РАЗДЕЛ 5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И БИЗНЕС-ПЛАН

План

1. Основные функции бизнес-плана

2. Структура бизнес-плана

3. Маркетинговый план и план сбыта продукции

4. Производственный план бизнес-плана

5. Финансовый план. Оценка эффективности проекта

1. Основные функции бизнес-плана

Бизнес-план – документ внутрифирменного планирования, характеризующий все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализирующий проблемы и способы решения поставленных задач.

Бизнес-план позволяет определить стратегию развития предприятия в условиях конкуренции и оценить предпринимательские возможности. Составление бизнес - плана связано с эффективным способом мобилизации предпринимательских качеств, таких, как умение думать, увязывать интересы, определять цели и решать задачи, находить возможности повышения конкурентоспособности предприятия.

Бизнес-план составляют в зависимости от особенностей развития предприятия, определяя целесообразность вложения инвестиций именно в этот проект. Одно из главных требований – анализ сильных и слабых сторон бизнеса для обоснования экономической оценки предлагаемых мероприятий.

Основные функции бизнес-плана можно подразделить на две группы:

внутрифирменная деятельность и внешние функции, которые представлены на рис.

Внутрифирменная деятельность связана с разработкой стратегии развития фирмы, общей концепцией осуществления проектов создания новой продукции, внедрения новых технологий и оборудования, оценки предпринимательского потенциала и выявления резервов, а также мероприятий по снижению риска и формированию благоприятного имиджа фирмы.

Внешние функции направлены на формирование качественного бизнес-плана, позволяющего эффективно распорядиться инвестициями и привлечь к реализации планов развития предприятия потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологии.

2. Структура бизнес-плана

Структура бизнес – плана определяется направленностью и масштабом инновационного проекта, сферой предпринимательской деятельности, организационной структурой фирмы, наличием конкурентов и перспективами роста.

Можно представить основной процесс бизнес-планирования с момента возникновения предпринимательской идеи (обоснования экономической идеи) до получения и распределения прибыли между основными участниками.

Бизнес-план - это главный документ взаимодействия основных участков (партнеров): инвесторов, заказчиков, руководителя проекта и его команды, потребителей, других заинтересованных сторон. На рис. показана схема задач основных участников разработки бизнес-плана.

Последовательность разработки бизнес-плана представлена в таблице. Дальнейшая информация о структуре бизнес-плана будет построена по принципу последовательности расположения разделов в пределах бизнес-плана: титульный лист, меморандум о конфиденциальности, аннотация, резюме, описание предприятия и отрасли, план маркетинга и сбыта продукции, производственный план, организационный план, финансовый план, расчет эффективности проекта, учет рисков и гарантий, приложения.

Последовательность разработки бизнес-плана

1. Сбор и анализ информации о продукте, услуге.
2. Описание продукции, услуги.
3. Сбор и анализ информации о рынке сбыта.
4. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли.
5. Составление производственного плана (определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами).
6. Составление финансового плана (расчет потребности в капитале, определение источников финансирования).
7. Расчет эффективности проекта.
8. Составление организационного плана (разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта).
9. Решение вопроса рисков и гарантий.

Титульный лист бизнес-плана не должен содержать излишних подробностей, он должен быть лаконичным и привлекательным. Очень важно дать проекту краткое название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и т. д.

Бизнес-план – довольно объемный документ и для первичного ознакомления инвестора с проектом абсолютно неприемлем из-за высокой

загруженности инвестора и широты его выбора среди разных бизнес-планов и бизнес- идей.

Поэтому рекомендуется предоставить информацию в виде:

аннотации (0,5–1 стр.) – для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений;

резюме (2–3 стр.) – в качестве дополнительной информации для ознакомления с бизнес-планом;

бизнес-плана (15–50 стр. без приложений) – для подробного изучения проекта специалистами инвестора и экспертами.

Аннотация должна быть составлена так, чтобы первично знакомящийся с вашим проектом нашел ответы на вопросы: *кто, что, почему, когда, где, как*.

Резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2–3 машинописных страниц.

