# Как разработать бизнес план

Как ни странно, успех в бизнесе - это результат планирования. Поэтому прежде чем открыть дело, Вы должны иметь детально написанный ПЛАН, указывающий окончательную цель, путь к цели, и каждый верстовой столб на пути к цели. На основе этого и разрабатывается бизнес-план, который дает возможность увязать рыночные требования с процессом производства на предприятии. Материалы, обосновывающие новые инвестиции, рекомендуется готовить в принятой во всем мире форме бизнес-плана, который должен дать возможность инвестору или руководству предприятия комплексно оценить проект и в первую очередь показать его выгодность.

Перейдем собственно к бизнес-плану. Он состоит из следующих разделов (рекомендации по их написанию взяты из учебного пособия В.Д. Секерина "Маркетинг" - М., 1999 г.)

**Вступление, цель работы (резюме)**

Этот первый и краткий раздел бизнес-плана содержит титульный лист и общие выводы из последующих разделов. Титульный лист включает в себя полное название и адрес фирмы, имена и адреса учредителей, суть предлагаемого проекта, общую стоимость проекта, в том числе потребность во внешних источниках финансирования, ссылку на конфиденциальный характер проекта. Важность правильного составления вводной части заключается в том, что потенциальные инвесторы на основе краткого описания предлагаемого проекта должны убедиться в его экономической эффективности и возможности реализации задуманного проекта.

Подготовить краткое содержание бизнес-плана квалифицированно можно только тогда, когда подготовлены основные разделы и определены основные мероприятия, которые необходимо выделить и включить в первый раздел. В этом разделе кратко излагаются:

а**) СУТЬ ПРОЕКТА**: его цели и потенциальная эффективность. Так, в случае ориентации фирмы на дополнительный рост продукции, основными ее целями будут:

повысить общий объем продаж;

увеличить долю фирмы на сложившихся рынках по конкретному продукту;

освоить новые рынки;

увеличить рост чистого дохода;

повысить качество выпускаемой продукции;

увеличить долю сервисных и сопутствующих услуг.

при разработке и внедрении новых товаров целями будут:

- освоить новые виды продукции;

- увеличить объем выпуска изделий;

* проникнуть на рынки и вытеснить старые товары;
* ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА в конкретных рыночных условиях (состояние спроса на данную продукцию);
* в) КТО и КАК будет осуществлять проект;
* г) необходимый ОБЪЕМ инвестиций и ИСТОЧНИК финансирования проекта;
* д) КОНТРОЛЬНЫЕ СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА: начало его внедрения; период строительства; начало продаж; норма прибыли; сроки окупаемости и возврата инвестированных средств.

После краткого содержания бизнес-плана необходимо дать сведения о фирме и характеристику основных направлений ее деятельности, которые представляют интерес для инвесторов. Можно выделить следующие основные подразделы такого материала:

**1. Образование фирмы**:

- дата создания (регистрация, место расположения, где и кем зарегистрирована фирма) и краткая история развития;

- организационно-правовая форма фирмы;

- структура капитала фирмы (количество разрешенных к выпуску акций, количество выпущенных и находящихся в обращении акций, номинальная их стоимость и биржевая цена);

- основной банк, в котором открыты счета фирмы;

- руководство фирмы - председатель, генеральный директор;

- бухгалтер и юрист фирмы, основные менеджеры, их квалификация, образование, стаж работы.

**2**. **Имидж фирмы** - представление о ней у покупателей. В этом подразделе необходимо ответить на вопросы:

чем известна данная фирма;

чем она отличается от других подобных фирм (фирм того же профиля);

кто в основном покупает товар или пользуется услугами фирмы;

где известен торговый знак фирмы;

какова устойчивость клиентуры;

каков покупательный характер услуг или товара фирмы.

В этой же части целесообразно указать основных потребителей (покупателей) фирмы.

**3. Анализ условий деятельности фирмы**. Условия деятельности фирмы разделяются на две большие части: внешние, на которые фирма не может оказывать существенное влияние и лишь должна их учитывать, и внутренние.

