expert – это инструмент, а не готовое решение. Результаты работы с данной программой в значительной степени зависят от квалификации пользователя, чем при работе с другими программами.

Альт-Инвест – это не программа, а шаблон для MS Excel. В основе его работы – методика UNIDO. Главным ее преимуществом является возможность корректировки экспертом принципов расчета. Работая в Excel, легко создавать свои аналитические инструменты, дополняющие стандартный набор. Шаблон Альт-Инвест, основанный на MS Excel, сохраняет все преимущества этого продукта. Это и мощнейшая графика, и возможность создавать аналитические отчеты, и многое другое. К преимуществам можно добавить легкость составления отчетов. Поскольку все исходные данные вводятся с листа, а не в диалогах со сложной системой представления информации, они имеют плоскую структуру и легко переключаются на бумагу. В других программах это связано с определенными проблемами и на бумагу часто попадает только часть данных.

Однако упомянутая плоская структура данных неудобна, когда в программу нужно ввести значительный объем информации. Проблемой является отсутствие средств (кроме

стандартных средств Excel) для работы с повторяющимися в течение подготовки проекта событиями.

При использовании шаблона Альт-Инвест легко испортить проект. Ни таблицы исходных данных, ни результаты расчета не защищены от повреждения. Случайно нажатая клавиша может забить рассчитанные данные. Это требует повышенной осторожности при работе с проектом.

Альт-Инвест – наиболее подходящая программа для тех, кто собирается создавать свою методику и формы отчетности, организовывать цикл подготовки документации по собственным стандартам. Не вызовет он проблем и у тех, кто привык много работать в Excel и свободно ориентируется в этой системе.

РАЗДЕЛ 3

НАПРАВЛЕНИЕ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

Первой задачей выбора методов проведения маркетингового анализа является ознакомление с отдельными методами, которые могут использоваться при сборе и анализе маркетинговой информации. Затем с учетом ресурсных возможностей выбирается наиболее подходящий набор этих методов.

Прежде всего, дадим общую характеристику методам проведения маркетингового анализа.

Наиболее широко используемыми методами проведения маркетингового анализа являются методы анализа документов, методы опроса потребителей (всю совокупность которых с определенной долей условности можно назвать методами социологических исследований, поскольку их впервые разработали и использовали социологи), экспертные оценки, экспериментальные методы и экономико-математические методы.

Главное отличие методов социологических исследований от экспертных оценок заключается в том, что первые ориентированы на массовых респондентов различной компетентности и квалификации, в то время как экспертные оценки – на ограниченное число специалистов-профессионалов. Объединяет эти две группы методов, прежде всего то, что в обоих случаях для обработки собранных данных используются одни и те же методы математической статистики.

Можно выделить несколько групп экономико-математических методов, используемых при проведении маркетингового анализа:

1. *Статистические методы обработки информации* (определение средних оценок, величин ошибок, степени согласованности мнений респондентов и т. д.).

2. *Многомерные методы* (в первую очередь факторный и кластерный анализы). Они используются для обоснования маркетинговых решений. В их основе лежит анализ многочисленных взаимосвязанных переменных – например, опре-

деление объема продаж нового продукта в зависимости от его технического уровня, цены, конкурентоспособности, затрат на рекламу и др.

3. *Регрессионные и корреляционные методы.* Они используются для установления взаимосвязей между группами переменных, статистически описывающих маркетинговую деятельность.

4. *Имитационные методы.* Они применяются тогда, когда переменные, влияющие на маркетинговую ситуацию (например, описывающие конкуренцию), не поддаются определению с помощью аналитических методов.

5. *Методы статистической теории принятия решений* (теория игр, теория массового обслуживания, стохастическое программирование). Они используются для стохастического описания реакции потребителей на изменение рыночной ситуации. Можно выделить два главных направления применения этих методов: для статистических испытаний гипотез о структуре рынка и предположений о состоянии рынка — например исследование степени лояльности к торговой марке, прогнозирование рыночной доли.

6. *Детерминированные методы анализа и исследования операций* (в первую очередь линейное и нелинейное программирование). Эти методы применяются тогда, когда имеется много взаимосвязанных переменных и надо найти оптимальное решение — например, вариант доставки продукта потребителю, обеспечивающий максимальную прибыль, по одному из возможных каналов товародвижения.

7. *Гибридные методы*, объединяющие детерминированные и вероятностные (стохастические) характеристики (например, динамическое и эвристическое программирование), применяемые прежде всего для исследования проблем товародвижения.

Эти семь групп количественных методов не исчерпывают всего их разнообразия.

Математическое моделирование в маркетинговом анализе весьма затруднено. Это обусловлено:

1) сложностью объекта изучения, нелинейностью маркетинговых процессов, наличием пороговых эффектов, например минимального уровня стимулирования продаж, временными лагами (в частности, реакция потребителей на рекламу зачастую не проявляется немедленно);

2) эффектом взаимодействия маркетинговых переменных, которые в большинстве своем взаимосвязаны и взаимозависимы (цена, ассортимент, качество, объем выпуска);

3) сложностью измерения маркетинговых переменных. Трудно измерить реакцию потребителей на определенные стимулы, например рекламу. Поэтому часто применяются непрямые методы – например, регистрация случаев возврата товара для определения правдивости рекламы;

4) неустойчивостью маркетинговых взаимосвязей, обусловленной изменениями вкусов, привычек, оценок и др.;

5) относительной несовместимостью менталитета персонала, который занимается практическим маркетингом, с одной стороны, и применяемыми количественными методами в маркетинговых исследованиях – с другой. Первые приоритет отдают неформальным методам, вторые – математическому моделированию.

Вышеизложенное во многом обусловлено тем, что маркетинг связан с человеческим поведением, а не с техническими явлениями. Маркетинг ориентирован на конкретных потребителей, а потребители – разные.

В зависимости от характера целей маркетингового анализа выделяют три соответствующих направления: *разведочные, описательные и казуальные*. Каждое такое направление включает в свой состав определенные методы сбора и анализа маркетинговой информации.

Разведочный анализ – анализ, проводимый с целью сбора предварительной информации, необходимой для наилучшего определения проблем и выдвигаемых предположений (гипотез), в рамках которых ожидается реализация маркетинговой деятельности, а также для уточнения терминологии и установления приоритетов среди задач исследований. Например, было выдвинуто предположение, что низкий уровень реали-

зации обусловлен плохой рекламой, однако разведочное исследование показало, что главной причиной недостаточного сбыта является плохая работа товарораспределительной системы, которую и следует более детально изучить на последующих этапах процесса проведения маркетинговых исследований. Далее, например, предполагается провести исследование с целью определения имиджа какого-то банка. Сразу же возникает задача определения понятия «имидж банка». Разведочный анализ выявил такие его составляющие, как величина возможного кредита, надежность, приветливость персонала и др., а также позволило установить, как измерить эти составляющие.

Для проведения разведочного анализа может быть, достаточно только прочитать опубликованные вторичные данные или провести выборочный опрос ряда специалистов по данной проблеме. С другой стороны, если разведочный анализ направлен на испытание гипотез или измерение взаимосвязей между переменными, то он должен быть основан на использовании специальных методов.

Среди методов проведения разведочного анализа можно выделить следующие: анализ вторичных данных, изучение прежнего опыта, анализ конкретных ситуаций, работа фокус группы, проекционный метод. Следует отметить, что некоторые из этих методов могут применяться также при использовании других типов анализа.

Описательный анализ – маркетинговое исследование, направленное на описание маркетинговых проблем, ситуаций, рынков – например, демографической ситуации, отношения потребителей к продукции компании. При проведении данного вида исследований обычно ищутся ответы на вопросы, начинающиеся со слов: кто, что, где, когда и как. Как правило, такая информация содержится во вторичных данных или собирается путем проведения наблюдений и опросов, постановки экспериментов. Исследуется, кто является потребителем продукции, что рассматривается как продукты, поставляемые фирмой на рынок, где потребители приобретают эти продукты, когда потребители наиболее активно по-

купают эти продукты, как используется приобретенный продукт. Заметим, что данные виды анализа не дают ответа на вопросы, начинающиеся со слова «почему» (например, «Почему возрос объем продаж после проведения рекламной кампании?»). Ответы на подобные вопросы получают при проведении казуального анализа.