Резюме составляется на заключительном этапе разработки бизнес-плана по результатам проведенных исследований и расчетов, однако размещается в самом начале материала. Такая форма построения бизнес-плана необходима для того, чтобы потенциальный инвестор с самого начала ознакомления с проектом составил себе четкое представление о содержании и ожидаемых результатах проекта. Для этого в данном разделе излагается «сокращенная» версия бизнес-плана, содержащая конечные результаты проработки последующих разделов.

Основные моменты резюме:

краткая характеристика предприятия: дата учреждения, цели организации предприятия, форма собственности, организационно-правовая форма;

цель инвестиционного проекта: основные моменты будущего производства; характеристика услуг по выпуску продукции, качественные отличия продукции предприятия от продукции-аналога;

предполагаемый объем производства в натуральных единицах и объем реализации в денежном выражении;

возможности и способы реализации проекта (основные потребители, потенциальные клиенты);

объемы затрат на производство;

себестоимость единицы продукции;

цена единицы продукции;

источники финансирования денежных средств: кредиты, вклады учредителей, инвестиции;

предполагаемые объемы финансирования (сроки получения, суммы, сроки погашения обязательств);

предполагаемая эффективность проекта: срок окупаемости, прибыльность, чистый приведенный доход и т. д.

Необходимо добиваться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия.

Описание предприятия и отрасли

Для российских предприятий наиболее актуальным является инвестиционный проект технического переоснащения действующего производства. Поэтому данный раздел рекомендуется начать с характеристики действующего предприятия, ознакомившись с которой потенциальный инвестор должен убедиться в сегодняшнем положении предприятия в рыночном пространстве отрасли.

Для этого необходимо указать:

в каком году предприятие создано, какую продукцию выпускает;

форма собственности на землю и здание, ОПФ; состояние здания, в котором размещается производство (приспособленном, ветхом, новом); площадь помещений и участка; тип производства, характер выпускаемой продукции; производственная мощность, срок амортизации оборудования;

экономико-географическое расположение: в крупном городе или районе, в каком регионе;

численность работников, их квалификация;

основные заказчики и клиенты, соотношение крупных и мелких заказов по числу и объему заказов;

основные поставщики материалов.

Более подробно анализ отрасли рассматривается в плане маркетинга бизнес-плана.

Описание продукции (работ, услуг)

Цель настоящего раздела – показать потенциальному инвестору конкурентоспособность проектируемой продукции.

Конкурентные преимущества продукции могут быть достигнуты различными путями, например:

выпуск высококачественной продукции с высокими потребительскими свойствами, обосновывающими высокие цены;

выпуск дешевой продукции со средними или низкими потребительскими свойствами, доступной широкому кругу потребителей;

выпуск продукции с различными вариантами оформления;

выпуск уникальной продукции, рассчитанной на узкий круг потребителей с достаточно высокими доходами;

оперативный выпуск продукции в очень короткие сроки (типография).

Авторы инвестиционного проекта в зависимости от поставленных целей идут по определенному пути обеспечения конкурентоспособности своей продукции.

У разработчиков бизнес- плана не должно возникать никаких сложностей при описании продукции и ее потребительских свойств. К описанию продукции целесообразно приложить фотографии образцов.

Кроме описания продукта необходимо подчеркнуть его преимущества по сравнению с другими аналогичными продуктами предприятий-конкурентов. (Эти сведения можно представить в виде таблицы).

3. Маркетинговый план и план сбыта продукции

Чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, необходимо досконально изучить свой рынок, т. е. организации и людей, которые покупают товар или пользуются услугами.

Конечно, предприятие заинтересовано в тех потребителях, которые купят товар по цене, обеспечивающей получение прибыли в достаточном объеме и на протяжении длительного периода. Следовательно, ваша первая задача – определить свой целевой рынок.

Правильно составить этот раздел вам помогут ответы на следующие вопросы:

По основной характеристике рынка вашего продукта

Какова емкость рынка?

Какова степень насыщенности рынка?

Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?

Что делает ваш продукт уникальным и почему покупатели предпочтут именно ваш продукт?

Какова общая тенденция спроса на ваш продукт?

По сегментированию рынка

Какие принципы сегментирования рынка являются наиболее соответствующими вашему продукту?

Какие сегменты и почему являются наиболее перспективными?

Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?

Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т. п.)?

