# СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Роль бизнес-плана в современных условиях

Глава 2. Типы бизнес-планов

Глава 3. Структура бизнес-плана

3.1. Возможности фирмы

3.2. Виды товаров (услуг)

3.3. Рынки сбыта товаров (услуг)

3.4. Конкуренция на рынках сбыта

3.5. План маркетинга

3.6. План производства

3.7. Финансовый план

# ВВЕДЕНИЕ

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

# ГЛАВА 1. Роль бизнес-плана в современных условиях

 Бизнес-план сегодня не просто модное в России слово. Это официальный документ, который является одним из основных инструментов по добыванию денег. в западных деловых кругах его часто называют просто «сделка».

 Бизнес-план появился у нас в начале 90-х годов и был принципиально отличным от действующих документов. Отнеслись к нему с прохладцей, многие поначалу не обратили на него внимание, другие, обратив, не придали должного значения. Придерживались привычных технико-экономических обоснований.

 Вскоре, однако, выяснилось, что бизнес-план, если к нему отнестись серьезно, требует знаний отечественного бизнеса, его глубин. Не все и сразу стали разрабатывать, предъявлять и требовать бизнес-план.

 Вскоре необходимость в бизнес-плане стала настолько очевидной, что уже в 1994-1995 гг. он становится обязательным. В январе 1995 г. московское правительство, например, опубликовало распоряжение, в котором впервые рекомендовало бизнес-план «в целях совершенствования методов расчета экономической эффективности проектных решений и коммерческой целесообразности вложений инвестиций в проектирование и строительство объектов и градостроительных комплексов.

 Многие предприятия разрабатывают бизнес-планы по собственным методикам и рекомендациям, разрабатывают подробные перечни вопросов, на которые следует ответить в данном документе. Не только коммерческие банки, но и государственные организации требуют представления бизнес-плана от своих потенциальных помощников.

 Бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей и задач. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации, то есть в нем описываются основные аспекты будущего предприятия , с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется (или не исключено, что столкнется) и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем. Таким образом, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная (пред -проектная) работа.

 Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри предприятия, так и изменениями на рынке, где действует предприятие, и в экономике в целом. Бизнес-план увязывает внутрифирменный и макроэкономический анализ, проводимые специализированными научными организациями.

 В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности предприятия (продукта или услуги) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

* конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
* всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение его слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных предприятий;
* изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

 Не будет большим преувеличением назвать бизнес-план основой управления как коммерческим проектом, так и самим предприятием, осуществляющим этот проект. Ведь благодаря бизнес-плану у руководства появляется редкая возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны, может быть, даже глазами придирчивого эксперта. Да и сам процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет «собраться», мобилизоваться, сосредоточиться.

 Бизнес-план может быть подготовлен менеджером, предпринимателем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Если у менеджера возникла идея освоить изготовление нового продукта, оказать новую услугу или просто новый метод организации и управления производством, он предлагает свою идею для бизнес-плана. Если он собирается реализовать свою концепцию самостоятельно (как самостоятельный предприниматель), он создает свой бизнес-план. Для разработки стратегии развития крупной фирмы создается развернутый бизнес-план. При его подготовке необходимо прежде всего решить, какая цель (или цели) преследуется. Необходимо сформулировать эту цель в письменном виде. Цели бизнес-плана могут быть различными, например, получение кредита, или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия, или определение направлений и ориентиров самого предприятия в мире бизнеса и т.д.

 Предприятия, работающие в стабильной ситуации и производящие продукты для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек. Однако все эти предприятия постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции (услуг) и формируют их в виде локальных бизнес-планов.

 Предприятия, выпускающие продукцию при постоянном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планами по освоению новых видов продукции по переходу на новые поколения изделий и т.д.

 Если предприятие, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то оно может пойти либо путем привлечения капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска партнеров, которым предприятие даст изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов, оно также разрабатывает соответствующий бизнес-план. Второй путь, как правило, обеспечивает ускоренное решение задач и требует меньше средств. В этом случае уже на стадии разработки бизнес-плана определяют требования к будущему производству.

 Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и при создании товарищества. С помощью бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле для накопления, а какая распределяется в виде дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется для обоснования мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

 Бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовать, совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов. В этом случае может иметь место встречный процесс. Либо изменение готового продукта определяет необходимость развития у фирм-партнеров, изготовляющих в порядке кооперирования узлы, детали, являющиеся частями технологического процесса. Либо обоснование изменения отдельного элемента готового продукта, обеспечивающее повышение его ресурсов, определяет необходимость соответствующего изменения операции по производству конечного продукта. В любом случае фирмы-участники одного процесса, как правило, осуществляют общее финансирование.

 Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Помогает бизнес-план крупным предпринимателям и предприятиям, которые собираются расширить дело, купив акции существующего предприятия или организовав новую организационно-производственную структуру.

 Бизнес-план предусматривает решение следующих стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

* организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка сегодняшнего состояния предприятия;
* выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности предприятия, акцентируя внимание на сильных сторонах и не скрывая слабых;
* формирования инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период.

 В бизнес-плане обосновываются:

 - общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях конкретного рынка;

- выбор стратегии и тактики (методов) конкуренции;

- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

 Бизнес-план дает объективное представление о стратегии и тактике развития производства и организации производственной деятельности, способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль, основные финансово-экономические результаты деятельности предприятия и вместе с тем определяет так называемые зоны риска, предлагает пути снижения этих рисков или по крайней мере их влияние на будущую прибыль.

 Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана. Включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

 Многие инвесторы предпочитают краткое содержание бизнес-плана, что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Такой документ носит название бизнес-предложение. Оно используется при переговорах с возможными инвесторами и будущими партнерами, приглашении ключевых сотрудников, подписании контрактов с персоналом предприятия. Бизнес-предложение является не только внутренним документом предприятия, но и используется при установлении контрактов. Это предъявляет определенные требования к его оформлению, форме и структуре.

 Бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела, степени своего участия в нем. Объем и степень конкретизации разделов бизнес-плана определяются спецификой и областью деятельности.

# ГЛАВА 2. Типы бизнес-планов

 В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д.

 Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рис. Возможны и другие классификации типов бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента. Бизнес-планы согласно приведенной типологии разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

БИЗНЕС-ПЛАН

производственного подразделения

всего предприятия

финансовое оздоровление

развитие

новому

действующему

по предприятию

по бизнес-линиям (продукция, услуги, работы, технические решения

 Следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий в обязательном порядке, имеет свою структуру и логику изложения. Однако его разработка может оказаться полезной для всех российских предприятий, большинство из которых испытывает значительные финансовые трудности.

 Бизнес-план финансового оздоровления является основным документом для неплатежеспособных предприятий и служит:

* для выработки стратегии выживания предприятия;
* составления плана проведения реорганизационных процедур;
* организации управления предприятием в условиях кризиса или в его предвидении;
* обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

 В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии. Бизнес-планы ориентированы прежде всего на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

# ГЛАВА 3. Структура бизнес-плана

Бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Возможности фирмы (резюме).
2. Виды товаров (услуг).
3. Рынки сбыта товаров (услуг).
4. Конкуренция на рынках сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Правовое обеспечение деятельности фирмы.
9. Оценка риска и страхования.
10. Финансовый план.
11. Стратегия финансирования.

## 3.1. Возможности фирмы

Объем данного раздела не должен превышать нескольких страниц. Его текст должен быть понятен и не специалисту — предельная простота и минимум специальных терминов.

Работа над этим разделом чрезвычайно важна, поскольку если он не произведет благоприятного произведения на инвесторов и кредиторов, то дальше бизнес-план они просто не станут смотреть.

В целом резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе и ее акционерам) на 2 вопроса: “Что они получат при успешной реализации данного плана?” и “Каков риск потери ими денег?”.

Этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным вопросам.

В разделе “Возможности фирмы (резюме)” определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели, к которым фирма стремится, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

В этом же разделе помещается информация, дающая представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

## 3.2. Виды товаров (услуг)

В этом разделе бизнес-плана описываются все товары и услуги, которые производит фирма.

Написанию данного раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товаров или услуг, которые должны стать основой бизнеса фирмы.

В разделе необходимо дать описание всех существующих и новых товаров и услуг, предлагаемых фирмой, ответив на следующие вопросы:

1. Какие товары (услуги) предлагаются фирмой? Опишите их.
2. Наглядное изображение товара (фотография или рисунок).
3. Название товара.
4. Какие потребности (настоящие и потенциальные) призваны удовлетворять предлагаемые товары, услуги?
5. Насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?
6. Дорогие ли эти товары (услуги)?
7. Насколько данные товары (услуги) отвечают требованиям законодательства?
8. На каких рынках и каким образом они продаются?
9. Почему потребители отдают предпочтение данным товарам (услугам) фирмы? Что составляет их основное преимущество? В чем их недостатки?