Казуальный анализ – маркетинговый анализ, проводимый для проверки гипотез, касающихся причинно-следственных связей. В основе данного анализа лежит стремление понять какое-нибудь явление на основе использования логики типа: «Если X, то затем Y». Маркетолог всегда стремится определить, скажем, причины изменения отношений потребителей, изменения показателя рыночной доли и т.п.

Казуальный анализ можно осуществлять на основе адаптированного под цели данного исследования метода логико-смыслового моделирования, путем использования ряда математических методов, например факторного анализа. Однако оптимальные результаты получаются при постановке экспериментов.

РАЗДЕЛ 4

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

1. Товарная политика предприятия, формирование программы производства и ассортиментной стратегии предприятия.

Товарная политика – это составляющая маркетинговой деятельности предприятия, комплексное (собирательное, синтетическое) понятие, включающее в себя ассортиментную политику, создание новых товаров и запуск их в производство, исключение из производственной программы. Товарная политика имеет существенные различия в потребительском и промышленном маркетинге.

В потребительском маркетинге покупатель чаще всего не располагает должной информацией о реальном качестве товара. Он ориентируется на его образ, который естественно или искусственно сложился в массовом сознании. Например, в начале 1990-х гг. многие россияне всерьез верили, что китайские пуховики шили с использованием лебяжьего пуха, а рыжиковое масло делалось из грибов рыжиков.

В промышленном маркетинге покупатель досконально разбирается в особенностях если не производства, то хотя бы использования товара. Он четко знает, что хочет получить от товара, и может быстро составить адекватное представление о нем. Здесь конкурентное преимущество является следствием технологического преимущества производителя.

Обычно в маркетинге выделяют четыре вида товарных стратегий.

Стратегия «Новый товар на новом рынке»

Подразумевает большие затраты на продвижение товара в отношении как потребителей, так и контрагентов. Кроме того, вывод нового товара связан с коммерческими рисками, значительно превышающими показатель 50:50. Обычно эта стратегия применяется при продвижении на рынок наукоем-

кой высокотехнологичной продукции (компьютерная техника, новые материалы и т. д.)

• *Недостатки стратегии:* ни сам товар, ни фирма-производитель неизвестны на рынке. Потребители и потенциальные контрагенты не осведомлены о достоинствах нового товара. Неясно, как рынок воспримет предлагаемый товар. Пример: неудачная попытка внедрения на рынок безалкогольного пива.

• *Преимущества стратегии:* конкуренты не обладают конкурентоспособными аналогами и не способны противопоставить эффективную товарную стратегию. Пример: удачная попытка внедрения на рынок «кубика» венгерского изобретателя Эрне Рубика.

Стратегия «Новый товар на старом рынке»

Подразумевает внедрение нового товара под уже «раскрученной» торговой маркой с целью удержания или завоевания рынка. Это вынужденная мера, так как никто не будет рисковать прибылью, если дела и так идут хорошо. На рынке должны сформироваться серьезные угрозы, чтобы производитель пошел на риск вывода нового товара.

• *Недостатки стратегии:* в случае неудачи фирма теряет гораздо больше, чем при текущем сокращении объемов продаж. Пример: не вполне удачная попытка внедрения на рынок следующих модификаций изобретения того же профессора Рубика (змейки, шарики и пр.)

• *Преимущества стратегии:* потребители гораздо благосклоннее относятся к новому товару известного производителя со сложившимся имиджем. Пример: постоянное обновление ассортимента моющего средства (с дозатором, «лимон» и т. д.)

Стратегия «Старый товар на новом рынке»

Подразумевает освоение новых товарных рынков и относится обычно к международной торговле или к выходу на новые товарные ниши. Иногда речь может идти о разработке новых видов применения продукции.

• *Недостатки стратегии:* новый рынок может обладать специфическими особенностями (инфраструктурными, пси-

холологическими, политическими и т. п.), которые сложно отследить из-за удаленности поставщика. Пример: поставка свиных консервов в мусульманские страны или говяжьих консервов в Индию.

• *Преимущества стратегии:* дополнительная прибыль от продаж на новом рынке дает огромные ресурсные преимущества в борьбе с традиционными конкурентами. Пример: конкурентные преимущества производителя от организации монопольной продажи минеральной воды на пляжах.

Стратегия «Старый товар на старом рынке»

Подразумевает удержание завоеванных на рынке позиций и отказ от риска, связанного с внедрением инноваций. Обычно эта стратегия применяется к товарам массового спроса с коротким циклом потребления (хлеб, молоко и т. п.)

• *Недостатки стратегии:* рано или поздно на рынке появятся конкуренты, обладающие более эффективными технологиями и предлагающие более качественные товары. Пример: прорыв на российский рынок молочных продуктов западных производителей йогурта.

• *Преимущества стратегии:* устоявшиеся в своих предпочтениях потребители, приобретая традиционные товары, обладают высоким уровнем консерватизма. Пример: покупка мандаринов к новогоднему столу.

Выбор товарной стратегии зависит от трех видов факторов: особенностей товара, особенностей покупателей и особенностей конкуренции на рынке. При этом основная функция маркетинга при реализации товарной политики заключается в *изучении потребностей покупателей и в разработке концепций конкурентоспособных товаров на рынке.*

Ассортиментная политика подразумевает управление товарным ассортиментом в соответствии с особенностями спроса и конкуренции на рынке. Формирование ассортимента продолжается в течение всего жизненного цикла товара: начиная с замысла нового изделия и заканчивая снятием его с производства. Ассортиментная политика тщательно прорабатывается как на стадии планирования продаж, так и при формировании перспективного ассортимента.

Обычно выделяются четыре основных способа формирования товарного ассортимента:

- **обновление ассортимента** – замена устаревших изделий новыми или обновленными изделиями в ответ на сокращение спроса (объема продаж, доли на рынке);

- **расширение ассортимента** – освоение производства и продажи новых разновидностей основного вида товаров для заполнения неохваченных конкурентами сегментов рынка или в ответ на изменение предпочтений потребителей;

- **распространение товарного знака** – присвоение «раскрученного» товарного знака новому виду товаров, продвигаемых на рынке;

- **пополнение ассортимента** – добавление более дорогих или дешевых товаров к существующему ассортименту для привлечения новых категорий потребителей.

Эффективность ассортиментной политики предприятия зависит от уровня ее соответствия требованиям рынка и потребительским предпочтениям.

2. Планирование продаж

Процесс планирования продаж можно представить как совокупность этапов.

Первый этап планирования продаж. Исследование конъюнктуры рынка начинается с анализа продаж в предшествующем периоде. Основные задачи анализа - выявление резервов удовлетворения покупательского спроса и достижение маркетинговых целей организации с максимальной эффективностью .

Основные анализируемые показатели:

- изменение объема продаж в стоимостном и натуральном выражении;

- изменение ассортимента реализованной продукции в стоимостном и натуральном выражении;

- изменение объема реализации конкретных видов продукции в натуральном выражении;

- рентабельность продаж.

Сегментация рынка производится с целью выявления потребностей конкретных групп потребителей. Сегмент должен быть:

- четко обозначен;
- достаточно большим, чтобы приносить прибыль;
- доступным для использования эффективных методов сбыта продукции.

Под целевым рынком понимаются наиболее перспективные для организации сегменты рынка. Определяются его емкость, доступность, существенность и возможность освоения.

Прогноз развития рынка проводится для того, чтобы определить, как он будет изменяться под воздействием экономических, политических, социальных и научно-технологических факторов.