По перспективам рынков

Какие из этих рынков имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?

Какие из этих рынков являются наиболее выгодными с точки зрения транспортировки товара?

Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для вас проблем?

По прогнозированию продаж

На какую долю рынка вы рассчитываете?

Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных вами рынках в будущем году?

Какой объем продаж вы прогнозируете на этих рынках?

Каков прогнозируемый рост продаж на этих рынках в ближайшие 5 лет?

Опишите основные факторы, влияющие на рост рынка (например, тенденции развития отрасли, социально-экономические тенденции, правительственная политика и изменения в демографическом составе страны), дайте обзор предшествовавших тенденций развития рынка. Любые различия между прошлыми и проектируемыми тенденциями темпов роста рынка необходимо объяснить.

– Какие цены вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта?

Для предпринимателей России составление рассматриваемого раздела плана крайне затрудняется тем, что очень сложно найти достоверные сводные результаты исследования рынка.

Выбор маркетинговой стратегии занимает ключевое место на всем протяжении от возникновения бизнес- идеи до появления товара на рынке и его послепродажного обслуживания.

Выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара, стандартно представляемого четырьмя стадиями: разработка, выход на рынок, зрелость (насыщение), спад. Различают и сам тип жизненного цикла, поскольку в реальных ситуациях в зависимости от различных факторов кривые жизненного цикла могут весьма существенно отличаться от стандартного, классического вида (сезонная или кривая моды, гребешковая кривая, кривая продолжительного увлечения и т. д.).

Можно предложить следующую схему написания рассматриваемого вопроса.

Общая стратегия маркетинга. Опишите свою рыночную философию, миссию и стратегию компании, исходя из особенностей вашего продукта и каналов реализации в вашей нише рынка.

Опишите вашу *ценовую политику* с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли. Укажите любые скидки с цены, позволяющие стимулировать реализацию продуктов или услуги.

Опишите *методы реализации* (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе.

Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий.

Если предприятие будет предлагать товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала, то оцените степень их важности для покупателя и опишите, предложите решения всех этих проблем.

Реклама и продвижение товара на рынок. Здесь необходимо рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

Следует составить расписание рекламной кампании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

4. Производственный и организационный бизнес-плана

Производственный план. Данный раздел бизнес-плана представляется только предпринимателями, которые хотят заняться производством.

Главная задача раздела – доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества.

Очень полезной здесь может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме должно найтись место и для процессов контроля за качеством. Нельзя обойти молчанием этот вопрос и в тексте. Нужно сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль за качеством и какими стандартами при этом вы будете руководствоваться.

Заключение данного раздела бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамика на перспективу. При этом вы не должны забывать затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные ограничения со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее это предусмотреть.

План производства необходимо также включить такие сведения, как вид требуемых производственных мощностей, необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной).

Отдельно рекомендуется остановиться на факторах, гарантирующих бесперебойную работу предприятия:

поставщики материалов и оборудования (наименование, местонахождение, вид поставляемых материалов и оборудования, условия поставок, оплаты);

устойчивость связи с поставщиками;

транспортное обеспечение поставок, наличие подъездных путей;

условия отгрузки и реализации готовой продукции, санкции за нарушение сроков отгрузки готовой продукции.

В заключении раздела определяется *объем затрат на производство продукции*, рассчитываются себестоимость и цена реализации продукции.

Организационный план – необходимый раздел бизнес -плана. В нем фиксируется временной график ключевых действий (разработка продукта и процесса его производства, анализ рынка, разработка программы продаж). Следует указать и важнейшие частные задания, критические события, определяющие успех дела. Перечень таких событий включает: завершение дизайна; представление продукта на выставках; заказ сырья, материалов и комплектующих в количествах, необходимых для организации планируемого объема производства; начало производства; получение первого заказа; первую продажу; оплату первых счетов. Составление делового расписания позволяет контролировать ключевые моменты дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои с тем, чтобы уменьшить возможный риск.

Грамотно составленное деловое расписание демонстрирует зарубежному партнеру профессионализм управленческой команды. Предприниматели имеют склонность недооценивать время, требуемое для выполнения различных задач.

