**17. Бизнес – планирование, бизнес план. Виды бизнес – планов. Назначение бизнес – плана.**

**Планирование** – обоснование желаемых и ожидаемых знаний и характеристик будущего.

**Бизнес-планирование**– это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

**Бизнес-планирование** - это вид планирования в отношении отдельных перспектив развития бизнеса. БП

можно определить, как метод стратегического планирования.

1. Определяет стратегию бизнес планирования.
2. Имеет долгосрочную ориентацию и определяет долгосрочные перспективы бизнеса.
3. Реализация БП основывается на учете совместного влияния, внутренней и внешней среды бизнеса.
4. При приоритетном учете внешних факторов и прежде всего конкуренции.

**Задачи:**

* Определение долгосрочных перспектив развития бизнеса.
* Комплексное обоснование реалистичности и эффективности выбранных направлений развития.
* Моделирование процесса развития.
* Моделирование будущего состояния бизнеса.

Можно выделить следующие основные **стадии процесса бизнес-планирования**:

1) подготовительную стадию;

2) стадию разработки бизнес-плана;

3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

4) стадию реализации бизнес-плана.

**Бизнес-идея**– это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть:

1) отзыв потребителей;

2) продукция, выпускаемая конкурентами;

3) мнение работников отдела маркетинга;

4) публикации федерального правительства о патентах;

5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

**Бизнес-план**– краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. **Бизнес-план** является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

**Бизнес-план**- это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, в котором определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условии осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост, снижение доходов и расходов по группе товара и услуг, являющихся предметом деятельности фирмы.

**Цель** разработки бизнес - плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

**Виды бизнес плана**

Можно выделить две разновидности бизнес-планирования и.соответственно две разновидности бизнес-планов :

* Бизнес-планирование развития бизнеса или деятельности фирмы - бизнес план фирмы.
* Бизнес- планирование разработки и реализации бизнес проектов - бизнес план проекта.

**Разновидности бизнес- планов проектов:**

1. Бизнес-план создания новой фирмы (с нуля);
2. Бизнес-план по созданию нового бизнеса в составе или на основе действующей фирмы;
3. БП в отношении М&A по объединению и поглощению;
4. Бизнес-план по разработке и коммерциализации новых продуктов;
5. БП по внедрению, приобретению нового оборудования, новых технологических линий, новых производственно-технических обоснований;
6. БП по совершенствованию системы управления фирмы;
7. БП по проведению антикризисных мер и в случае ликвидации;
8. БП по эмиссии ценных бумаг;

Существует два **назначения бизнес-планов**:

***Внутреннее назначение****- разработка исходя из интересов и целей предприятия - план действий. Должен быть приспособлен, адаптирован к внутренней системе учета и планирования. По данному типу бизнес - планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес - плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира.*

***Внешнее назначение*** *– разработка исходя из целей интересов потенциальных инвесторов.*

**18. Принципы разработки бизнес – плана. Структура бизнес – плана.**

Разработчики бизнес плана:

* предприниматели (не всегда имеют опыт);
* консультанты по развитию бизнеса или по бизнес - планированию. Например АСИ- агентство стратегических инициатив вовочки путина;
* менеджеры и аналитики, работающие в крупных корпорациях;
* пользователи БП;
* сами предприниматели / бизнесмены;
* финансово- кредитные организации, банки, крупные корпорации, частные лица, располагающие значительными свободными средствами для инвестирования, в частности бизнес - ангелы – частные инвесторы, готовые инвестировать личные средства, в проекте, характеризующимся высоким риском и имеющие инновационную направленность;
* государственные и муниципальные органы власти.

**Принципы разработки бизнес-планов:**

* Творческий характер;
* Программные средства («план», «аналитик »,«project expert ».);
* Альтернативность, многовариантность;
* Итеративный характер. Итерация - многократное повторение операций, каких- либо процедур, действий при осуществлении заданных условий;
* Принцип методологической точности-методы анализа и обоснование должны быть правильными;
* Достоверность исходной информации;
* Первичность идеи, первичность базового значения маркетинговой информации;
* Принцип комплексности - обобщающая оценка на основе финансово- экономических показателей.