Конъюнктура рынка изучается путем наблюдения, опросов и моделирования. Результаты представляются в виде сводных или тематических обзоров конъюнктуры, оперативной информации об изменении рыночных тенденций.

Второй этап планирования продаж. Планирование ассортимента продукции призвано сформировать рациональную структуру выпускаемых товаров. При этом используются следующие понятия:

- номенклатура продукции - укрупненный перечень выпускаемой организацией продукции;
- ассортимент – детализированный перечень продукции по видам, типам, сортам, фасонам и другим показателям;
- ассортиментная позиция – конкретная марка продукции определенной модели, размера, сорта;
- ассортиментная группа – набор однотипных товаров.

При планировании ассортимента рассматриваются его ширина (количество ассортиментных групп), глубина (определяется количеством позиций в каждой ассортиментной группе) и жизненный цикл товаров.

Выделяют несколько групп товаров:

- **основная**, к которой относят товары в стадии роста, приносящие основную долю прибыли;

- **поддерживающая**, состоящая из товаров в стадии зрелости и стабилизирующая доходы от продаж;
- **тактическая**, включающая товары неосновных групп в стадии роста и зрелости;
- **стратегическая**, к которой относятся товары, которые должны обеспечить будущие доходы;
- **снимаемых с продажи товаров** в стадии насыщения и падения.

Эффективная ассортиментная стратегия должна обеспечить стабильность объема продаж и прибыли организации вне зависимости от стадий жизненного цикла конкретных изделий.

Третий этап планирования продаж. При оценке конкурентоспособности продукции используются качественные показатели, которые подразделяются на классификационные (определяют назначение, области применения и условия использования) и оценочные (характеризуют качество товара), а также экономические показатели (характеризуют затраты на приобретение и эксплуатацию товара). Конкурентоспособность оценивается в следующем порядке:

- 1) определяется цель оценки (выявление положения изделия в ассортиментной группе; оценка перспектив сбыта; установление цены);
- 2) формируются требования к товару и выбирается аналог для сравнения;
- 3) определяются перечень параметров, подлежащих сравнению, их значения и весовые коэффициенты;
- 4) рассчитываются индексы конкурентоспособности.

Четвертый этап планирования продаж. Процесс ценообразования включает:

- выявление ценообразующих факторов (рыночная среда, государство, потребители, научно-технический прогресс и др.);
- постановку целей ценообразования (максимизация прибыли, выживание, лидерство организации на рынке и др.);
- выбор метода ценообразования;
- разработку ценовой стратегии и установление цены.

Ценовая стратегия зависит от степени новизны товара. Для товаров, уже известных на рынке, цены устанавливаются одним из вышеперечисленных методов. Для новых товаров целесообразно применять одну из следующих базовых стратегий ценообразования:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия «снятия сливок».

Пятый этап планирования продаж. При прогнозировании объема продаж используются методы экспертных оценок и экономико-математического моделирования.

При применении экспертных методов дается 3 вида прогнозов: оптимистический, пессимистический и вероятный.

3. Планирование производственной программы

В бизнес-плане развития раздел «Производственный план» содержит характеристику имеющихся основных производственных фондов, загрузку производственных мощностей, анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы в планируемом периоде, обоснование потребности в дополнительном оборудовании, выбора поставщиков оборудования и другие мероприятия.

Планирование производства обычно осуществляют в следующем порядке:

- анализ выполнения плана производства;
- расчет производственной мощности;
- планирование выпуска продукции в натуральном выражении (производственная программа) в соответствии с маркетинговым планом;
- планирование выпуска продукции в стоимостном выражении;
- разработка организационно-технических мероприятий по реализации плана.

Производственная программа представляет собой развернутый план производства, соответствующий производственной мощности и характеризующий объем, ассортимент,

качество, а также сроки выпуска продукции в разрезе подразделений организации.

При разработке производственной программы планы подразделений основного производства составляются цепным методом в порядке, обратном ходу технологического процесса, начиная с выпускного цеха.

Распределение плана по срокам производства осуществляется на основе:

- количества рабочих дней в плановом периоде;
- сроков поставки продукции потребителям;
- обеспечения равномерной загрузки подразделений;
- сроков внедрения и снятия с производства изделий;
- сезонности и сменности работы.

РАЗДЕЛ 5

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности организации

Целью раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат от реализации маркетинговой стратегии. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

Финансовый план включает расчеты и обоснования: баланс доходов и расходов, расчет прибыли от реализации продукции, чистой прибыли и направлений ее использования, расчет потока денежных средств. В этом разделе также освещаются вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации, если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале коммерческой организации.

Планирование финансов организации заключается в определении объема и направлений поступления и расходования денежных средств.

Финансовый план составляется в виде баланса доходов и расходов и состоит из следующих разделов:

- доходы и поступления средств;
- расходы и отчисления средств;
- платежи в бюджет;
- ассигнования из бюджета.

Рекомендуется следующая последовательность разработки финансового плана:

- анализ финансового положения организации;
- планирование доходов и поступлений;
- планирование расходов и отчислений;
- свод и проверка плана.

Для разработки финансового плана необходимо наличие следующих источников информации:

- план производства и продаж;
- план по себестоимости;
- план инвестиций и инноваций;
- план материально-технического обеспечения;
- план по труду и заработной плате;
- нормы и нормативы расхода ресурсов, налогов, отчислений и платежей;
- условия расчета с поставщиками, покупателями и другими субъектами хозяйствования.

Планируются доходы и поступления организации, важнейшие источники которых:

- выручка от реализации;
- прирост устойчивых пассивов;
- кредиты, займы и ссуды;
- средства от продажи активов и финансовых операций;
- уставный капитал;
- внешние инвестиции;
- безвозмездная помощь государства или других организаций.

Конечный финансовый результат деятельности организации - это прибыль, которая включает в себя прибыль:

- от реализации продукции;
- инвестиционной деятельности;
- финансовой деятельности.

Прибыль от реализации продукции. Планирование прибыли от реализации (P_p) может производиться:

- методом прямого счета по каждому виду продукции;
- с использованием данных, полученных при планировании себестоимости.

Прибыль от инвестиционной деятельности. При планировании прибыли от инвестиционной деятельности рас-

считывается результат от операций с имуществом организации, от участия в уставном капитале других организаций, причитающихся к получению процентов, прочих доходов по инвестиционной деятельности.

Прибыль от финансовой деятельности. При планировании прибыли от финансовой деятельности рассматриваются возможности получения доходов от различной финансовой деятельности.

Размер амортизационных отчислений. Рассчитывается исходя из восстановительной стоимости основных фондов и норм амортизационных отчислений.

Прирост устойчивых пассивов (остатка кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении организации). Целесообразно планировать в минимальных размерах.

Направления и пропорции использования финансовых ресурсов. Конкретные направления и пропорции использования финансовых ресурсов определяются органами управления организации или ее собственниками на основе действующего законодательства. Планирование расходов и отчислений обычно проводится по следующим направлениям:

- покрытие затрат на производство и реализацию продукции;
- формирование фонда накопления, в т.ч.:
 - финансирование капиталовложений;
 - пополнение собственных оборотных средств;
 - финансирование НИОКР;
 - финансирование модернизации оборудования;
 - затраты капитального характера по повышению качества и совершенствованию организации производства;
- формирование фонда потребления, в т.ч.:
 - строительство и содержание объектов социальной инфраструктуры;
 - премирование работников по специальным системам премирования и другие выплаты, не включаемые в себестоимость;

- формирование резервного фонда;
- выплата дивидендов;
- другие цели, в т.ч. выплата процентов по просроченным и отсроченным кредитам; расходы на благотворительные цели; расходы, превышающие нормативы отнесения на себестоимость.

При планировании финансов составляют сметы фондов накопления и потребления.

При распределении доходов по направлениям использования на покрытие расходов в первую очередь направляются собственные средства. При их недостатке планируется привлечение средств из внешних источников.

Итоги по каждой статье затрат и в целом по организации должны быть равны сумме источников финансирования. При достижении баланса показатели таблицы разносятся по соответствующим разделам финансового плана.

2. Бюджетирование как форма финансового планирования.

Бюджетирование – управленческая технология, направленная на достижение стратегических и тактических целей организации.

Более детально бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов в результате хозяйственной деятельности организации на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать и использовать прогнозируемые и фактические финансовые показатели для принятия управленческих решений.

Система бюджетирования организации включает в себя:

- структуру бюджетов;
- процедуры формирования бюджетов;
- ответственность за формирование и исполнение бюджетов;
- процессы согласования, утверждения и контроля за исполнением бюджетов.

Бюджетирование основывается на разработке ряда бюджетов.

Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана организации на определенный период по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

Выделяют три определяющих характеристики бюджета:

1) **формализация** (количественное выражение) - это набор цифр;

2) **централизация** – аппарат управления организации централизованно устанавливает директивные показатели для отдельных подразделений (центров ответственности);

3) **«сквозной» характер (системность)** – в бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет организации в целом.

Соответственно, бюджет – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты на предстоящий период времени в целом и по отдельным его интервалам. В то же время бюджет – это финансовое и количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.

С одной стороны, бюджетирование – это процесс составления финансовых планов и смет и последующий контроль за их исполнением, а с другой – управленческая технология составления, анализа, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

В каждой организации может быть свое назначение бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому каждая организация в качестве управленческой технологии может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, технологии и, соответственно, индивидуальный инструментарий. Кроме того, это связано и со специфическими особенностями постановки бухгалтерского учета в отечественных организациях.

Прежде всего, бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для организации в целом и для отдельных его структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов; установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных расходов; обоснования финансовой состоятельности и платежеспособности организации.

Бюджеты должны дать руководителям организации возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее перспективные сферы и направления для дальнейшего развития хозяйственной деятельности организации.

Внедрение системы бюджетирования в организации позволяет:

- получать прогнозную информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- координировать деятельность подразделений организации на горизонтальном уровне;
- распределять функции финансового управления между руководителями центров финансовой ответственности;
- направлять деятельность руководителей подразделений на достижение конкретных целевых показателей;
- создавать систему стимулирования руководителей на основе достижения запланированных показателей;
- проводить сценарный анализ «что будет, если?».

Сегодня в отечественных организациях бюджетирование применяется для того, чтобы контролировать отдельные по-

казатели, например размеры дебиторской и кредиторской задолженности, либо чтобы установить уровни затрат в отдельных структурных подразделениях, то есть используется как инструмент финансового планирования, а не как инструмент управления активами организации, инструмент, позволяющий определять инвестиционную привлекательность отдельных направлений хозяйственной деятельности организаций.

Ограничение использования бюджетирования как технологии составления финансовых планов организации ведет к тому, что остальные стадии процесса управления - учет, анализ, контроль, корректировка и стимулирование - в основном не осуществляются. В результате у руководства отсутствует своевременная, полная и точная информация не только о будущем, но и о настоящем финансовом состоянии организации. Кроме того, бюджетирование носит, как правило, фрагментарный характер, что не позволяет эффективно управлять финансами, и прежде всего движением денежных средств, принимать точные и взвешенные в финансовом отношении управленческие решения.

РАЗДЕЛ 6

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. Рассмотрим группу показателей оценки эффективности инвестиций. При их расчете учитывается изменение стоимости денег с течением времени посредством операции дисконтирования.

Необходимость дисконтирования обусловлена тем, что ресурсы, потребляемые в более поздние моменты времени, имеют меньшую ценность по сравнению с такими же объемами ранее потребляемых ресурсов.

Дисконт – это коэффициент увеличения или уменьшения стоимости, зависящей от процентной ставки по кредитам.

Коэффициент дисконтирования наращивания стоимости рассчитывается по формуле:

$$K_d = (1 + R)^t,$$

где R – ставка банковского процента (в коэффициентах); t – количество лет, на которые отвлекаются средства.

Коэффициент дисконтирования потери стоимости рассчитывается по формуле:

$$K_d = \frac{1}{(1 + R)^t},$$

где t – порядковый номер года поступления доходов от инвестиций.

Для определения эффективности инвестиционных проектов используется показатель чистой дисконтируемой стоимости (ЧДС) или **чистой текущей стоимости (ЧТС)**. ЧТС – это разница между дисконтируемой величиной всех инвестиционных затрат и дисконтируемой величиной будущих доходов, приведенными в сопоставимые условия, которая пред-

ставляет собой стоимость дисконтированного чистого потока наличности за расчетный период и рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧТС} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i - \text{И}_i}{(1 + R)^t},$$

где Π_i – прибыль i -го года; И_i – инвестиции i -го года; n – число лет в сроке реализации проекта.

Оценка целесообразности инвестирования по показателю ЧТС:

1) если ЧТС больше 0, инвестирование целесообразно; если несколько проектов, то эффективным является тот, у которого максимальная ЧТС;

2) если ЧТС меньше 0, инвестирование нецелесообразно;

3) если ЧТС = 0, инвестору безразлично вкладывать средства или нет.

Индекс доходности (ИД) характеризует среднегодовую рентабельность инвестированного капитала в течение расчетного периода:

$$\text{ИД} = \frac{\text{ЧТС}}{\text{дисконтированные инвестиции}}$$

Если ИД больше 1, то проект эффективен, если ИД меньше 1 – неэффективен.

Внутренняя норма прибыли (внутренняя норма дохода, внутренняя норма рентабельности) (ВНД) – усредненная рентабельность инвестиций по чистой прибыли, расчетная ставка дисконта, при которой дисконтированная стоимость притока денежных средств равна дисконтированной стоимости их оттоков (величина, при которой ЧТС=0).

Для нахождения ВНД (IRR) используют формулу:

$$\text{IRR} = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1),$$

где r_1 - значение выбранной ставки дисконтирования, при которой $NPV_1 > 0$;

r_2 - значение выбранной ставки дисконтирования, при которой $NPV_2 < 0$.

Для расчета IRR (BHD) по данной формуле необходимо соблюдать неравенство: $r_1 < r_2$

Динамический срок окупаемости – временной период, за который дисконтированные вложения, связанные с инвестиционным проектом, покрываются дисконтированными результатами его осуществления.

Компаундинг – процесс, обратный дисконтированию, – метод приведения инвестиций к будущему периоду.

Формула компаундинга для вложений i -го года:

$$I_{ki} = I_i \times (1 + r)^{n-i+1},$$

где I_{ki} – компаундированная сумма инвестиций i -го года; n – срок действия проекта; r – ставка рефинансирования.

РАЗДЕЛ 7

АНАЛИЗ РИСКОВ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

В качестве приемлемых и простых методов оценки риска можно использовать:

- метод корректировки нормы дисконта;
- анализ чувствительности отдельных показателей проекта;
- имитационное моделирование (метод Монте-Карло).

Корректировка нормы дисконта. Может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

В общем виде коэффициент дисконтирования (D_{cp}) рассчитывается исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала (см. формулу).

$$D_{cp} = (P_{ск} \times СК + P_{зк} \times ЗК) / 100$$

где $P_{ск}$ - процентная ставка на собственные средства;
 $СК$ - доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат;

$P_{зк}$ - процентная ставка по кредиту;
 $ЗК$ - доля кредита в общем объеме инвестиционных затрат.

Данная норма дисконта основывается на доходности альтернативных безрисковых направлений инвестирования.

Для учета возможных потерь к безрисковой норме дисконта вводится поправка на риск (см. формулу).

$$D_{cp} = (P_{ск} \times СК + P_{зк} \times ЗК) / (100 + J)$$

где J - поправка на риск.