При разработке этого раздела бизнес-плана поможет следующая последовательность составления и заполнения таблицы.

Область деятельности	Ответственность	Дата начала события	Дата окончания события	Возможные сбои в расписании и корректировка	Критические отклонения в расписании

При формировании структуры управления необходимо помнить, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в *решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности*.

Известны типовые организационные структуры управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная. При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления: оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность исполнителя в результате, наличие контроля и, наконец, единоначалие.

Инвесторы, зарубежные партнеры хотели бы видеть управленческую команду, в которой были бы представлены на равных как административные навыки, так и навыки в управлении финансами, маркетингом, производством.

Поэтому необходимо отразить послужной список учредителей, опыт работы в данной области, обязанности и ответственность, поощрения и ресурсы, которыми располагает фирма.

5. Финансовый план. Оценка эффективности проекта

Цель этого раздела – выявить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за 1-й и последующие годы как результат выбранной финансовой стратегии.

Один из основных вопросов: как много потребуется средств для инвестиций и поддержания дела в рассматриваемом периоде? Финансовый план выявляет потенциал дела. Он должен быть представлен в бизнес-плане в виде расписания по финансированию (для вновь начатого дела все оценки являются прогнозными).

Для нового дела предсказание поступления денежных средств является более важным, чем предсказание прибылей, так как оно детализирует сумму и время притока и оттока денег. Обычно уровень прибылей (особенно в стартовый период) недостаточен для финансирования нужд по операциям. Прогноз уровня продаж и расходов, предсказание поступления денег укажут пик требований к капиталу, определят необходимость в возможных изменениях в некоторых критических обстоятельствах, дополнительном финансировании.

Здесь предстоит определить допустимость и формы изменений в обязательствах, как и на каких условиях может быть получено дополнительное финансирование, как может быть возвращен кредит. Эта информация становится частью прогноза поступления денег.

Финансовые прогнозы составляются на 5 лет на 1-й год – помесячно, на последующие два года – поквартально и последние два года – по годам.

При работе фирмы на внешнем рынке, где особенно велик финансовый риск, рекомендуется использовать специальные методы регулирования платежей (аккредитивы, инкассо без документов, платеж на открытый счет и др.) и по возможности иметь полную информацию о финансовом положении клиента. Такую информацию можно получить через банки или специальные фирмы. Существуют специальные виды страхования, охватывающие кредитный риск.

В бизнес-плане отражаются названные направления финансовой деятельности, включая предварительную оценку эффективности инвестиций.

Системы бухгалтерского учета и отчетности в России и за рубежом отличаются друг от друга, и поскольку цель российской фирмы состоит в том, чтобы сотрудничать с западными партнерами или получить инвестиции от них, фирма должна составить финансовые документы по западным образцам. В целом партнера интересует кредитоспособность, т. е. финансовое состояние фирмы,

оценка затрат на ее организацию и функционирование, ведомость прибылей и убытков, балансовая ведомость и кассовый план.

Чтобы подтвердить кредитоспособность фирмы, необходимо представить предполагаемому зарубежном партнеру ведомость прибылей и убытков, а также балансовый отчет фирмы за текущий год (прогноз) и за 2–3 предшествующих года. Дело в том, что зарубежные корпорации обязаны публиковать подобные документы, поэтому бухгалтерский отчет фирмы не может быть конфиденциальным. Кроме того, можно попросить эти финансовые документы у предполагаемого западного партнера. И это должно убедить его в том, что он имеет дело с солидной фирмой.

Для кредитора необходим детальный перечень издержек, связанных с пуском производства, вместе с полными эксплуатационными расходами.

Необходимо убедиться, что прибыль от использования заемных денежных средств (кредиты, ссуды, инвестиции) выше затрат по их привлечению.

Пока не завершена работа над финансовой частью плана, нет возможности привести точные цифры, характеризующие использование и ожидаемый эффект от кредита. Тем не менее стоимость элементов основного капитала, которые планируется приобрести, а также расчетная величина функционирующего капитала могут и должны быть отражены. Всегда можно отказаться от намеченного варианта в пользу более скромного, если этого потребует состояние финансов.