Анализ внешних условий охватывает изменение вкусов потребителей и конъюнктуру рынка, наличие рабочей силы, источники материальных ресурсов, жизненный цикл изделия (продукции, услуг), циклы деловой активности (воспроизводственный цикл, анализ налогообложения, контроль за ценами и др.).

Анализ внутренних факторов включает в себя: характеристики используемых технологий, оборудования, определение качества товара (продукции, услуг) и издержки производства. Данный анализ позволяет рассмотреть возможность достижения целей фирмы в зависимости от внутренних и внешних факторов.

**Описание товара и обоснование выбора**

Цель данного раздела - дать инвесторам необходимые сведения о производимом продукте. Раздел должен описывать тот продукт, который фирма будет предлагать к продаже и ради производства которого задумывается весь проект.

Раздел включает в себя:

1) Характеристику отрасли. Дается оценка отрасли, в которой функционирует данная фирма:

- описание перспектив развития родственной продукции и достижений в отрасли;

- вновь созданные производства;

- экономические и социально-политические факторы, способные оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта;

- источники получаемой информации (статистические, отраслевые журналы и др.).

2) Характеристику товара:

- функциональные характеристики товара;

- степень защищенности товара авторскими правами, патентами, торговыми знаками и другими атрибутами собственности;

- достоинства и возможные недостатки товара;

- отличительные особенности товара, дающие полезный (экономический) эффект (то, ради чего приобретается товар и ради чего производится), его уникальные свойства;

- характеристика жизненного цикла товара (сколько потребуется времени, чтобы довести товар до первой продажи; до роста продаж; до пика продаж; до спада и прекращения продаж);

- анализ его конкурентоспособности;

- специфические требования к дизайну, упаковка товара;

- общая технологическая оценка товара;

- возможности адаптации товара к изменяющимся условиям рынка;

- необходимые условия производства (изменение используемых материалов и их поставщиков; обновление технологии и потребность в новом оборудовании и приспособлениях; потребность в новых научных, конструкторских и технологических разработках; требования к квалификации работников и необходимость их переобучения и специальной подготовки).

**Оценка рынков сбыта**

Анализ будущего рынка сбыта - это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, требующий больших временных и финансовых затрат. Опыт показывает, что основная причина провалившихся со временем коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Первейшая задача - определить свой целевой рынок, т.е. найти свою нишу. Для этого надо ответить на следующие вопросы:

Кто заинтересован в ваших товарах?

Кто будет покупать у вас товары?

Почему будут покупать товары у вас, а не у вашего конкурента?

Каким образом рассматривать круг потенциальных покупателей?

Для ответа на эти вопросы необходимо изучение и прогнозирование рынка для получения достоверной оценки его истинного потенциала, что в свою очередь требует определенной этапности в работе.

**На первом этапе** необходимо определить потенциальных покупателей разрабатываемой продукции. Если подписаны первые контракты, заказы или письменные обязательства на новую продукцию, их необходимо назвать, так как для будущих инвесторов это является наиболее надежной информацией о рынках сбыта. Хорошую помощь на этом этапе окажет анкетирование потенциальных покупателей.

Необходимо отметить, что является главным при возможной покупке - качество, дизайн, упаковка, цена, сервисное обслуживание.

Если при опросе или анкетировании часть потенциальных покупателей не проявила интерес к возможной покупке, необходимо понять причину отказа и возможные ваши решения по удовлетворению их требований.

**На втором этапе** важно оценить потенциальную емкость рынка и вашу возможную долю в нем, т.е. общую стоимость товаров, которую потенциальные покупатели могут купить, и ту долю в этой стоимости, которую вы можете удовлетворить своим товаром (или максимальную сумму продаж, на которую вы можете рассчитывать при ваших возможностях). На потенциальную емкость рынка влияет множество факторов. Это социальные, демографические, экономические (уровень доходов и структура расходов потенциальных покупателей, темпы инфляции), политические факторы.