В поправке на риск в общем случае учитывается три типа рисков, связанных с реализацией инвестиционного проекта (хотя могут быть учтены и другие) (см. формулу).

$$J = J_1 + J_2 + J_3,$$

где J_1 - поправка на страновой риск;
 J_2 - поправка на риск ненадежности участников проекта;
 J_3 - поправка на риск неполучения предусмотренных проектом доходов.

Поправка на *страновой риск* оценивается экспертно. Размер поправки может снижаться при условии предоставления инвестиционному проекту государственной поддержки.

Размер поправки на *риск ненадежности участников проекта* также определяется экспертно каждым конкретным участником проекта. Обычно поправка на этот вид риска не превышает 5%. Этот размер уменьшается, если один из участников предоставляет другому имущественные гарантии исполнения своих обязательств, и увеличивается, если участник не располагает проверенной информацией о платежеспособности и надежности других участников проекта.

Поправка на риск неполучения предусмотренных проектом доходов определяется технической реализуемостью и обоснованностью проекта, детальностью проработки проектных решений, наличием необходимого научного и опытно-конструкторского задела и репрезентативности маркетинговых исследований. Размер поправок рекомендуется определять ориентировочно в соответствии с таблицей.

Таблица. Ориентировочные значения поправок на риск неполучения предусмотренных проектом доходов

Степень риска	Цель проекта	Поправка на риск, %
Низкая	Вложения в развитие производства на базе освоенной техники	3-5
Средняя	Увеличение объема продаж производимой продукции	8-10
Высокая	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокая	Вложения в исследования и инновации	18-20

Анализ чувствительности прибыли к изменению условий деятельности

Анализ чувствительности предполагает оценку влияния изменения отдельных характеристик проекта (элементов затрат, объемов и цены продаж) на показатель результата (например, внутренняя норма прибыли или чистый дисконтированный доход (NPV)).

В анализе чувствительности инвестиционные критерии определяются для широкого диапазона исходных условий. Выделяются наиболее важные параметры проекта, выявляются закономерности изменения финансовых результатов от динамики каждого из параметров.

В процессе анализа чувствительности вначале определяется «базовый» вариант, при котором все изучаемые факторы принимают свои первоначальные значения. Затем значение одного из исследуемых факторов варьируется в определенном интервале при стабильных значениях остальных параметров. При этом оценка чувствительности проекта начинается с наиболее важных факторов, которые соответствуют пессимистическому и оптимистическому сценариям. После этого устанавливается влияние изменений отдельных параметров на уровень эффективности проекта.

Показатель чувствительности вычисляется как отношение процентного изменения критерия - выбранного показателя эффективности инвестиций (относительно базисного варианта) к изменению значения фактора на 1 %. Таким способом определяются показатели чувствительности по каждому из исследуемых факторов.

Алгоритм анализа риска с помощью метода анализа чувствительности имеет следующий вид:

1. выбор ключевого показателя эффективности инвестиций, в качестве которого служит внутренняя норма доходности (IRR) или NPV;

2. выбор факторов, относительно которых разработчик инвестиционного проекта не имеет однозначного суждения. Типичными являются следующие факторы:

- капитальные затраты и вложения в оборотные средства;

- цена товара и объем продажи;
- элементы себестоимости продукции;
- время строительства и ввода в действие основных средств;

3. установление нижних и верхних значений неопределенных факторов, выбранных на втором шаге;

4. расчет ключевого показателя для всех выбранных предельных значений неопределенных факторов;

5. построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов. В западном инвестиционном менеджменте этот график носит название «Spider Graph».

Указанный график позволяет сделать вывод о наиболее критических факторах инвестиционного проекта с тем, чтобы в ходе его реализации обратить на эти факторы особое внимание.

Имитационное моделирование (метод Монте-Карло)

Имитационное моделирование, которое также называют методом Монте-Карло или стресс-тестированием, является развитием сценарного подхода с применением компьютерных технологий.

Этот метод требует от разработчиков определенных знаний в области математического анализа и теории вероятности. Перед началом моделирования выбирают ключевые переменные проекта (например, величина спроса и цены на ресурсы) и определяют их возможные колебания. Затем генерируются случайные сценарии реализации проекта и проводится оценка финансового результата, например, для каждого сценария. Итогом моделирования является распределение вероятностей финансовых результатов проекта. Моделирование, в отличие от сценарного подхода и анализа чувствительности, позволяет проанализировать большое число сценариев при различных сочетаниях параметров проекта и определить экстремальные их сочетания, приводящие к наилучшим и наихудшим результатам.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Для усвоения практических навыков по бизнес-планированию в маркетинговой деятельности необходимо выполнить задания, содержащиеся в кейсах.

КЕЙС 1.

I. Маркетинговое исследование для проекта «ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВОЙ КУЛИНАРИИ И САЛАТОВ»

Сэндвичи, салаты и другие готовые блюда, которые продаются в супермаркетах, или предлагаются в столовых образовательных, дошкольных учреждений и учреждений здравоохранения изготавливаются либо в пищевом цехе учреждения, либо в кулинарном цехе самого супермаркета. И в первом и во втором случае отсутствует возможность сертификации по пищевым стандартам и применения современных методов производства, упаковки и консервации (инертные газы вместо химии и т.п.).

Крупные кулинарные производства в Беларуси пока редки, часто базируются на старых советских производственных площадках и не соответствуют пищевым стандартам НАССР. Между тем, исходя из опыта европейских стран, можно ожидать значительного роста данной категории товаров, особенно для школ, больниц, детских садов, офисов, а также супермаркетов и кулинарий.

Задание 1.1. Оценка текущего уровня цен на продукцию конкурентов.

Соберите и представьте в таблице 1.1 данные о средней розничной цене салатов и готовой кулинарной продукции в:

- супермаркетах города (не менее 3 объектов);
- студенческих столовых города (не менее 3 объектов).

Таблица 1.1 Средние розничные цены на салаты и готовые блюда (данные наблюдения и оценка оптовой цены)

Продукт	Цена за кг розница (с НДС), руб.			Расчетная оптовая цена поставщика за кг (с НДС) ¹
	Объект 1	Объект 2	Объект 3	
Сэндвичи				
Салаты майонезные, упакованные				
Салаты фрэш упакованные				
Готовые блюда упакованные				
Салаты майонезные весовые				
Салаты фрэш весовые				
Готовые блюда весовые				
Соки фруктовые				
...				

¹ Расчетную цену оптового поставщика определяем на уровне 70% средней розничной цены, полученной по усредненным данным наблюдения

Задание 1.2. Оцените предпосылки развития производства готовых блюд и салатов в Пинске

Таблица 1.2 Потенциальные потребители продукции проектируемого бизнеса (текущая оценка)

Данные	Количество потребителей, чел. (оценка)	Расходы на продукцию общепита на 1 чел/день ² , руб.	Годовой объем, руб.	Источник данных
Численность населения				
Средние школы				
Учреждения среднего и высшего образования				
Дошкольные учреждения				
Больницы				
Всего				

² в качестве ориентира воспользуйтесь данными о бюджетном финансировании питания в школах, дошкольных учреждениях и больницах

Задание 1.3. Оценка состояния рынка производства салатов и готовых блюд.

Основных участников и оценку объемов и структуры рынка в г.Пинске представьте в таблице 1.3.

- профессиональные производители салатов и готовых блюд;
- мелкие участники (цеха, кулинарии, пищевые цеха вузов, школ, колледжей, больниц и т.д.);
- кулинарии при магазинах;
- основные производители развивали производство от небольших кулинарий.

Основным недостатком таких производств является непоточность и низкий уровень санитарии.

Таблица 1.3. Оценка структуры рынка

Участник рынка	Оценка занимаемого объема рынка, руб.	Доля рынка, %
1.		
2.		
...		
Всего		100

Задание 1.4 . Оцените прогноз развития рынка с учетом выявленных тенденций его развития

1.4.1 Факторы, способствующие развитию:

- рост регионального ВВП на душу населения;
- прирост категории населения (дошкольников, школьников, студентов, пациентов больниц, работников офисов);
- рост % одиноких людей трудоспособного возраста;
- рост % семейных пар с двумя работающими.