Требования к бизнес - плану, как документу: не существует общепринятых или универсальных требований к структуре и содержанию БП. Возможны варианты:

* Требования к бизнес - плану определяет заинтересованная сторона
* Ориентация на рекомендации бизнес плана. Рекомендации фирмы UNIPO.

Требования и **принципы к составу бизнес плана**:

* Логичность изложения ;
* Доступность для восприятия;
* Лаконичность ;
* Наглядность (графики, схемы, рисунки);
* Рекламная привлекательность.

В состав БП входят:

* **Маркетинговое обоснование, в него входят:**

Описание продукта;

Анализ потребителей и оценка спроса;

Стратегия ценообразования;

План реализации (сбыта);

План рекламы.

* **Производственный/ операционный план;**
* **Организационный план** разрабатывается при создании нового предприятия. В первую очередь, в этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления фирмой. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Здесь необходимо привести организационную структуру предприятия, в которой четко определены должностные инструкции ведущих менеджеров, их роль в управленческом процессе, а также определяется, как будет осуществляться взаимодействие служб и подразделений**;**
* **Юридический план.** Он особенно важен для тех фирм, которым необходимо определить форму ведения своего будущего дела. Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т.д. Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной формы организации. Но главное необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему данная стратегия является наилучшей. В этом разделе указывают не только дату создания и регистрации фирмы, где и кем она зарегистрирована, форму собственности и наиболее значительных пайщиков, но и определяют какие аспекты деятельности фирмы подлежать государственному регулированию, есть ли лицензии на виды деятельности, являющиеся предметом рассмотрения в бизнес-плане, какие изменения в законодательстве могут оказать влияние на деятельность фирмы и другие документы (патенты, контракты, торговые марки и знаки)**;**
* **Анализ рисков и страхования;** Особенно важен, так как фактор риска оказывает большое влияние на финансово - хозяйственную деятельность предприятия. Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков:

-производственные, связанные с различными нарушениями в производственном процессе или процессе поставок сырья, материалов и комплектующих;

-коммерческие, связанные с реализацией продукции на рынке не в полном объеме;

-финансовые риски, которые вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и т.п.;

-риски, связанные с форс - мажорными обстоятельствами, которые могут быть вызваны непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса до стихийных бедствий);

* **Финансовый план**; Цель финансового плана определить эффективность предлагаемого бизнеса. Если разрабатывается план **финансового оздоровления**, то в этом разделе необходимо рассчитать показатели финансово - хозяйственной деятельности предприятия.

С учетом специфики БП в него могут входить дополнительные разделы.

**19. Маркетинг как основа предпринимательства. Сущность, задачи маркетинга. Комплекс маркетинга. Маркетинговые исследования.**

Важнейшее значение в предпринимательстве имеет маркетинг. Маркетинг можно определить как особый вид деятельности предпринимателей и менеджеров, ориентированный на рынок и включающий в себя комплекс действий по адаптации к рынку с активным воздействием на рыночную ситуацию.

В основе маркетингового подхода лежит учет потребительского спроса. Маркетинг можно рассматривать как стратегию предпринимательства, которая основана на принципе <производить только то, что можно продать>.

Для реализации этого принципа необходимо проводить маркетинговое обоснование, которое охватывает все элементы комплекса маркетинга:

* Продукт
* Потребители
* Прейскурант
* Продажа-система сбыта продукта
* Продвижение- реклама, стимулирующая сбыт.

Для проведения маркетинговых обоснований необходимо использование маркетинговой информации. Маркетинговая информация - описывающая характеристики рыночной ситуации. Существуют два ее вида по способам получения:

**Первичная** - получение её предполагает проведение специальных маркетинговых исследований. Они проводятся целенаправленно. Исходя из интересов и задач предпринимателей.