Набор учитываемых факторов зависит от характера проекта - или это товары народного потребления, или это товары промышленного назначения.

Одно дело, если вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа оборудования для промышленных предприятий: тут надо учесть и структуру уже имеющегося станочного парка, и сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен ваш новый товар при изготовлении новой продукции вашим покупателям), и инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т.п.). И совсем другое дело, если это оборудование предназначено для населения: тогда вас должно волновать прежде всего то, сколько у жителей близлежащих районов такого рода техники и какие аналогичные мастерские уже обслуживают этот круг клиентов.

**На третьем этапе** делается прогноз объемов продаж. Иными словами, на этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях вашей деятельности, возможных для вас затратах на рекламу в том уровне цен, который вы намерены установить, и, главное, как этот показатель будет изменяться в последующие несколько лет (как правило, на три года).

Крупные фирмы проводят такие прогнозы с помощью различных методов, самые сложные из которых предполагают использование больших массивов статистической информации, методов математического моделирования, вычислительной техники, проведения маркетинговых экспериментов и соответственно требуют крупных затрат. Средние и малые предприятия ограничиваются экспертными прикидками, опирающимися на собственный профессиональный опыт или опыт специалистов, которым можно заплатить за консультацию.

В обобщенном виде работа по этому разделу может быть построена по следующей схеме:

Определяются основные характеристики рынка и вашего продукта:

1. Емкость рынка;

2. Степень насыщенности рынка;

3. Тенденция изменения емкости и насыщенности на ближайшую перспективу;

4. Уникальность проектируемой продукции;

5. Тенденция спроса на ваш продукт.

Далее проводится сегментирование рынка:

1. Принципы сегментирования рынка, соответствующие вашему продукту;

2. Наиболее перспективные сегменты рынка и причины предпочтения;

3. Предпочтения типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги).

Определяются наиболее перспективные рынки:

1. Выбор наиболее перспективных рынков с точки зрения объемов продаж и уровня цен;

2. Выбор наиболее перспективных рынков с точки зрения транспортировки;

3. Выбор потенциальных стран для экспорта вашего товара.

Определяются уровни прогнозируемых продаж:

1. Проектируемый объем продаж вашего товара;

2. Прогнозируемый рост продаж в ближайшие 5 лет;

3. Прогнозируемые цены на каждом этапе реализации продукции.

Классифицируются прогнозируемые покупатели продукции:

1. Определение круга возможных покупателей;

2. Конкретные покупатели для первого года продаж и размеры заказов;

3. Наиболее перспективные покупатели проектируемой продукции

**Оценка конкурентов**

В этом разделе вы должны дать подробную информацию вашим потенциальным партнерам и инвесторам все о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция. Для этого вам необходимо ответить на следующие вопросы:

Сколько и какие фирмы предлагают аналогичную продукцию?

Какая часть рынка контролируется конкурирующими фирмами?

Какова ситуация на конкурирующих фирмах с объемами продаж, с доходами, с внедрением новых товаров, с сервисом?

Какова тенденция развития этих показателей?

Сколько средств выделяют конкурирующие фирмы рекламе своих товаров?

Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

Что является основой для конкуренции? (Цена, качество, сервис, имидж и т.д.)

Ответы на перечисленные вопросы целесообразно представить в виде сравнительной таблицы, которая даст возможность определить ваши преимущества и уязвимые места перед конкурентами и разработать методы конкурентной борьбы.

Это может быть и ценовая конкуренция, (когда предлагается аналогичный товар по более низкой цене), либо конкуренция качества (когда предлагается товар по той же цене, что и у конкурентов, но более качественный или более универсальный), либо конкуренция сервиса (когда товар обеспечивается более надежным послепродажным сервисом) или другие методы, отвечающие конкретной ситуации на рынке.