1.4.2. Факторы, сдерживающие развитие:

- имидж продукта, опасного с точки зрения санитарии;
- отсутствие достаточного ассортимента качественной продукции;
- недостаточное бюджетного финансирования.

Дополнительные факторы и тенденции:

- усиление давления по повышению уровня безопасности пищевых производств со стороны государства и масс медиа;
- постепенный отказ розничных сетей от организации производств в магазинах;
- рост доли сетевых супермаркетов;
- рост числа учебных заведений и рост финансирования в расчете на 1 человека.

1.4.3 .Прогноз объемов рынка

Учитывая западный опыт (рост продаж на 10-15% в год) и социально-экономические показатели региона, полученные из информационных источников, разработайте прогноз роста рынка салатов и готовых блюд в городе в натуральном выражении в ближайшие 5 лет, тонн.

Данные представьте в таблице 1.4.

Таблица 1.4 Прогноз объемов рынка продаж салатов и готовых блюд в г. Пинске

Годы проекта	1	2	3	4	5
Объем потребления					

Розница и бюджетные учреждения будут отдавать предпочтение производителям с более высоким уровнем безопасности продукта. Наличие сертификата НАССР будет серьезным конкурентным преимуществом.

Крупные сети и бюджетные учреждения будут отказываться от производства данной категории «на месте», что выведет на рынок дополнительный объем спроса.

Задание 1.5. Разработайте продуктовую стратегию сбыта продукции проектируемого предприятия

1.5.1 Каналы сбыта (по опыту других рынков).

Каналы сбыта	Плюсы	Минусы	Планируемый объем сбыта
Бюджетные учреждения	Наличие сертификата НАССР. Единый центр взаиморасчетов	Низкие объемы финансирования на 1 потребителя, организация доставки продукции и возврата упаковки	60%
Сетевая розница	Наличие сертификата НАССР	Необходимость контроля большого количества торговых точек	35%
Офисы	Наличие сертификата НАССР	Необходимость организации работы по индивидуальным заявкам	5%

1.5.2. Продуктовая стратегия

С учетом тенденций в предпочтениях потребителей, отмеченных в европейских странах, со временем доля майонезных салатов снижается в пользу салатов фреш, увеличивается доля готовых блюд упакованных. Эти структурные изменения влияют на среднюю цену 1 кг готовой продукции проектируемого предприятия.

Свое видение изменений структуры рынка в городе представьте в виде таблицы 1.5

Таблица 1.5 Исходная и целевая продуктовая стратегия

проекта

Продукт	Розничная цена за кг розница (с НДС)	Оптовая цена за кг поставщика (с НДС) ¹	Доля в объеме продаж (1 год)	Доля в объеме продаж (3 год)
Сэндвичи				
Салаты майонезные, упакованные				
Салаты фрэш упакованные				
Готовые блюда упакованные				
Салаты майонезные весовые				
Салаты фрэш весовые				
Готовые блюда весовые				
Средняя цена за кг.				

¹Оценку оптовой цены выводим по данным таблицы 1.1

Задание 1.6. Разработайте стратегию выхода из проекта.

Возможными вариантами выхода может быть продажа действующим крупным республиканским игрокам в схожих сегментах (производители птицы, мяса, рыбы, пищевых ингредиентов) или зарубежным игрокам. Сведения о таких игроках представьте в таблице 1.6

Таблица 1.6 Потенциальные покупатели бизнеса

Компания	Дата основания	Индустрия из которой вышли	Организационная форма	Оборот	Сайт
1.					
2.					
3.					
4.					

II. Разработка бизнес-плана проекта «ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВОЙ КУЛИНАРИИ И САЛАТОВ»

по результатам маркетингового исследования

Задание 2. 1. Оцените сумму начальных (капитальных) инвестиций.

Сумма начальных капитальных инвестиций (по опыту подобных производств) рассчитывается исходя из коэффициента: *Начальные инвестиции/ стоимость годового выпуска при полной загрузке производства в ценах первого года проекта = 1.0*

Задание 2.2. Разработайте прогноз объемов продаж

✓ Мощность производства - × кг. в сутки (по данным 1 раздела проекта)

✓ Продажи начинаются во втором полугодии 1 года проекта, в первый год загрузка производства 50%, во 2 - 70%, в 3 - 85% , далее выходим на полную загрузку.

✓ Средняя отпускная цена с НДС в 1 году: × руб. за кг.(по данным 1 раздела проекта, с учетом продуктовой стратегии);

✓ 5% продукции списывается на возвраты

Таблица 2.1 Прогноз продаж

Показатели	Ед. изм	Годы					
		1		2	3	4	5
Первоначальные инвестиции (без НДС)	руб.	1	2 п/г				
		1 п/г					
Загрузка производства	%	0,0	50,00	70,00	85,00	100,00	100
Количество рабочих дней	дни		247,00	247,00	247,00	247,00	
Объемы продаж в сутки с учетом возврата 5%	тонн	-					
Объем продаж в год	тонн						
Стоимость продаж (без НДС)	руб.						

Задание 2.3. Разработайте прогноз затрат

В расчет принимаются средняя оптовая цена с НДС (по данным первого раздела проекта);

Структура оптовой цены (с НДС) руб./кг.

Расходы	Уд.вес., %
Средняя стоимость продуктов	41
Упаковка	10
Амортизация	10
Расходы на персонал	7
Производственные расходы	7
Общие производственные расходы	5
Коммерческие расходы	10
Прибыль	10
Оптовая цена без НДС	100
НДС	20
Итого оптовая цена с НДС	120

Таблица 2.2 Прогноз затрат

		Годы					
		1 (1п/г)	1 (2 п.г)	2	3	4	5
Переменные затраты	руб.						
Прямые материаль- ные затраты (без НДС)							
Средняя стоимость продуктов							
Средняя стоимость упаковки							
Расходы на персонал							
Амортизация	руб.						
Производственные расходы							
Общие производ- ственные расходы	руб.						
Коммерческие рас- ходы	руб.						
% за кредит ¹							
Всего затрат							

¹ Проект финансируется на 50% деньгами инвестора, а на 50% – банковским кредитом по ставке 20%. Все налоговые ставки, прогнозы инфляции и другие экономические показатели надо брать из открытых источников по состоянию на 1 января текущего года.

Задание 2.4 Определите потребность в оборотном капитале

✓ Все продажи с отсрочкой оплаты, средний срок: 15 дней

✓ Запас сырья и материалов: 4 дня

Задание 2.5. Определите параметры результативности проекта по созданию производства салатов и готовой кулинарии

Производительность $\times\times\times$ тонн/сут. с обязательным заключением договора на покупку части (60% выпускаемого объема) компанией $\times\times\times$

Инвестиции: $\approx\times\times\times$ млн. \$

Доход / EBITDA в 20XX году: $\times\times\times$ / $\times\times\times$ руб.

Срок окупаемости ($d=\times\times\times$ %): $\times\times\times$ лет

IRR (5 лет): $\times\times\times$ %

Таблица 2.5 Расчет показателей результатов проекта

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
Стоимость продаж(без НДС), руб.					
Всего затрат(без НДС), руб.					
Прибыль до налогообложения, руб.					
Чистая прибыль NOPAT, руб.					
Денежный поток(дисконтированный), руб.					
EBITDA, руб.					

Дайте заключение о целесообразности реализации проекта

КЕЙС 2.
ОЦЕНКА РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
проекта
«ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВОЙ КУЛИНАРИИ
И САЛАТОВ»

Задание 2.1. Оцените операционные риски по годам проекта производства салатов и готовых блюд (кейс 1) по показателям порога рентабельности и запаса финансовой прочности.

Пример выполнения задания.