Ниже приведена рекомендуемая примерная схема написания финансового плана: источники финансирования, финансовая политика, финансовый контроль:

Назовите источники финансирования ресурсов фирмы за счет собственных денежных средств, за счет заемных денежных средств.

Какова политика распределения прибыли после уплаты налогов?

Каковы условия контроля по платежам покупателей?

Какова политика фирмы в отношении страхования кредитов?

Основными показателями эффективности проекта являются:

чистая прибыль;

рентабельность вложений;

срок окупаемости первоначальных затрат;

минимальный безубыточный объем производства и др.

Прибыль – это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. После уплаты налога на прибыль остается так называемая *чистая прибыль*, которая распределяется между участниками проекта соответственно доле участия в формировании финансовых средств проекта.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса, рыночного обмена.

Производные от прибыли относительные показатели позволяют оценивать результативность вложенных средств и используются в экономических расчетах и финансовом планировании.

Расчет рентабельности вложений осуществляется как отношение чистой прибыли проекта к затратам на его планирование и реализацию.

Минимальный безубыточный объем производства и реализации можно определить аналитическим и графическим методом путем построения графика безубыточности.

Этот объем может быть определен по формуле:

Во = Зпост. / (Цед. – Зпер.), ед., (1)

где

$З_{пост}$ – условно-постоянные расходы предприятия в каждый период времени, руб.,

$Ц_{ед.}$ – цена единицы продукции, услуги, руб.,

$З_{пер.}$ – переменные затраты на единицу продукции, услуги, руб.

Например, если минимальный безубыточный объем производства, найденный по формуле 1.1, равен 23 единицам при объеме производства в месяц в 100 единиц, это означает: «При реализации 23 единиц продукции предприятие окупает свои текущие затраты на производства 100 единиц продукции и, начиная с реализации 24 единицы, предприятие получает прибыль. Прибыль в точке безубыточности равна нулю».

Так как аналитический метод расчета оптимального объема требует меньше расчетов и времени, то от построения графика для определения оптимального объема производства можно отказаться.

Оценка рисков и гарантий

Этот раздел посвящен рискам и способам их минимизации. **Риск** — это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Предпринимательский риск — это объективная категория, возникающая под воздействием факторов внешней среды, но в то же время его появление отражается на практической деятельности самого предпринимателя.

В литературе выделяются *экономический, политический и технический* типы предпринимательского риска.

В свою очередь, *экономический риск* включает производственный, коммерческий, кредитный, инвестиционный, валютный, инфляционный, финансовый, банковский и другие виды рисков.

Производственный риск связан с производством продукции, товаров, услуг, с осуществлением любых видов производственной деятельности. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска — возможное снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и (или) других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, потери от низкого качества и сертифицированной продукции и др.

Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основные причины коммерческого риска: снижение объемов реализации из-за изменения конъюнктуры рынка или других обстоятельств, повышение закупочной цены товара, непредвиденное снижение объемов закупок, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения. Коммерческий риск включает риски, связанные с реализацией товара (услуг) на рынке, транспортировкой товара, приемкой товара (услуг) покупателем, платежеспособностью покупателя, а также риск, связанный с форс-мажорными обстоятельствами.

Кредитный риск связан с возможностью невыполнения предприятием своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности предприятия внешнего займа. Он возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами (банком и другими финансово - кредитными организациями), контрагентами (поставщиками и посредниками), а также с акционерами.

Инвестиционный риск связан со спецификой вложения предприятием денежных средств в различные проекты. Данный риск включает все возможные риски, возникающие при инвестировании денежных средств.

Валютный риск — это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим осуществлением расчетов по нему. Предприятия, не имеющие выхода на международный рынок, также подвержены риску, связанному с валютными операциями, поскольку их внутренние рынки сбыта могут переключаться на иностранных поставщиков. Негативные последствия валютного риска на развитие предпринимательства наглядно проявились в России после финансового кризиса, разразившегося в августе 1998 г.

Инфляционный риск проявляется в снижении покупательской способности национальной валюты, росте цен на товары (работы, услуги) и снижении уровня покупательского спроса.

Финансовый риск возникает при финансовых сделках, исходя из того, что здесь в роли товара выступают валюта или ценные бумаги, либо национальные деньги.

Политический риск — это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики. Таким образом, политический риск связан с возможными изменениями в курсе правительства, переменами в приоритетных направлениях его деятельности. Учет данного вида риска особенно важен в странах с неустоявшимся законодательством, отсутствием традиций и культуры предпринимательства. Необходимо учитывать, как минимум, следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий.

Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплектующих изделий и прочие меры.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.).

Мерами снижения коммерческих рисков могут быть:

систематическое изучение конъюнктуры рынка;

создание дилерской сети;

соответствующая ценовая политика;

образование сети сервисного обслуживания;

формирование общественного мнения (пабликрилейшнз) и фирменного стиля;

реклама и т. д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

Риски, связанные с *форс-мажорными обстоятельствами* – это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.).

По возможности страхования все предпринимательские риски можно разделить на две большие группы: *страхуемые* и *нестрахуемые*. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности, обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов.

В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

риски, связанные с проявлением стихийных сил природы;

риски, связанные с целенаправленными действиями человека в процессе производства материальных благ.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся вероятные потери, возникающие вследствие:

пожаров и других стихийных бедствий;

автомобильных аварий;

порчи или уничтожения продукции при транспортировке;

ошибок персонала;

разглашения коммерческой информации;

невыполнения обязательств субподрядчиками;

приостановки деловой активности предприятия;

несчастного случая.

Существуют риски, которые страховые компании не берутся страховать (например, нельзя застраховать предприятие от неполучения сверхприбыли). Но при этом именно взятие на себя не страхуемого риска является потенциальным источником роста прибыли предпринимателя. В результате потери от не страхуемого риска возмещение идет из собственных средств предприятия или из специально созданных резервных фондов. Кроме внутренних есть еще и внешние источники покрытия вероятных потерь (например, за дочерние банки отвечает материнский банк).

Схема данного раздела имеет следующий вид.

Степень риска коммерческой неудачи для вашей сферы бизнеса

Относится ли ваш бизнес к уже хорошо освоенной области предпринимательства, новой осваиваемой области или новейшей, неосвоенной области?

В своей области предпринимательства относится ли ваш бизнес к предприятиям с высоким средним или низким уровнем риска?

Степень обеспеченности получения и продажи продукта

Укажите вероятность технического успеха в получении продукта.

Определите долю продаваемого вида продукции от общего объема продукции, предназначенного для продаж.

Рентабельность вашего дела с учетом риска

Приведите прогнозируемую чистую прибыль (эти данные имеются в разделе «Финансовый план»).

Укажите общие издержки и рассчитайте уровень рентабельности по оптимистическому и пессимистическому показателям.

Конкретные виды рисков для вашего дела

Перечислите наиболее существенные виды риска, с которыми вы можете встретиться в бизнесе и которые целесообразно страховать (уничтожение, хищение или порча товара при транспортировке; невыполнение субподрядчиками своих обязательств).

Перечислите наиболее существенные виды риска, независимые от страхования и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий (связанные с неверным выбором проекта и колебанием конъюнктуры, изменениями цен и спроса; коммерческий риск; финансовый риск; ошибки менеджеров; социальная нестабильность и др.).

Мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском:

1. К каким страховым организациям и компаниям вы планируете обратиться?

2. Какие типы договоров о страховании и на какие суммы вы планируете заключить?

3. Намерены ли вы использовать хеджирование для уменьшения возможного ущерба?

4. Укажите мероприятия по не страхуемым видам риска.

Потери в предпринимательской деятельности подразделяют на *материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь*.

Материальные потери проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях материальных объектов, оборудования, имущества, продукции, комплектующих изделий, сырья, энергии и т. д.

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери возникают в результате прямого денежного ущерба, связанного с непредусмотренными предпринимательским проектом платежами,

выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, утратой денежных средств или ценных бумаг.

Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено проектом.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий.

Литература:

Колиниченко И.А.: Психология предпринимательства. - Ростов н/Д: Феникс, 2010

Крутик А.Б.: Теория и методика обучения предпринимательству. - М.: Академия, 2010

Лунева Е.В.: Управление в малом и среднем бизнесе. - Старый Оскол: , 2011

Ушаков И.И. Бизнес-план. – СПб.: Питер, 2008.