При анализе деятельности конкурентов необходимо учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничиваясь только самыми общепринятыми параметрами: ценой и основными качественными характеристиками. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих покупателей и как вы сможете удовлетворить их потребности с соответствующей выгодой для своего бизнеса.

Составляя сравнительные характеристики конкурирующих товаров, вы должны удержаться от грубейшей ошибки - лакировки действительности. Казалось бы, ну какой вам смысл восхвалять продукцию конкурентов в собственном бизнес-плане, вызывая сомнения у потенциальных инвесторов в успехе ваших планов выхода на этот рынок? Не лучше ли о чем-то умолчать, что-то сказать как бы мельком, но зато акцентировать реальные или мнимые слабости конкурентов?

Не поддавайтесь этому соблазну. Если вы хотите утвердиться в деловом мире надолго, то дороже всего для вас должна быть собственная репутация. Очень может быть, что вам удастся ввести в заблуждение будущих инвесторов и получить от них деньги. Но в дальнейшем ваши товары могут не реализоваться на занятом более сильными конкурентами рынке.

И за вами закрепится репутация, в лучшем случае, низкоквалифицированного предпринимателя, в худшем - злостного обманщика. И тогда получение следующих порций кредитных или инвестиционных вливаний окажется для вас куда более сложным, а главное обойдется намного дороже. Не забывайте, что первый, очень простой принцип денежного рынка - чем рискованнее вложение (а что может быть рискованнее, чем кредитование глупца или обманщика!), тем дороже оно обходится заемщику, потому что инвестор закладывает в ставку процента резерв страхования от неудач.

Поэтому оценивать ваших конкурентов надо предельно объективно. И не бояться их, а находить те проблемы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают для вас реальный шанс добиться успеха. Вот тогда вам гарантированы уважение инвесторов и более высокие шансы на получение средств.

**Планмаркетинга**

План маркетинга, как часть бизнес-плана, служит основой контактов, как с партнерами, так и с инвесторами и необходим для внутренней организации деятельности фирмы. В этом разделе необходимо раскрыть все основные элементы стратегии маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие средства необходимы для этого.

К основным элементам относятся:

ценовая стратегия;

реклама;

методы стимулирования продаж;

схема реализации товара;

организация послепродажного обслуживания;

формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Необходимо иметь в виду, что выбор эффективного сочетания различных элементов маркетинговой стратегии существенно зависит от стадий жизненного цикла товара, стандартно представляемого пятью стадиями: внедрение, рост, 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, кривая с повторным циклом, гребешковая кривая, кривая продолжительного увлечения и т.д.).

Можно также предложить следующую схему написания рассматриваемого раздела:

а) **Ценовая стратегия**. Обоснуйте свою стратегию в области цен и сравните ее с ценовой политикой основных конкурентов, включая окупаемость затрат ваших потребителей. Дайте оценку прибыли и покажите, будет ли она достаточна для покрытия затрат, связанных с производством, гарантиями потребителям, на подготовку персонала, на ценовую конкуренцию и т.д.

Стратегия ценообразования зависит в первую очередь от типа рынка.

При атомистической конкуренции отдельный покупатель и отдельный продавец не оказывают влияния на уровень текущих рыночных цен товара. Если продавец поднимает цену выше рыночной, покупатели свободно приобретут аналогичный товар у других продавцов по рыночной цене. При атомистической конкуренции затраты на разработку стратегии маркетинга минимальны.

При олигополической конкуренции маркетинговая стратегия, и в том числе ценообразование, существенно влияет на борьбу продавцов на рынке. Стоит одному из продавцов снизить свои цены, как большинство покупателей переключатся на этого продавца. Другие продавцы или должны также снизить цены, или добиваться успеха повышением качества и дополнительными сервисными услугами. Повышение цен при олигополической конкуренции отдельным продавцом невозможно, иначе он потеряет всех своих покупателей.

При чистой "жесткой" монополии стратегия ценообразования различна для государственных организаций и частных коммерческих фирм.