Риски операционной деятельности – это вероятность возникновения убытков в результате воздействия внешних и/или внутренних факторов (изменения цен на продукцию, объемов продаж, величины переменных затрат, постоянных затрат и др.).

Анализ операционных рисков предприятия проводится с использованием двух методов:

1. Анализ точки безубыточности и запаса финансовой прочности;
2. Анализ чувствительности прибыли к изменению параметров деятельности.

***Безубыточность** – такое состояние операционной деятельности, когда она не приносит ни прибыли, ни убытков. Это минимальная выручка, которая может компенсировать постоянные и переменные издержки, финансовый результат при этом равен нулю. При реализации продукции сверх точки безубыточности предприятие начинает получать прибыль.*

Для определения безубыточного объема продаж в стоимостном выражении необходимо сумму постоянных затрат предприятия разделить на коэффициент валовой маржи: долю валовой маржи в выручке. Точку безубыточности (BEP, англ. break-even point) (CVP) можно определить в денежном или в натуральном выражении: в единицах продукции (штуках, тоннах и т.п.).

$$\text{BEP} = \frac{TFC}{\frac{C}{P}}, \text{ где}$$

BEP – break-even point, точка безубыточности,

TFC (англ. total fixed costs) – величина постоянных издержек,

AVC (англ. unit average variable costs) – величина переменных издержек на единицу продукции,

P (англ. unit sale price) – стоимость продаж (выручка от реализации),

C (англ. unit contribution margin) – валовая маржа (разница между стоимостью продукции (P) и переменными издержками AVC).

Запас финансовой прочности. *Разность между фактической стоимостью продаж реализованной продукции и расчетным безубыточным показателем реализации – это зона (запас) финансовой прочности (ЗП), который определяется:*

- в стоимостном,
- в натуральном выражении (для монопродуктовой деятельности)
- как коэффициент, в %.

Чем больше *Запас финансовой прочности*, тем ниже риски операционной (основной) деятельности, то есть того, что предприятие при данной структуре стоимости продаж может получить убыток вместо прибыли.

Запас финансовой прочности как коэффициент (в %) показывает, на сколько процентов может снижаться объем продаж до той точки, когда операционная деятельность станет убыточной (насколько далеко предприятие от точки безубыточности). Другими словами, расчет запаса финансовой прочности позволяет оценить риски снижения выручки от реализации продукции в диапазоне безубыточности при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

Запас финансовой прочности (в %) рассчитывается как отношение разности между текущим объемом продаж и объемом продаж в точке безубыточности к текущему объему

продаж, выраженное в процентах.

$$ЗП = \frac{P - ВЕР}{P} * 100, \text{ где}$$

P – выручка от продаж;

ВЕР – точка безубыточности в денежном выражении, объем продаж в точке безубыточности.

Формула операционного риска по критерию *Запаса финансовой прочности* может выглядеть так:

$$\begin{cases} ЗП < 10\% - С \text{ (высокий)} \\ 20 > ЗП > 10\% - В \text{ (умеренный)} \\ ЗП > 20\% - А \text{ (низкий)} \end{cases}$$

Таблица 2.2 – Расчет порога рентабельности и запаса финансовой прочности организации «XXX» за годы N-1, N, в.р.

Наименование показателя	N-1 г.	N г.	Темп изм.(%)
1. Выручка от реализации (P).	99843	108968	109,1
2. Операционные затраты (без амортизации) или Переменные затраты (AVC)	76749	88408,0	115,2
3. Валовая маржа(C), тыс.р.	23094	20560	89,0
4. Постоянные затраты (TFC),	20903	22100	105,7
5. Операционная прибыль до налогообложения(ЕБИТ).	2191	-1540	
6. Коэффициент валовой маржи, C/P, %	0,23	0,19	
7. Точка безубыточности(ВЕР)	90883	116316	
8. Запас финансовой прочности(ЗП)	8960	-7348	128,0
9. Запас финансовой прочности (ЗП), %	8,9	-6,7	

Вывод: У организации «XXX» в году N-1 низкий коэффициент запаса финансовой прочности ($ЗП < 10\%$) и высокие операционные риски (высокая вероятность получить убытки даже при незначительном ухудшении соотношения «выручка – переменные затраты – постоянные затраты»). И действительно, в следующем году (N) деятельность организации стала убыточной, хотя выручка от реализации выросла на 109,1% в сравнении с предыдущим годом. Причина в том, что рост выручки отстал от увеличения переменных затрат (115,2%). При низком запасе финансовой прочности организации такая диспропорция сделала реальностью убытки, которые в году N-1 диагностировались как высоковероятные. Запас финансовой прочности в – году N стал отрицательным (- 6,7%). Это интерпретируется так, что при сложившемся в году N соотношении параметров «выручка – переменные затраты – постоянные затраты» фактическая выручка от продаж на 6,7% ниже необходимой для получения безубыточного результата.

Тесты для самопроверки (по заданию 2.1):

1. Организация планирует выручку в сумме 108968 р. При каком уровне переменных и постоянных затрат коэффициент валовой маржи и уровень операционных рисков организации будут не ниже, чем в предыдущем году?	
а)	$AVC \leq 88408$ и $TFC \leq 20900$
б)	$AVC \leq 84\ 512$ и $TFC \leq 22100$
в)	$AVC \leq 83\ 733$ и $TFC \leq 22805$
2. Переменные затраты составили 88408,0 млн. р., постоянные - 22100 р.. При какой выручке от продаж достигается безубыточный уровень операционной деятельности?	
а)	$P \geq 110508$
б)	$P \geq 109504$
в)	$P \geq 115612$
3. Выручка составила 108968 р., постоянные издержки - 22100 р. При каком коэффициенте валовой маржи риски операционной деятельности организации будут не ниже уме-	

ренных ($ЗП \geq 10\%$) ?	
а)	$C/P \geq 0.225$
б)	$C/P \geq 0.215$
в)	$C/P \leq 0.215$

Задание 2.2. Оцените операционные риски по годам проекта производства готовых блюд и салатов исследованием чувствительности величины прогнозной прибыли к изменению факторов деятельности предприятия.

Пример выполнения задания.

Анализ чувствительности – это количественный метод оценки риска. Он позволяет оценить, как изменится операционная прибыль до налогообложения (ЕВІТ) в случае пошагового изменения (на 10%, 20% и 30 %) таких исходных параметров как цены на продукцию (выручка от продаж), переменные затраты (операционные затраты без амортизации) и постоянные затраты (управленческие расходы + амортизация). При ретроспективном исследовании в качестве источника данных используют бухгалтерскую (финансовую) отчетность. Проектные риски операционной деятельности исследуют по прогнозным показателям деятельности организации. Применительно к проекту исследуются определенные в результате бизнес-планирования соотношения «выручка – переменные затраты – постоянные затраты». Названные исходные параметры поочередно изменяют, при этом в таблице фиксируют получаемое значение прибыли ЕВІТ. Если при изменении одного из параметров на 10% (при сохранении исходных значений двух других) расчет показывает убыток, то диагностируется высокая чувствительность операционной деятельности организации к соответствующему фактору, и, следовательно, **высокий операционный риск деятельности(А)**. Риски в операционной деятельности могут быть признаны **умеренными(В)**, если 20% порог изменения исходного параметра повлечет отрицательное значение показателя ЕВІТ. При **низком** уровне(С) операционных рисков ЕВІТ

становится отрицательной в случае изменения исходных параметров не менее, чем на 30%.

Анализ чувствительности операционной деятельности организации «XXX» в году N-1 представлен в таблице 2.3 (исходные данные о выручке от продаж, переменных и постоянных затратах выбираем из таблицы 2.2). **В качестве исходных параметров при анализе чувствительности прибыли можем использовать показатели финансовой отчетности (стоимость продаж, себестоимость, коммерческие+ управленческие расходы) без преобразования их в постоянные и переменные затраты.**

Таблица 2.3 – Расчёт чувствительности прибыли к изменению показателей деятельности «XXX» за год N-1 в р.