При ответе на данный вопрос целесообразно составить следующую таблицу на каждый товар и услугу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преимущества по сравнению с аналогичными товарами конкурентов | Недостатки | Меры по преодолению недостатков |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности предлагаемых товаров (услуг) или технологии их производства и представления?
2. Каковы цены, по которым продаются товары (услуги)? Каковы затраты на их производство? Какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара (услуги)?
3. Каковы основные технико-экономические показатели товаров (услуг)?
4. Имеет ли данный товар фирменную марку?
5. Как организовано послепродажное обслуживание данных товаров, если это технические изделия?

и другие.

## 3.3. Рынки сбыта товаров (услуг)

Этот раздел направлен на изучение рынков и позволяет предпринимателю четко представить кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке.

Вначале предпринимателю необходимо найти ответ на следующие вопросы:

1. На каких рынках действует или будет действовать фирма? Какие типы рынков используются фирмой?
2. Какие основные сегменты этих рынков по каждому виду товара (услуги)?
3. Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых действует или будет действовать фирма, по коммерческой эффективности и другим рыночным показателям?
4. Что влияет на спрос на товары (услуги) фирмы в каждом из этих сегментов?
5. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков?
6. Как предполагается реагировать на эти изменения?
7. Каким образом происходит изучение потребностей и спроса?
8. Какова общая и импортная емкости каждого национального рынка и используемого сегмента по всем товарам (услугам) фирмы?
9. Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков?
10. Какова реакция рынка на новые товары (услуги)?
11. Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?

После ответа на эти вопросы в данном разделе бизнес-плана необходимо представить:

* Оценку потенциальной емкости рынка.
* Оценку потенциального объема продаж.
* Оценку реального объема продаж.

## 3.4. Конкуренция на рынках сбыта

Здесь нужно провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары (услуги).

Следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественная. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений. Для каждого из целевых рынков надо сравнить позиции фирмы с позициями конкурентов по указанным в таблице позициям:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Рынок А | Рынок Б |
| Область | Вы | Конкуренты | Вы | Конкуренты |
| сравнения |  | 1 | 2 | 3 |  | 1 | 2 | 3 |
| Реклама |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Размещение |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукция |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Услуги |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Цены |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Имидж |  |  |  |  |  |  |  |  |

Ранг фирмы и главных конкурентов указывается по 5- или 10-балльной системе.

Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

## 3.5. План маркетинга

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Предприниматель должен подготовит такой план маркетинга, который способен пробуждать мысль. Он должен не просто представить концепцию, но “продать” бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами.

Кроме того, раздел должен быть написан в такой манере, которая была бы понятна широкому кругу людей — от менеджеров до членов совета директоров.

История свидетельствует, что маркетинг является одним из важных условий на пути фирмы к успеху. Многие фирмы, имевшие соблазнительный, действительно нужный потребителю товар, потерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или вообще отсутствия такового. Поэтому при оценке бизнес-плана огромное внимание будет уделено этому разделу. Если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакой талант, никакие капиталы не помогут фирме добиться успеха в данной области.

В зависимости от конкретной ситуации, складывающейся на рынке с точки зрения состояния спроса, различают несколько типов маркетинга:

* Конверсионный маркетинг. Связан с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Задача в этом случае состоит в разработке такого плана маркетинга, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).
* Стимулирующий маркетинг. Связан с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или не заинтересованности покупателей. План маркетинга должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.
* Развивающий маркетинг. Связан с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Задача маркетинга состоит в превращении потенциального спроса в реальный.
* Поддерживающий маркетинг. Используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. В этом случае необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.
* Демаркетинг. Применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях фирмы удовлетворить запросы покупателей, проводится повышение цен, свертывание рекламной деятельности и т.п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции пользующейся чрезмерно высоким спросом.
* Противодействующий маркетинг. Используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (e.g. на спиртные напитки, табачные изделия и т.п.)

Некоторые виды бизнеса требуют маркетинга, а потому ясного и убедительного плана маркетинга. Для других маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела.

Вообще, маркетинг применяется при следующих условиях:

* Насыщении рынка товарами, т.е. при превышении предложения над спросом (рынок покупателя);
* Острой конкуренции, усилении борьбы за покупателя;
* Свободных рыночных отношений, т.е. возможности без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.;
* Полной самостоятельности предприятий в выборе целей фирмы, управленческих структур, окладов, в распределении средств по статьям бюджета и т.д.

Однако при любом бизнесе требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому разумная программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно. Вот основные проблемы, которые должны быть рассмотрены в этом разделе:

*Определение спроса и возможности рынка.* В этой части раздела следует обосновать спрос на товар (услугу). Часто полезно начинать анализ рынка с представления общей картины, сложившейся в отрасли.

Как нередко бывает при составлении бизнес-плана, качество соответствующей информации зависит от затраченной на ее сбор энергии. К числу хороших источников подобных данных относятся торговые ассоциации, литература по торговле, отраслевые исследования, мнения экспертов.

Степень детальности и доводы, которые следует привести, зависят от доли рынка, которую требуется завоевать для достижения успеха

После определения общих параметров рынка следует установить объекты рынка, их характеристики и значения. Можно описать рынок с точки зрения желательных атрибутов изделия, демографии, географии, особенностей психологии.

Аналогичным образом в плане будут последовательно рассматриваться и все остальные объекты рынка. В дополнение к описанию в плане следует дать оценку сравнительной привлекательности каждого из объектов. Какие рынки имеют первостепенное значение? Почему? Будет ли это относительное значение меняться с течением времени.

*Конкуренция и другие внешние факторы.* Почти наверняка на деятельность фирмы будут оказывать влияние внешние факторы, которые оно способно контролировать лишь в незначительной мере либо вообще не способно делать это. Наиболее значительным из них является конкуренция.

1. Степень конкуренции. Целью в данном случае является рассмотрение того, что может составить подлинную конкуренцию и ответную реакцию на нее. Возможно, удастся конкретные фирмы, продукцию или услуги, которые составят конкуренцию. В таких случаях целесообразно указать профиль каждого конкурента, его сильные и слабые стороны и возможное воздействие, которое все это может оказать на становление бизнеса.
2. Будущие источники конкуренции. В то время как некоторые (обычно старые) производства пребывают в состоянии стабильности и развиваются постепенно, имеется множество динамичных рынков, которые находятся в состоянии быстрого и непрерывного изменения. Порой можно предсказать такие изменения в структуре рынка. Озабоченность по поводу будущей конкуренции особенно важна при разработке нового продукта или услуги, когда велика вероятность появления “подражателей” в новой отрасли.

*Стратегия маркетинга.* Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Должна быть представлена стратегия маркетинга, объясняющая как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении компании.

*Стратегия сбыта и распределения.* Необходимо определить как бизнес намерен довести свои товары и услуги до потребителя. Прибегнет ли к собственной службе сбыта или же будут использованы дилеры, дистрибьюторы, посредники?

В некоторых случаях организация сети по продаже и распространению товара является сравнительно несложным делом и требуется осветить лишь основные моменты. В других же дать более подробное описание.

При собственной службе сбыта следует указать, требуется ли специальная подготовка для ее работников. Например, для продажи технической продукции персонал должен обладать соответствующими знаниями.

*Стратегия ценообразования.* Одним из важнейших элементов плана маркетинга является ценообразование. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара и фирмы и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы, который она хочет создать для своей продукции.

При анализе используемых на фирме способов ценообразования целесообразно исходить из следующих положений. Возможная цена товара может определяться, исходя из:

* себестоимости продукции;
* цены конкурентов на аналогичный товар или товары-заменители;
* уникальных достоинств товара;
* цены, определяемой спросом на товар.

На основе себестоимости обычно оценивается минимально возможная цена товара (услуги), которая соответствует наименьшим издержкам.

На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен

Максимально возможная цена устанавливается для товаров, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами.

Следует также рассмотреть политику скидок и изменения цен, а также влияние ценовой стратегии в целом на валовую прибыль.

Если разработан детальный прейскурант и он может помочь рецензенту разобраться в сути, следует привести его в сокращенном виде. Можно поместить его полностью в приложении.

*Реклама, связи с общественностью, продвижение товара.* Многие начинающие или находящиеся на ранней стадии развития фирмы не обладают значительными средствами для рекламы, если вообще их имеют. Предприниматели, например, могут устанавливать контакты с местными средствами информации, которые часто пишут о новом бизнесе в округе. Таким образом можно получить бесплатную рекламу.

При наличии службы связей с общественностью (public relations) ее задачами являются:

* Систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения;
* Осуществление торговых презентаций;
* Проведение институциональной рекламы;
* Оказание консультационных услуг.

## 3.6. План производства

Этот раздел готовится только теми предпринимателями, которые готовятся заняться производством товаров. При написании следует ответить на следующие вопросы:

1. Где будут изготавливаться товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?
2. Насколько удачно выбрано месторасположение фирмы, исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы, транспорта и т.д.?
3. Какие производственные мощности потребуются и как они будут вводиться год от года?
4. Какие основные средства потребуются для организации производства? Какова динамика их изменения на перспективу? Данную информацию целесообразно представить в виде следующей таблицы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Физическое состояние | Существующие возможности | Недостатки или дополнительные потребности и меры по их удовлетворению |
| Земля |  |  |  |
| Здания и сооружения |  |  |  |
| Оборудование |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Какие возможны затруднения при организации производства?
2. Где, у кого и на каких условиях закупается сырье?
3. Схема производственных потоков.
4. Предусмотрена ли охрана окружающей среды?
5. Каковы будут издержки производства? Динамика их изменения?

## 3.7. Финансовый план

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В этом разделе необходимо разработать совокупность следующих планово-отчетных документов:

* Оперативный план (отчет).
* План (отчет) доходов и расходов.
* План (отчет) движения денежных средств.
* Балансовый отчет (план).

Подобный перечень документов не совсем привычен для российских предпринимателей, но он соответствует требованиям мировой практики, которая опирается на несколько иную систему бухучета.

Оперативный план (отчет) отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку. Этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчет) о доходах и расходах по производству товаров показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому из товаров.

План (отчет) о движении денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности фирмы. Он разрабатывается финансовой службой фирмы.

Балансовый отчет подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. Он обычно разрабатывается бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактические величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

Рассмотрим примерный состав показателей и форму их представления в оперативном плане (отчете). Эти показатели определяются по каждому товару или услуге, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности (см. табл.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Месяц(квартал, год) | и т.д. | Всего за период |
|  | План | Факт |  | План | Факт |
| Рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара |  |  |  |  |  |
| Цена товара |  |  |  |  |  |
| Объем продаж в единицах товара |  |  |  |  |  |
| Доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару |  |  |  |  |  |
| Количество товаров в единицах произведенных фирмой |  |  |  |  |  |
| Запасы данного товара на складах фирмы на конец отчетного периода |  |  |  |  |  |

Эта совокупность показателей призвана дать представление руководству фирмы о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару и которую предполагается завоевать в будущем периоде.

Вторым документом был назван план (отчет) о доходах и расходах. Структура этого отчета довольно проста. В него обычно включают следующие показатели (см. табл.):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Месяц(квартал, год) | и т.д. | Всего за период |
|  | План | Факт |  | План | Факт |
| Выручка от продажи данного товара |  |  |  |  |  |
| Производственные издержки, связанные с производством и реализацией товаров по статьям |  |  |  |  |  |
| Общепроизводственные издержки по статьям |  |  |  |  |  |
| Налоги и отчисления |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль |  |  |  |  |  |
| Прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы[[1]](#footnote-1) |  |  |  |  |  |

По данным этого плана (отчета) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности с тем, чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства.

Заключительным документом является балансовый отчет. В нем содержится полный перечень активов фирмы и пассивов. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Кредиторы, как правило, запрашивают балансовый отчет. Последний также необходим при подаче налоговой декларации.

С помощью приведенных план-отчетов рекомендуется произвести анализ безубыточности производства и самоокупаемости фирмы:

*Объем товара, обеспечивающий безубыточность= (Постоянные издержки) / (Продажная цена — (Переменные издержки / Объем реализованных товаров))*

Если спрос на данный товар меньше, чем объем товара, обеспечивающий безубыточность, то его производство не будет самоокупаемым.

Рассмотрим методику анализа финансовой деятельности фирмы за отчетный период с помощью относительных финансовых коэффициентов. Эти коэффициенты можно разбить на 3 группы.

В первую группу входят коэффициенты ликвидности оборотных средств К1 и К2, где

*К1=(Оборотные активы) / (Оборотные пассивы)*

*К2=(Оборотные активы — Товарные запасы) / (Оборотные пассивы)*

Коэффициент К1 характеризует ликвидность оборотных средств, К2 — быстроту ликвидности оборотных средств.

Для успешно работающих предприятий:

К1>1,8 и К2>1,0.

Во вторую группу входят коэффициент К3, характеризующий оборот товарных запасов, и К4, характеризующий эффективность использования абсолютных активов. Они оцениваются по следующим формулам:

*К3=(Суммарные затраты на производство реализацию товаров) / (Стоимость запасов товаров)*

*К4=(Доход от продажи товаров) / (Абсолютные активы)*

Для успешно работающих промышленных предприятий:

K3>2,8 и K4>1,6

К третьей группе показателей относятся коэффициенты прибыльности К5 и К6, где:

*К5=[(Прибыль до вычета налогов) / (Доход от продажи товаров)] х 100%*

*К6=[(Прибыль до вычета налогов) / (Абсолютные активы)] x 100%*

Для успешно работающих промышленных предприятий:

К5>8,2% и К6>14,7%

Для малых фирм (активы от $500000 до $10 000000) рекомендуются следующие значения этих коэффициентов:

К1>1,8; К2>0,9; К3>3,2; К4>1,7; К5>6,7%; К6>15%

При анализе финансовой деятельности фирмы с помощью этих коэффициентов можно использовать следующие рекомендации:

* Если значения всех коэффициентов выше приведенных значений, то фирма работает эффективно;
* Если значение какого-либо показателя ниже приведенных значений, то он должен быть под постоянным контролем руководства фирмы;
* Если значения коэффициентов К3 и К4 ниже рекомендованных уровней, то следует проанализировать продуктивность всех статей актива, эффективность маркетинговых мероприятий;
* В случае если большинство коэффициентов находятся ниже приведенных уровней необходимо серьезно проанализировать всю финансовую деятельность фирмы.

При анализе финансового состояния фирмы интерес также представляет показатель вероятности банкротства Z, который отражает финансовую устойчивость фирмы. Он оценивается по следующей формуле:

Z = (Оборотные активы / Абсолютные активы) +

+ 1,4 x (Нераспределенная прибыль / Абсолютные активы) + 0,6 x (Рыночная стоимость обычных и привилегированных акций / Абсолютные активы) + + 3,3 x (Доход от основной деятельности / Абсолютные активы) + 1,0 x (Доход от продаж / Абсолютные активы).

В зависимости от величины показателя Z определяется вероятность банкротства фирмы:

до 1,8 — очень высокая;

1,81 — 2,7 — высокая;

2,71 — 3,0 — возможная;

более 3,0 — очень низкая.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план является одним из первых обобщающих документов обоснования инвестиций и содержит укрупненные данные о планируемой номенклатуре и объемах выпуска продукции, характеристики рынков сбыта и сырьевой базы, потребность производства в земельных, энергетических и трудовых ресурсах, а также содержит ряд показателей, дающих представление о коммерческой, бюджетной и экономической эффективности рассматриваемого проекта и в первую очередь представляющих интерес для участников-инвесторов проекта. Расчеты показателей адаптированы к требованиям и условиям современного отечественного и зарубежного инвестирования.

Бизнес-план является объектом интеллектуальной собственности, предметом коммерческой тайны и подлежит соответствующей защите.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-план. В.П.Буров; В.А.Морошкин; О.К.Новиков. Москва, 1999
2. Бизнес-план.Под редакцией проф. Р.Г.Маниловского Москва, “Финансы и статистика”, 2000
3. Пособие по составлению бизнес-плана. Москва, 1998
4. Справочник директора предприятия.Москва, 2001
5. Бизнес-план (методические материалы). Москва 2002, Финансы и статистика
6. Буров; Морошкин; Новиков. Бизнес - план методика составления. Москва
7. Российский экономический журнал №4 1999
8. Котлер Ф. Основы маркетинга.-М.:Прогресс,1998.
9. Пелих А.С. Бизнес-план.- М.:"Ось-89",1997.
10. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. М: Финансы и статистика. 2000.
11. Гражданский Кодекс РФ (ч.I).
12. Konspekts.ru
1. Для акционерного предприятия после выплаты дивидендов. [↑](#footnote-ref-1)