Государственная монополия устанавливает политику цен в зависимости от преследуемых целей. Могут быть установлены цены ниже себестоимости, если решаются социальные вопросы малообеспеченной части населения. Цены могут устанавливаться и значительно выше себестоимости, чтобы, с одной стороны, несколько сократить потребление (алкогольные напитки, табачные изделия), а с другой стороны, и для получения высокой прибыли. Частные коммерческие фирмы в тех редких случаях, когда они являются на какое-то время монополистами, могут устанавливать практически любую цену, которую может выдержать рынок, но при этом необходимо иметь в виду, что есть определенные ограничения на цену:

чем выше цена, тем быстрее в эту нишу войдут конкуренты, а чем реальнее цена, тем быстрее фирма может увеличить географию рынка.

**Разработкаценовой политики включает шесть этапов**:

1. Постановка задачи ценообразования.

2. Определение влияния цены на спрос.

3. Оценка издержек.

4. Анализ цен и товаров у конкурентов.

5. Выбор метода ценообразования.

6. Определение окончательной цены.

Если же предлагаемые к разработке товары попадают под государственные дотации и государственное лимитирование верхних пределов цен, необходимо учесть кроме предложенных этапов влияние мер государственного регулирования на прибыльность проекта.

**На первом этапе** необходимо ответить на вопрос, каких целей желает добиться фирма с помощью политики цен. Ценовая стратегия предприятия полностью определяется поставленными целями.

Так, если целевая установка направлена на повышение общего объема продаж, на увеличение доли фирмы на имеющихся рынках или на освоение новых рынков, то в этом случае необходимо идти на максимально возможное снижение цен.

Если фирме необходимо получить максимальный доход (когда текущие финансовые показатели для фирмы важнее долговременных, например, необходимо быстро вернуть заимствованные средства), после оценки спроса и издержек к разным уровням цен, выбирается цена, обеспечивающая максимальную прибыль.

Возможны ситуации, когда предприятие находится на грани банкротства. Для "выживания" фирмы прибегают к политике поддержания минимальных цен, покрывающих лишь текущие расходы.

В случае выхода предприятия на рынок с новым продуктом, на который ожидается повышенный спрос, устанавливаются максимально возможные высокие цены до момента, когда конкуренты предложат рынку аналогичный продукт.

**Второй этап** - определение спроса. На этом этапе необходимо определить зависимость объема спроса от цены, которая фиксируется законом спроса и представлена кривой с отрицательным наклоном.

Цена незначительно влияет на спрос в следующих ситуациях:

1. Отсутствуют конкуренты или альтернативные товары.

2. Потребители трудно меняют свои привычки и не хотят искать более дешевые товары.

3. Потребители оправдывают рост цен повышением качества товара или инфляцией в стране.

Если же цена оказывает значительное влияние на спрос, необходимо в ценовой политике учитывать эту зависимость.

Оценка издержек производства необходима для определения базовой точки отсчета ценообразования - т.е. определения минимально возможной цены и минимально возможного объема выпуска товара. Оценка издержек ведется по двум видам - условно-постоянные затраты, которые не зависят от изменения объема выпуска товара, и условно-переменные затраты, которые находятся в прямой зависимости от уровня производства.

Динамика общей суммы издержек производства дает возможность оценить ваши издержки при различных объемах выпуска товара. Минимально возможный объем выпуска товара можно рассчитать по графику безубыточности.

Анализ цен и товаров конкурентов. При установлении рыночных цен (между максимально возможной ценой, которая определяется спросом, и минимально возможной, которая определяется издержками) необходимо знать цены и качество товаров конкурентов. Для этого можно сделать контрольные закупки товара у конкурентов, запросить у них прайс-листы, провести опрос покупателей о цене и качестве товаров конкурентов.

При выборе метода ценообразования необходимо руководствоваться следующими вариантами:

1. Затратный вариант - самый распространенный и самый простой - заключается в определении издержек и начислении определенной наценки (рентабельности). Проблема заключается в правильности определения таких наценок - необходимо обязательно учитывать особенности спроса и конкуренции.