Может разделяться на две группы:

*Информация, полученная из открытых источников.*

*Информация, полученная из закрытых источников - инсайдерская информация.*

**Вторичная** - это уже существующая, обработанная и опубликованная СМИ. Легко получить, она разработана.

**Внутренними источниками** служат отчеты компании, беседы с сотрудниками, маркетинговая информационная система, бухгалтерские и финансовые отчеты, отчеты руководителей на собраниях акционеров, сообщения торгового персонала,

Маркетинговые исследования - это средство, обеспечивающее менеджеров информацией, необходимой для принятия решений. На основе анализа рынка принимаются маркетинговые решения. Основа маркетингового подхода - приоритет требований рынка перед всеми иными соображениями. **Цель исследования** всегда зависит от фактически сложившейся рыночной ситуации. Она вытекает из стратегических установок маркетинговой деятельности предприятия и направлена на снижение уровня неопределенности в принятии управленческих решений.

Маркетинговые исследования всегда направлены на определение и решение какой-либо конкретной задачи. Ясное, четкое изложение проблемы является ключом к проведению успешного маркетингового исследования. Цели маркетинговых исследований вытекают из выявленных проблем, достижение этих целей позволяет получить информацию, необходимую для решения этих проблем. Они характеризуют тот недостаток информации, который должен быть ликвидирован для предоставления руководителям возможности решать маркетинговые проблемы.

Способы проведения маркетинговых исследований:

* Наблюдение
* Проведение эксперимента (поиграть ценами, например)
* Социологические исследования (проведение опросов и прочего)

Этапы проведения маркетингового социологического исследования:

1. Определение выборки (Состав опрашиваемости);
2. Определение способа сбора информации;
3. Составление анкеты или вопросника ;
4. Собственно проведение исследования ;
5. Анализ и интерпретация исследований.

Основные задачи в обосновании маркетингового продукта:

1. Определение товарного ассортимента. Решение в отношении определенного ассортимента принимается в основе конкурентной фирмы и исходя из имеющихся.
2. Позиционирование товаров - определение набора количественных и качественных характеристик товара, которые позволяют выгодно отличить его от товаров конкурентов(по техническим параметрам, по дизайну, размеру, качеству).
3. Выработка товарной марки, бренда, упаковки.

**20. Анализ потребителей. Выбор целевого рынка. Сегментирование. Определение спроса и объема продаж.**

Одним из основных направлений маркетинговой деятельности является сегментация рынка, позволяющая аккумулировать средства предприятия на определенном направлении своего бизнеса. К настоящему времени четко обозначены понятия целевого рынка и целевого сегмента, выделение которых и является основной целью сегментации рынка.

**Анализ потребителей**. Задачи:

*Определение целевого рынка. В отношении определенного целевого рынка существуют 2 базовые стратегии:*

* Стратегия массового не дифференцируемого маркетинг, де спрос постоянно растет, ограничения спроса нет и потенциальные потребители одинаковы.
* Стратегия дифференцируемого маркетинга или стратегия сегментирования ( сегмент рынка – группа потребителей, обладающие сходными характеристиками).

***Целевой рынок*** - это потенциальный рынок фирмы, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать.

**Сегментация рынка** - это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия. **Сегментирование рынка** - это выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы. **Критерий** - это способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка для фирмы, признак-способ выделения данного сегмента на рынке.

Признаки сегментирования:

Всех потребителей можно разделить на две группы:

------организации потребителей

------конечные потребители- домашние хозяйства или люди

Признаки сегментирования для конечных потребителей:

* Географический, региональный признак
* Демографический признак
* Социальный признак
* Поведенческие характеристики

Процесс **сегментации** состоит из следующих **этапов**:

1. Формирование критериев сегментации;

2. Ввод метода и осуществление сегментации рынка;

3. Интерпретация полученных сегментов;

4. Выбор целевых рыночных сегментов;

5. Позиционирование товара;

6. Разработка плана маркетинга.

При проведении сегментирования необходимо:

**Задача 1**- определение набора характеристик, с которыми сегментация будет проходить. Ориентация на один или несколько сегментов. При формировании *критериев сегментации* рынка нужно определить, кто является основными потребителями товара, в чем их сходство и отличие; определить характеристики и требования потребителей к товару. При выборе метода сегментирования используют специальные методы классификации по выбранным признакам. Выбор метода определен целями и задачами, стоящими перед исследователями. Наиболее распространены метод группировок по одному или нескольким признакам и методы многомерного статистического анализа.