ЕВІТ при заданном изменении исходных параметров						
-30%	-20%	-10%	0%	+10%	+20%	+30%
Выручка от продаж						
-27758,4	-17773,6	2196	2191	12180,8	22165,6	32150,4
Операционные затраты без амортизации (Переменные затраты)						
?	?	?	2191	-5478	?	?
Постоянные затраты						
?	?	?	2191	105,7	?	?
Формула риска						
С	В	А		А	В	С

Расчеты к таблице 2.3 приведены ниже:

1) **Фактор изменения цен на продукцию** (выручки от продаж. Финансовый результат определен ниже как:

**ЕВІТ = (Р) - (АVC)- (TFC)= варьируемое значение
Выручки (±10%, ±20%,±30%) минус переменные за-
траты и минус постоянные затраты=**

$99848 \times 1,1 - 76749 - 20903 = 12180,8$ (р.)

$99848 \times 1,2 - 76749 - 20903 = 22165,6$ (р.)

$$99848 \times 1,3 - 76749 - 20903 = 32150,4 \text{ (p.)}$$

$$99848 \times 0,9 - 76749 - 20903 = 2196,0 \text{ (p.)}$$

$$99848 \times 0,8 - 76749 - 20903 = -17773,6 \text{ (p.)}$$

$$99848 \times 0,7 - 76749 - 20903 = -27758,4 \text{ (p.)}$$

2) **Фактор изменения переменных затрат.** Финансовый результат определен ниже как:

ЕВІТ = Выручка минус измененная Переменные затраты минус Постоянные затрат=.

$$99848 - 76749 \times 1,1 - 20903 = -5478 \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 \times 1,2 - 20903 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 \times 1,3 - 20903 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 \times 0,9 - 20903 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 \times 0,8 - 20903 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 \times 0,7 - 20903 = ? \text{ (p.)}$$

3) **Фактор изменения постоянных затрат.** Финансовый результат определен ниже как:

4) **ЕВІТ = Выручка минус Переменные затраты минус Постоянные затраты = .**

$$99848 - 76749 - 20903 \times 1,1 = 105,7 \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 - 20903 \times 1,2 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 - 20903 \times 1,3 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 - 20903 \times 0,9 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 - 20903 \times 0,8 = ? \text{ (p.)}$$

$$99848 - 76749 - 20903 \times 0,7 = ? \text{ (p.)}$$

Таким образом, формула риска операционной деятельности «XXX» в году N-1 имеет следующий вид: { В;А;С}

Вывод: Операционная деятельность предприятия «XXX» имела умеренную чувствительность(В) к изменению цен на продукцию (изменению выручки): **ЕВІТ** остается положительной при падении выручки на 10%, однако при сокращении выручки на 20% **ЕВІТ** становится отрицательной. (-17773,6 p.). Операционная деятельность организации «XXX»

имела **высокие** риски (А) по переменным затратам: **ЕВІТ** становится отрицательной при росте затрат уже на 10% (-5478 р.)

Операционная риски находятся на низком уровне(С) по параметру постоянных затрат.

В целом операционная деятельность организации «ХХХ» в году N-1 должна быть оценена как рискованная (А), но дифференциация оценок такова, что внимание менеджмента следует сосредоточить на переменных затратах и увеличении валовой маржи.

В управлении рисками проекта представляет интерес динамика или миграция риска. Ее можно представить в таблице

Таблица 3.3 – Миграция риска(пример)

Годы/ Оценка риска по факторам	1	2	3
Изменение цен на продукцию	А	В	С
Изменение цен на ресурсы	В	В	В
Изменение по- стоянных за- трат	С	С	С

По данным такой таблицы можно заключить, что проект становится менее рискованным к 3 году жизни, что положительно повлияет на отношение потенциального инвестора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2005 г. – № 8/13184.
2. Об утверждении Инструкции по определению доминирующего положения хозяйствующих субъектов на товарных рынках Республики Беларусь: постановление Министерства экономики Республики Беларусь 17 окт. 2002г., № 229 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2002 г. – № 8/8695.
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009. – 256 с.
4. Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
5. Бизнес-планирование развития предприятия: научное издание / А. А. Максютов. - М. : АЛЬФА-ПРЕСС, 2006. – 288 с.
6. Бизнес-планирование инвестиционного проекта // Справочник экономиста: Производственно-практический журнал для руководителей и специалистов экономических служб. - 2008. - N 2. - С. 3-127.
7. Карпенко, Е. М. Планирование на предприятии: бизнес-планирование - Минск : ИВЦ Минфина, 2007. - 224 с.
8. Круглов Д. Бюджетирование как управленческая технология и ее составные части // Бизнес-Инфо. Аналитическая правовая система [Электронный ресурс] ООО "Профессиональные правовые системы" – Минск, 10.12.2015.
9. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
10. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2014. – 216 с.

11. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.

12. Пархимович Т. Анализ конкурентоспособности товара // Бизнес-Инфо. Аналитическая правовая система [Электронный ресурс] ООО ”Профессиональные правовые системы“ – Минск, 30.06.2015.

13. Пашковская Л. Краткосрочное планирование (составление сметы) в рамках планирования, принятия решений и управления // Бизнес-Инфо. Аналитическая правовая система [Электронный ресурс] ООО ”Профессиональные правовые системы“ – Минск, 18.04.2012.

14. Петухова, С.В. Бизнес-планирование / С.В. Петухова. – М.: Омега – Л, 2009. – 236 с.

15. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А Платонова, Т.В. Харитонова. – М.: Дело и сервис, 2005. – 432 с.

16. Попов, В.Н. Бизнес – планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов.- М.: Финансы и статистика, 2009. – 246 с.

17. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 255 с.

18. Прусов С. Оценка рисков при реализации инвестиционных проектов // Бизнес-Инфо. Аналитическая правовая система [Электронный ресурс] ООО ”Профессиональные правовые системы“ – Минск, 04.09.2015.

19. Прусов С. Применение матрицы BOSTON CONSULTING GROUP (Бостонской консалтинговой группы) при стратегическом управлении бизнесом // Бизнес-Инфо. Аналитическая правовая система [Электронный ресурс] ООО ”Профессиональные правовые системы“ – Минск, 26.02.2015.

20. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 488 с.

21. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2012. – 310 с.

22. Смольский А. Бизнес-план как инструмент реализации управленческих решений // Бизнес-Инфо. Аналитическая правовая система [Электронный ресурс] ООО "Профессиональные правовые системы" – Минск, 08.08.2013.

23. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.

24. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.

25. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.

26. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 208 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Раздел 1 Назначение и задачи бизнес-планирования в маркетинговой деятельности	4
1.1. Этапы развития маркетинга	4
1.2. Формирование маркетинговой стратегии	5
1.3. Бизнес-планирование в маркетинговой деятельности	8
Практическое задание	10
Раздел 2 Классификация бизнес-планов и основные методики их разработки	16
2.1. Бизнес-план создания нового продукта	16
2.2. Бизнес-план развития бизнеса	20
2.3. Бизнес-план инвестиционного проекта	22
2.4. Методика разработки бизнес-планов	24
2.5. Разработка бизнес-планов с применением программ инвестиционного анализа	26
Раздел 3 Направление и методы проведения маркетингового анализа	29
Раздел 4 Разработка программы производства и реализации продукции	35
4.1. Товарная политика предприятия, формирование программы производства и ассортиментной стратегии предприятия.	35
4.2. Планирование продаж	38
4.3. Планирование производственной программы	41
Раздел 5 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности организации	43
5.1. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности организации	43
5.2. Бюджетирование как форма финансового планирования.	46
Раздел 6 Оценка эффективности инвестиционного проек-	50

та

Раздел 7 Анализ рисков в бизнес-планировании маркетинговой деятельности	53
Практические задания	57
Кейс 1	57
Кейс 2	68
Список использованных источников	76