2. Метод ценообразования основан на сравнительных характеристиках товара, когда при расчете цены берутся не издержки производства, а покупательское восприятие. При качестве вашего товара выше соответствующего качества товара у конкурента ваша цена может быть значительно выше конкурентной.

3. Определение цены на основе установившихся цен у конкурентов. На основе анализа цен конкурентов независимо от показателей издержек назначаются цены на собственные товары. Цены диктуют лидеры рынка. Более мелкие фирмы следуют за лидерами.

4. Затратно-маркетинговый метод ценообразования. Метод требует большого творчества у маркетологов, хорошего знания рынка и конкурентов.

5. Метод установления "Цен приманок". Данный метод широко используется в розничной торговле, когда на один из предлагаемых товаров начисляется цена, заниженная относительно средних рыночных цен (или себестоимости), в то время как цены на абсолютное большинство других товаров имеют нормальный уровень или несколько завышены. Низкая цена активно рекламируется продавцом, это привлекает потребителей, которые воспринимают данную торговую точку как магазин по умеренным ценам.

Последний этап ценовой политики - установление окончательных размеров цен. На этом этапе вам необходимо определиться с системой скидок с цены при реализации товара и разработать механизм изменения цены по ходу жизненного цикла товара.

б) Реклама и методы стимулирования продаж. Как вы собираетесь привлекать внимание потенциальных потребителей своей продукции? Производители оборудования должны рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок. Производители товаров народного потребления должны указать, какой тип рекламной кампании им больше подходит. В каких ярмарках и выставках они собираются участвовать, и где будут размещать рекламные объявления и щиты. Следует составить расписание рекламной кампании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок. Необходимо разработать план рекламной кампании (выбор каналов, сроки проведения, исполнители, бюджет).

в) Схема реализации товара. Опишите методы и каналы реализации разрабатываемого товара. Имеются ли у фирмы торговые представители, дистрибьюторы, собственные магазины и как будет организована работа с ними. Проанализируйте сравнительную эффективность различных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т.п., в сравнении с тактикой ваших конкурентов в этой области.

г) Организация послепродажного обслуживания. Необходимо отметить роль послепродажного обслуживания в успешном продвижении на рынок разрабатываемого товара, принципы организации и затраты на проведение этих услуг на протяжении всего жизненного цикла товара.

Опишите условия предлагаемых гарантий: будет ли обслуживание проводиться работниками фирмы на месте, ремонтными мастерскими или продукция возвращается на завод. Дайте предполагаемые цены за послепродажное обслуживание и определите, будет ли оно приносить доход или станет лишь безубыточной операцией. Сравните ваши услуги покупателям с услугами основных конкурентов.

Д) Формирование общественного мнения о фирме и товарах. Какие мероприятия предлагаются на фирме для стимулирования сбыта (личные контакты с потенциальными покупателями, участие в выставках и ярмарках, распространение образцов товаров бесплатно, формирование имиджа товара, скидки при покупке и т.д.); какие элементы системы фирменного стиля будут вами использоваться (товарный знак, логотип, фирменный блок и др.); как будет вестись деятельность "паблик рилейшнз" (пресс-конференции, некоммерческие статьи и телефильмы, благотворительная деятельность, нерекламные фирменные журналы).

Хочется отметить, что даже самая хорошая стратегия не дает сама по себе гарантию успеха. Ее надо уметь реализовать. Другими словами, речь идет об умении руководителя предприятия эффективно управлять имеющимися в его распоряжении различным видами ресурсов и в первую очередь ориентировать структуру управления на выполнение поставленных задач. Сегодня многие предприятия страдают от структурной и управленческой неприспособленности к работе на рынке. Необходима реконструкция организационной структуры предприятия. В первую очередь это касается структурных подразделений, связанных с внешней средой - отделы сбыта и маркетинга.