**Задача 2**- определение потенциальной доли на рынке. Для решения этой задачи необходимо провести анализ конкурентов. Выбор стратегии охвата рынка производится на основе анализа конкурентоспособности применительно к каждому сегменту.

*Выбор целевого рынка* является *одним из важнейших этапов сегментации рынка, после определения критериев, принципов и методов сегментации.*

Целевой рынок фирмы может быть определен по трем измерениям:

\* технологическому, описывающему технологии, способные удовлетворить потребности на рынке («как?»);

\* функциональному, определяющему функции, которые должны быть удовлетворены на данном рынке («что?»);

\* потребительскому, обусловливающему группы потребителей, которые могут быть удовлетворены на данном рынке («кого?»).

**Позиционирование** - это разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров конкурентов.

Позиционирование - это комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых людям необходимо внушить, что данный товар создан специально для них, и что он может быть идентифицирован с их идеалом.

Позиционирование рынка может идти по одному из выбранных направлений:

-  заполнение выявленной на рынке ниши;

-  занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т.е. конкурентное позиционирование.

-  прогноз объема продаж - одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка, является прогноз объемов месяцам (или по кварталам), второй год - по кварталам (или по полугодиям), последующие годы - в целом за год.

**Задача 3**- оценка потенциального спроса натуральном и денежном выражении.

При ***прогнозировании спроса*** рекомендуется учет следующих факторов:

* Масштаб целевого рынка
* Оценка платежеспособности на основе определения уровня доходов
* Прогнозированная доля рынка (данные по продажам аналогичной компании)
* Прогноз объема продаж- определяется ожидаемым спросом и ценовой стратегией фирмы.

**Оценка конъюнктуры рынка** Конъюнктура рынка - это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров (услуг).

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях. Можно определить спрос: на конкретные виды товаров; на товары данной фирмы; на товары данной отрасли; всего внутреннего рынка; в региональном разрезе.

Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы. Среди них: демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические, а также различные мероприятия, проводимые по программе маркетинга.

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

Спрос на товар фирмы выступает как определенная доля в общем рыночном спросе. Он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке.

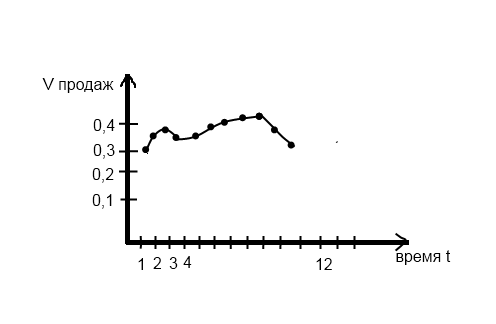
Задача определения спроса достаточно трудна. Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов, посредством использования различных методов прогнозирования с учетом существующих тенденций изменения опроса, действия различных факторов в будущем и предполагаемых маркетинговых усилий.

Дополняет процедуру **прогнозирования спроса** определение коэффициента эластичности спроса по цене:

E_{P}^D= \left | \frac{\Delta{Q} = Q2 - Q1}{\Delta{P} = P2 - P1} \right \vert = \left | \frac{\Delta{Q},%}{\Delta{P},%} \right \vertгде Q - спрос(количество); P - цена.

Для измерения процентного изменения величины спроса используется формула:

\Delta{P},%= \frac{P_2-P_1}{(P_2+P_1)/2}*100%\Delta{Q},%= \frac{Q_2-Q_1}{(Q_2+Q_1)/2}*100%

Рекомендуется использовать для **прогнозирования объема продаж** метод составления графика продаж с учетом факторов сезонностей. Для составления такого графика экспертным путем составляют коэффициент использования рыночного потенциала фирмы.

←——

V продаж =∑ \* V продаж \* I , см. тетрадь

Прогноз объема продаж. Определяется ожидаемым спросом и ценовой стратегией фирмы. Рекомендуется использовать для прогнозирования объема продаж метод составления графика продаж с учетом факторов сезонностей. Для составления такого графика экспертным путем составляется коэффициент рыночного использования фирмы.