**Производственный и организационный план**

Основная цель данного раздела бизнес-плана - представить информацию по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции, разработать меры по поддержанию и развитию производства. Этот раздел должен отражать заводские условия, требуемое оборудование и рабочую силу определенной квалификации, которые необходимы для производства продукции (услуг).

Задача раздела - доказать потенциальным партнерам, что предприятие в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемым качеством.

Данные раздела этого бизнес- плана приводятся в перспективе на два- три года, а для крупных предприятий - на четыре - пять лет вперед. Рекомендуется составить схему производственных потоков на предприятии, на которой должно быть наглядно показано:

а) откуда и как будут поступать на предприятие все виды сырья и комплектующих изделий;

б) в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию;

в) как и когда эта продукция будет поставляться с предприятия;

г) на каких стадиях и какими методами будет производится контроль качества;

д) какие стандарты будут использоваться при контроле качества.

Завершать производственную часть должна оценка издержек производства и их изменение в перспективе. Обязательно учесть в издержках производства затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды.

Важным в бизнес-плане является и организационная часть раздела, где речь идет о том, с кем вы собираетесь начинать свое дело и как планируете наладить работу ваших сотрудников.

В этой части нужно привести организационную схему вашего предприятия, из которой должно быть четко видно:

а) кто и чем будет заниматься;

б) взаимодействие всех служб друг с другом;

в) координация и контроль их деятельности. Укажите квалификационные требования к специалистам (какого профиля, с каким образованием, каким опытом); какой должна быть заработная плата специалистов, в т.ч. руководящего персонала, и методы стимулирования оплаты труда;

на каких условиях будут приниматься на работу специалисты.

Таким образом, разработка этого раздела будет состоять из следующих этапов:

Этап 1. Обеспеченность технологий:

1. Обеспеченность технологий;

2. Затраты на получение или разработку технологии.

Этап II. Производственная база:

1. Наличие производственных площадей, оборудования;

2. Источники, формы и сроки роста производственной

3. Характеристика производственного процесса.

Этап III. Субподряды:

1. Наличие и надежность субподрядчиков;

2. Распределение контактов с субподрядчиками во времени

3. Затратные характеристики по субподрядам.

Этап IV. Сырье и энергия:

1. Поставщики сырья и энергии, надежность поставок;

2. Возможность расширения поставок;

3. Затраты на сырье и энергию.

Этап V. Трудовые ресурсы:

1. Наличие рабочей силы необходимой квалификации;

2. Форма привлечения рабочей силы;

3. Затраты на трудовые ресурсы;

4. Структура органов управления:

а) организационная форма управления;

б) описание схемы управления.

Этап VI. Контроль качества:

1. Формы осуществления контроля качества;

2. Затраты на обеспечение контроля.

Этап VII. Прогноз затрат:

1. Предполагаемый выпуск и прогноз затрат.

Этап VIII. Постоянные и переменные производственные издержки:

1. Постоянные производственные издержки (не зависящие от объема производства);

2. Переменные производственные издержки (пропорциональные объему производства).

**Финансовый план**

Управление финансовой деятельностью непосредственно связано с управлением коммерческой и производственной деятельностью фирмы. Вот почему финансовый план готовится после того, как подготовлены план маркетинга и производственный план.

Финансовый план состоит из следующих этапов:

1. Таблица объемов реализации в денежном выражении по годам;

2. Баланс денежных расходов и поступлений;

3. Таблица доходов и затрат;

4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия;

5. Стратегия финансирования.

1. Таблица объемов реализации в денежном выражении по годам составляется на 3 - 5 лет. Причем первый год данные приводятся помесячно, второй год - поквартально, третий и последующие годы - общегодовой суммой.

2. Баланс денежных расходов и поступлений позволяет оценить объемы инвестирования в разбивке по времени, т.е. до начала реализации и уже по ходу дела.

Главная задача такого баланса - установить синхронность поступления и расходования денежных средств, т.е. показать ликвидность предприятия при реализации данного проекта. (Под ликвидностью в данном случае понимается способность предприятия своевременно погашать долговые обязательства перед кредиторами за счет поступающих средств от реализации продукции). Полученная таким образом информация служит основой для определения общей стоимость проекта с учетом временного фактора.

Баланс денежных расходов и поступлений составляется на первый год помесячно, на второй год - поквартально и на следующие годы - в целом за 12 месяцев.

3. Таблица доходов и затрат показывает, как формируется и изменяется прибыль в ходе реализации проекта. Для этого анализируются следующие показатели:

1) доходы от продажи товаров;

2) издержки производства товаров;

3) суммарная прибыль от продаж (строка 1 минус строка 2);

4) общепроизводственные расходы (по видам);

5) чистая прибыль (строка 3 минус строка 4).

4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия дает возможность оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприятие собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

5. Стратегия финансирования. На этом этапе излагается план получения средств для создания или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на следующие вопросы.

а) Сколько требуется средств для реализации данного проекта?

Ответ на него вытекает из предыдущих документов Финансового плана.

б) Источники финансовых ресурсов и форма их получения. Источниками могут быть: собственные средства; кредиты банков; привлеченные средства партнеров; привлеченные средства акционеров и другие источники.

в) Срок ожидаемого возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

**Оценка рисков**

При разработке бизнес-плана необходимо оценить рисковые ситуации, которые могут возникнуть в период осуществления данных мероприятий, т.е. провести просчет рисков. В зависимости от выбранного проекта возможен различный уровень оценки, прогнозирования и управления рисками.

Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием специального довольно сложного математического аппарата теории вероятности. Для небольших проектов (в малом и среднем бизнесе) достаточен анализ риска с помощью чисто экспертных методов.

Главное тут - не сложность расчетов и не точность вычислений вероятности сбоев до второго знака после запятой, а умение авторов бизнес-плана заранее предугадать все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, источники этих рисков и момент, их возникновения. А затем разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Чем глубже маркетолог проработает эту проблему, тем выше к нему будет доверие потенциальных партнеров-инвесторов и руководства предприятия. Верят (и дают деньги) не тому, кто оптимистично утверждает, что его дело - беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предсказать "камушки" на своей дороге и объяснить, как он собирается конструировать свой "автомобиль" и вести его по дороге, чтобы не слететь в кювет.

Ассортимент рисков весьма широк: от пожаров и землетрясений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебании валютных курсов. Конечно, вероятность каждого типа риска различна, так же, как и сумма убытков, которые они могут вызвать. От маркетолога требуется хотя бы ориентировочно оценить то, какие риски наиболее вероятны и во что они (в случае их реализации) могут обойтись. После этого можно ответить на вопрос: как уменьшить риски и потери? Ответ этот должен состоять из двух разделов: в первом из которых необходимо указать организационные меры профилактики рисков, а во втором - программу страхования от рисков, т.е. разработать компенсационные мероприятия. Например, при риске сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих можно проработать альтернативную программу транспортировки необходимых изделий с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

Поэтому значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в бизнес-плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Оценка производится по стадиям выполнения проекта:

1) подготовительной,

2) строительства

3) функционирования.

После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющий его уменьшить. Эффективность разрабатываемых мер во многом зависит от правильной классификации рисков, т.е. разделения рисков на конкретные группы по определенным признакам.

По характеру воздействия риски делятся на простые и составные. Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой.

Простые риски определяются полным перечнем не пересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других. В связи с этим:

первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков;

второй задачей является определение удельного веса каждого простого риска во всей совокупности;

третьей задачей является оценка вероятностей наступления события, относящихся к каждому простому риску;

четвертая задача - дать балльную оценку наступления риска по всем стадиям проекта;

заключение - по результатам перечисленных разделов бизнес-плана дается заключение о целесообразности предлагаемого проекта

Все разделы должны быть органично связаны организационным планом (конкретной схемой реализации проекта) с соответствующим просчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий.