Содержание

Введение

Глава 1. Понятие о бизнес-плане

Глава 2. Разделы бизнес-плана

2.1 Резюме бизнес-плана

2.2 Выбор товара и конкурентной стратегии

2.3 Анализ рынка

2.4 Оценки конкурентов

2.5 Элементы плана маркетинга

2.6 Обоснование плана производства

2.7 Выбор организационной формы

2.8 Организация трудовых отношений в фирме

2.9 Элементы финансового плана

2.10 Риски в коммерческой деятельности

2.11 Понятие о банкротстве фирмы

Заключение

Приложения

Список использованной литературы

## Введение

Мы знаем, что рыночные механизмы устанавливают рамки деятельности любой фирмы. Но эти рамки - общие для всех фирм, вступающих на рынок. Между тем некоторые фирмы добиваются успеха, а их владельцы богатеют, тогда как другие фирмы еле сводят концы с концами, а то и разоряются. Причина столь различных результатов коммерческой деятельности - неодинаковое умение руководителей фирм адаптироваться к условиям, задаваемым рыночной средой, и выбрать правильную экономическую политику фирмы.

Правила такого выбора довольно универсальны, идет ли речь о маленьком семейном предприятии или гигантской фирме с десятками тысяч занятых. Конечно, изучить эти правила детально невозможно, но составить о них общее представление и понять, где могут подстерегать ошибки, - задача реальная.

Для этого рассмотрим основные правила рациональной организации коммерческой деятельности через призму бизнес-плана, т.е. познакомимся с правилами грамотной организации коммерческой деятельности. В рыночной экономике бизнес - план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес - план описывает процесс функционирования фирмы, показывает каким образом её руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес - план помогает фирме расти, завоёвывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации. Бизнес-план должен выглядеть профессионально. Это рекламный документ представляющий фирму. Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и легок в использовании.

Бизнес - план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и изменениями на рынке, где действует фирма, так и в экономике в целом. Бизнес - план увязывает внутрифирменный анализ и макроэкономический анализ, проводимые специализированными научными организациями. Его, как правило, составляет каждая фирма, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая фирма для разработки бизнес - плана может привлечь специалистов - консультантов.

План должен раскрывать заявленные цели и задачи предприятия. Этот анализ также называют ситуационным анализом. Сильные и слабые стороны идеи - это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие.

Здесь необходимо рассмотреть следующие факторы:

*организационные* (организационно-правовая форма, наличие помещений собственных или арендованных);

*маркетинговые* (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты: чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентной);

*технические* (производственные фонды: состояние и ресурсы);

*финансовые* (наличие собственных средств);

*кадровые (*навыки и профессиональные недостатки, насколько идея отвечает идеям, знаниям и умениям предпринимателя).

Например, Сильные:

дешевое сырье;

высокий профессионализм;

дешевый продукт (услуга);

новизна продукта (услуги);

хорошая упаковка.

Слабые:

нет склада;

большие издержки - > высокая цена;

слабая реклама.

Возможности и угрозы - это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем.

Здесь необходимо учесть следующие факторы:

экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство);

политическая среда;

социально-культурная среда;

технологическая среда;

демографическая среда.

Возможности:

повысить профессиональный уровень;

есть вероятность получить новый продукт;

использование новых материалов, нового сырья;

благоприятная налоговая и кредитная политика.

Угрозы:

таможенное оформление;

появление конкурентов (но может быть и сильной стороной).

Целеполагание.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

1. Понимания состояния дел на данный момент;

2. Ясного представления того уровня, которого Вы собираетесь достичь;

3. Планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Цели должны быть: конкретными, количественно определенными, достижимыми, реальными. Сравнивая их с результатами деятельности, вы сможете судить о эффективности своей деятельности. Основные направления и цели говорят о том, чего вы хотите достичь. Следующая стадия - сформулировать их так, чтобы они показывали как вы хотите этого достичь, определив при этом задачи, которые необходимо решить. Скоординированная совокупность задач, направленная на достижение поставленных целей, составляет стратегию. Необходимо рассмотреть несколько вариантов стратегии, дать им оценку и выбрать то необходимое, что может помочь Вам в осуществлении поставленных задач. Эти варианты должны включать в себя различные подходы к ценообразованию продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Необходимо выбрать наиболее приемлемую для Вашего бизнеса стратегию.

Таким образом, бизнес план - один из конечных продуктов того, что называется корпоративной культурой компании. В зависимости от того, какая атмосфера царит в компании, как складываются взаимоотношения между сотрудниками, как распределены полномочия, какие цели и задачи ставит перед собой предприниматель и его команда, бизнес-план может принимать самые разные выражения. Поэтому тема работы важна и актуальна на современном этапе развития рынка.

## Глава 1. Понятие о бизнес-плане

Бизнес-план - документ, обычный для большинства стран с развитой рыночной экономикой. Например, во всем мире принято выдавать банковские ссуды коммерсантам только после тщательного анализа их бизнес-планов. Этот тип экономической документации начинает все шире использоваться и в российской практике как государственными организациями (например, Министерством экономики или Госкомитетом по управлению государственным имуществом), так и коммерческими банками.

Бизнес-план - это документ, в котором:

1) описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия;

2) анализируются проблемы, с которыми оно может столкнуться;

3) определяются способы решения этих проблем.

Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: "Стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?" Для любой фирмы и любого предпринимателя (особенно если он новичок) очень важно реально составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и провести входящие в его состав специальные расчеты. Это поможет заранее увидеть будущие проблемы и продумать пути их преодоления.

Бизнес-план помогает предпринимателям и экономистам решить четыре основные задачи:

1) изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта нужной продукции, соизмерить их с возможными ценами продаж и определить потенциальную прибыльность задуманного дела;

3) обнаружить возможные "подводные камни", подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;

4) установить показатели, по которым можно будет регулярно определять состояние своих дел.

Бизнес-план - документ на перспективу, и составлять его рекомендуется на 3-5 лет вперед. При этом в зарубежной практике принято давать основные показатели для первого года в помесячной разбивке, для второго - в поквартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями. В отечественной практике, где возможность надежного прогнозирования пока неизмеримо ниже, достаточно составления бизнес-плана на два года вперед и в разбивке по кварталам. Если разработчики бизнес-плана не способны сделать даже этого, т.е. не просматривают перспективу своего проекта хотя бы на 24 месяца вперед, то не рано ли за него браться?

Конечно, начиная новое дело, можно вообще обойтись без бизнес-плана. Ни один юридический документ пока не закрепляет обязательности его подготовки при создании новой фирмы. Но не промоделировав свою будущую деятельность при разработке бизнес-плана, предприниматель оказывается неподготовленным к тем неприятностям, которые могут подстерегать его на пути к успеху. Он начинает лихорадочно импровизировать, и чаще всего это кончается печально.

Глубинная причина неудач - плохая подготовка к созданию фирмы, неквалифицированный прогноз своей будущей деятельности.

Составление бизнес-плана позволяет снизить риск такой неудачи, хотя и не дает стопроцентной гарантии успеха.

Назначение бизнес плана в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта;

2. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции,

соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела;

3. Обнаружить всевозможные "подводные" камни, подстерегающие новое дело впервые годы его реализации;

4. Определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

## Глава 2. Разделы бизнес-плана

## 2.1 Резюме бизнес-плана

Резюме - краткое изложение основных особенностей и возможных выгод проекта создания или развития фирмы.

Резюме помещается в самом начале бизнес-плана, но готовится, конечно, в самом конце его составления, когда проработаны (вместе с другими сотрудниками и консультантами) все остальные аспекты вашего проекта.

Работа над резюме особенно важна в тех случаях, когда для создания или расширения фирмы нужно привлечь средства с рынка капиталов и бизнес-план будут читать те, у кого вы собираетесь одалживать деньги. Если оно не произведет благоприятного впечатления, то дальше ваш бизнес-план читать просто не станут и шансов на получение денег не будет.

Объем резюме должен составлять не более двух (а для крупных проектов - четырех) машинописных страниц, а написано оно должно быть предельно просто и лаконично, с минимальным использованием специальных терминов. Главное - разъяснить, что вы собираетесь сделать, чтобы получить прибыль, за счет чего надеетесь обойти конкурентов, чтобы ваш будущий продукт привлекал покупателей, и продажи постоянно росли. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которых вы ожидаете от своего проекта в будущем.

Здесь нужно привести сведения о:

1) предполагаемых объемах продаж на ближайшие годы;

2) выручке;

3) затратах на производство;

4) общей и чистой (т.е. остающейся после уплаты налогов и других обязательных платежей) прибыли;

5) сроке окупаемости и уровне прибыльности вложений в ваше дело. Обязательно следует отметить срок, в течение которого вы сможете гарантированно вернуть одолженные средства, если прибегаете к банковскому кредиту.

Если вы хотите представить бизнес-план своим будущим кредиторам или инвесторам (в том числе и акционерам), нужно, прежде всего, предельно четко ответить на главный для них вопрос: "Что мы получим при успешной реализации этого бизнес-плана, и каков риск потери наших денег?" Впрочем, этот вопрос стоит задать и себе самому, чтобы потом не обнаружить, что ваша фирма приносит прибыль только бухгалтерскую, но не экономическую.

## 2.2 Выбор товара и конкурентной стратегии

В нем необходимо объяснить причины выбора тех товаров или услуг, которые фирма хочет предложить на рынок, чтобы получить высокие доходы. Задача формулируется именно так - "предложение товара на рынок ради получения высоких доходов", а не просто "предложение нового (уникального, интересного, модного) товара".

Не будем забывать: цель любой коммерческой фирмы состоит в зарабатывании высоких доходов для своих владельцев и тех, кто одолжил деньги на ее создание. Никто в мире не дает денег просто на строительство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов. Вложение денежных средств и ресурсов всегда делается ради получения доходов больших, чем при иных альтернативах инвестирования.

Может показаться, что в отечественной экономике, переживающей тяжелый кризис структурной перестройки и спада производства, разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает товары (или услуги);

1) производство (оказание) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны;

2) где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов.

Но эта хозяйственная стратегия не может рассматриваться как нереальная. Более глубокий подход - обеспечение себе устойчивой конкурентоспособности.

Пытаясь разобраться в хитросплетениях конкурентной борьбы на интересующем фирму рынке, полезно иметь в виду, что, как правило, эта борьба определяется пятью основными факторами:

1) соперничеством между конкурирующими на данном рынке продавцами товаров;

2) стремлением фирм других отраслей привлечь покупателей к покупке производимых в этих отраслях товаров-заменителей;

3) возможностью и степенью легкости появления на рынке новых конкурентов;

4) рыночной силой и соответственно крепостью позиций *в* переговорном процессе, которой обладают поставщики сырья и комплектующих изделий;

5) рыночной силой и соответственно крепостью позиций в переговорном процессе, которой обладают покупатели готовой продукции.

Имея все это в виду, фирма может и должна четко сформулировать свою конкурентную стратегию. Сердцевина этой работы - выбор типа конкурентных преимуществ, которые будут использоваться фирмой для достижения успеха на рынке.

Мировой опыт свидетельствует о наличии двух основных типов конкурентных преимуществ:

1) пониженные затраты;

2) дифференциация товаров.

## *2.3 Анализ рынка*

Этот раздел направлен на изучение рынка 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)?

Понятие о сегментации рынка.

Самые первые сведения, которые вам потребуются, - это кто будет покупать у вас товары. Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

Значит, надо приступать к серьезному изучению и прогнозированию рынка и искать ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить вашу продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет.

Товарный рынок - чрезвычайно широкое понятие. Реально любая фирма всегда действует в определенном сегменте рынка, в той нише, которую ей удалось найти или завоевать в борьбе с конкурентами. Поэтому прогноз сбыта всегда следует начинать с определения того сегмента рынка, где ваша фирма сможет добиться успеха.

Такая работа (ее обычно называют сегментацией рынка) состоит в выделении той части общего товарного рынка, той группы покупателей, где шансы на покупку товаров данной фирмы наиболее высоки.

Процедуру сегментации можно представить как последовательный поиск ответов на стандартный набор вопросов.

Затем надо сделать следующий шаг - оценить емкость этого сегмента рынка, т.е. на какую сумму здесь можно продать товаров.

Оценка емкости рыночного сегмента.

Для успеха планов фирмы важно не только выделение целевого сегмента рынка (одного или нескольких), но и постоянное наблюдение за динамикой его важнейших характеристик.

К их числу относятся:

1) емкость сегмента, т.е. возможное здесь число продаж в течение определенного периода времени;

2) доступность сегмента, т.е. возможность проникновения сюда со своими товарами;

3) тенденции изменения состояния сегмента, т.е. выяснение, увеличивается этот сегмент со временем или, наоборот, сокращается;

4) прибыльность сегмента, т.е. определение того, насколько велика реальная выгодность продаж товаров этой группе покупателей и как эта выгодность меняется со временем;

5) напряженность конкуренции, т.е. выяснение круга основных конкурентов и изучение итогов борьбы с ними за внимание покупателей.

Наиболее важными при экономической оценке сегмента рынка считаются следующие вопросы:

1) какова емкость целевого сегмента рынка:

составляет менее 10% нынешнего объема продаж фирмы?

равна 10-30% нынешнего объема продаж фирмы?

равна 50% нынешнего объема продаж фирмы?

превышает 50% нынешнего объема продаж фирмы?

2) насколько доступен целевой сегмент рынка:

доступ возможен?

доступ затруднен?

доступ возможен при значительных усилиях и затратах?

доступ будет возможен только в будущем?

3) как изменяется целевой сегмент рынка:

увеличивается?

стабилен?

сокращается?

4) насколько прибыльны операции в данном сегменте рынка:

прибыльность ниже средней прибыльности современных операций фирмы?

прибыльность равна средней прибыльности современных операций фирмы?

прибыльность выше средней прибыльности современных операций фирмы?

насколько напряженна конкуренция в целевом сегменте рынка:

на рынке действует много мелких фирм, неспособных существенно влиять на общую ситуацию, т, е, на уровень цен и объемы продаж (ситуация совершенной конкуренции)?

на рынке действует много мелких фирм, контролирующих малую его долю, и несколько крупных, владеющих основной долей рынка;

на рынке действует несколько крупных фирм, поделивших его между собой (ситуация олигополии)?

на рынке господствует одна фирма, навязывающая покупателям и конкурентам свои условия игры (ситуация абсолютной монополии)?

## 2.4 Оценки конкурентов

Если бы фирма действовала на рынке одна, то ей достаточно было бы просто оценить емкость выбранного сегмента рынка. Но, как правило, рядом с вами всегда будут действовать и конкуренты. А значит, в бизнес-плане нужно описать их характеристики, а главное, как вы предполагаете побеждать в конкурентной борьбе. В этом разделе вы должны сообщить вашим потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция. Конкретно же вы должны быть способны ответить на следующие вопросы:

1) кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?

2) как обстоят дела ваших конкурентов:

с объемами продаж?

с доходами?

с внедрением новых моделей?

с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?

3) много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?

4) что собой представляет их продукция:

основные характеристики?

уровень качества?

дизайн?

мнение покупателей?

5) каков уровень цен на продукцию конкурентов?

6) какова хотя бы в общих чертах их политика цен?

При трезвой оценке конкурентов и взвешенном формировании политики фирмы можно обеспечить себе конкурентоспособность в борьбе даже с самыми грозными соперниками. Поэтому, анализируя деятельность конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничивайтесь только самыми бросающимися в глаза параметрами: ценой и основными качественными характеристиками. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы сможете удовлетворить эти их потребности к большей выгоде для своего дела.

В итоге вы сможете получить действительно достоверную оценку возможного для вас объема продаж.

Ну а если вы не видите в рядах конкурентов никакой щелочки, через которую можно было бы просочиться на рынок, тогда вам лучше попытаться приложить свою энергию в другой сфере: этот рынок может принести вам лишь неудачи.

## 2.5 Элементы плана маркетинга

Здесь вам предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга (маркетинговый набор). В число этих основных элементов обычно включают:

1) схему распространения товаров;

2) методы ценообразования;

3) рекламу;

4) методы стимулирования продаж;

5) способы организации послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров);

6) формирование общественного мнения о фирме и ее товарах.

В плане маркетинга вы должны дать ответы на вопросы о том, как вы будете:

1) продавать свой товар - через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;

2) определять цены на свои товары, и какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать;

3) организовывать рекламу и сколько примерно средств собираетесь на это выделить;

4) добиваться постоянного роста объемов продаж - за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;

5) организовывать службу сервиса и сколько на это потребуется средств;

6) добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы и глазах общественности (того, что называется "паблик рилейшнз").

Организация сбыта товаров.

Как мы уже узнали выше, сбыт товаров может быть организован различными способами, т.е. с использованием всевозможных каналов сбыта.

Возникновение каналов сбыта, включающих посредников, произошло благодаря тому, что эти посредники оказались способны выполнить, для изготовителей ряд очень полезных функций, в том числе:

1) исследовательскую (сбор информации, облегчающей выработку производственной и маркетинговой политики изготовителя);

2) стимулирования (участие в формировании у покупателей желания купить товар);

3) установления контактов (налаживание и поддержание прямых контактов с конечными покупателями);

4) приспособления товара к нуждам покупателей (проведение дополнительных операций с товаром, создающих покупателю дополнительные удобства при его покупке);

5) переговорную (участие в поиске вместе с изготовителем и конечным покупателем того компромиссного сочетания условий продажи, при которых покупатель согласен будет приобрести товар);

6) организации товаропродвижения (выполнение части операций связанных с физическим перемещением товаров от изготовителей к покупателям);

7) финансирования (частичное покрытие затрат по организации товаропродвижения за счет собственных средств);

8) снижения риска (принятие на себя части ответственности за организацию функционирования данного канала товаропродвижения).

Методы ценообразования.

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает в себя как минимум семь этапов:

1) постановка задач ценообразования;

2) определение спроса;

3) оценка затрат;

4) проведение анализа цен и товаров конкурентов;

5) выбор метода установления цен;

6) определение окончательной цены и правил ее будущих изменений;

7) учет мер государственного регулирования пен.

## 2.6 Обоснование плана производства

Производственные вопросы - не внутреннее дело фирмы. Во всем мире финансисты до выделения денег вникают во все детали производственного цикла заемщиков, но не для того, чтобы предлагать им свои решения, а чтобы оценить реальность шансов на возврат ссуд, квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов.

Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе бизнес-плана:

1) где будут изготавливаться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

2) какие для этого потребуются, производственные мощности и как они будут возрастать год от года?

3) где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие изделия?

4) какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

5) предполагается ли производственная кооперация и с кем?

6) возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

7) какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

8) возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Готовя ответы на эти вопросы, надо основное внимание уделять тому, какими оказываются средние и маржинальные затраты при выборе того или иного варианта организации производственной деятельности. Приступать к написанию этого раздела бизнес-плана можно только при полной уверенности, что вы нашли вариант, при котором и средние, и маржинальные затраты на единицу товара будут ниже, чем при иных схемах производства.

В этом разделе вы должны изложить основные аргументы и расчеты, позволившие вам сделать свой выбор. При этом в российских условиях желательно давать, кроме выбранного наилучшего варианта, еще и запасной - на случай, если ухудшение экономической ситуации в стране не позволит вам организовать свою деятельность по идеальной схеме.

Выбор поставщиков.

Вопрос о будущих поставщиках чрезвычайно важен и должен волновать вас и ваших инвесторов потому, что от его правильного решения зависят:

1) качество производимых (продаваемых) товаров;

2) затраты на покупку ресурсов и соответственно затраты на производство;

3) стабильность режима поставок и соответственно ритма производства или товарного ассортимента.

Правильная организация снабжения фирмы производственными или товарными ресурсами - одна из важнейших задач ее руководства. Эта задача включает в себя несколько подзадач:

1) точно определить потребность в материалах и услугах;

2) найти и отобрать поставщиков;

3) договориться с поставщиками о ценах и условиях поставок;

4) заключить и оформить договоры или бланки заказов;

5) поддерживать связи с поставщиками, обеспечивая надежность поставок вплоть до их полного завершения.

Для нахождения наиболее подходящего поставщика вначале необходимо вообще определить круг возможных поставщиков, собрав о них информацию.

Источниками такой информации обычно служат:

1) промышленные каталоги, рассылаемые фирмами-поставщиками;

2) отраслевые или торговые журналы;

3) промышленная реклама, помещаемая в различных изданиях;

4) регистры производителей и их товаров, составляемые во многих странах мира отраслевыми ассоциациями производителей;

5) сведения, полученные от торговых представителей (агентов), рекламирующих продукцию производителей во время визитов к потенциальным покупателям;

6) рекомендации коллег, занимающихся изготовлением аналогичной продукции или торговлей ею (надо сказать, правда, что это наименее надежный источник, так как вы никогда не можете быть до конца уверены в чистоте помыслов рекомендателя).

Выбор поставщика обычно делается по итогам рассмотрения полученной от него детальной информации. Такую информацию надо запросить специальным письмом, в котором следует указать:

1) возможный объем закупок в течение года или более короткого срока, если предполагаются частые поставки товаров;

2) требования к качеству продукции с подробной детализацией основных параметров;

3) требования к регулярности и срокам поставок;

4) размеры партий при многократных поставках;

5) возможные условия оплаты;

6) желаемый уровень цен.

В некоторых случаях рациональнее оказывается не искать поставщика самостоятельно, а обратиться к посреднику - оптовой торговой фирме. Такая ситуация возникает при следующих условиях:

1) когда производитель впервые обратился к изготовлению того вида изделий, для которых ему нужны ресурсы;

2) когда производитель не обладает квалифицированным собственным персоналом, способным найти эффективного поставщика;

3) когда необходим большой ассортимент поставок, в силу чего комплектацию партий целесообразно производить до отправки на предприятие-получатель.

Выбор наиболее подходящего поставщика требует осуществления комплексной оценки его характеристик. Это обусловлено тем, что не существует такого понятия, как "абсолютно идеальный поставщик". Предпочтение тому или иному поставщику всегда отдается на основе сопоставления, взвешивания его различных характеристик и выбора того из возможных поставщиков, профиль которого наиболее близок к требованиям будущего покупателя.

Очевидно, что изготовитель, осуществляющий массовый выпуск дешевых товаров умеренного качества, будет предпочитать поставщика ресурсов, удовлетворяющего его по следующим параметрам:

1) масштаб поставки;

2) своевременность поставки;

3) дешевизна товаров.

Напротив, изготовитель дорогостоящих, престижных товаров выберет для себя как наиболее важные совсем иные параметры поставщика:

1) качество поставляемых материалов или деталей;

2) стабильность качества;

3) своевременность поставки.

Выбор местоположения нового производства.

Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

Одно дело, если будущий магазин или мастерская будут расположены вблизи от метро и мимо них утром и вечером, будет проходить масса народа. Совсем другое - если магазин удастся разместить только внутри микрорайона и он будет незаметен с улиц, по которым идет основной людской поток. Впрочем, если микрорайон достаточно велик и рядом нет конкурирующих магазинов или мастерских, то преуспеть можно и в таких условиях. Но надо этот вопрос тщательно изучить, приглядевшись, например, к тому, где обычно совершают покупки местные жители, и узнав, сколько народу здесь живет.

Методы выбора местоположения варьируются в зависимости от характера будущей деятельности фирмы. Например, для розничного магазина этот процесс может включать в себя последовательное сужение круга поисков на основе оценки ответов на ряд важных вопросов.

*Выбор города:*

1) растет ли этот город и если да, то как быстро и какие районы в нем развиваются особенно интенсивно?

2) какова структура общей численности жителей города по возрасту, уровню доходов и занятиям?

3) сколько аналогичных магазинов уже есть в городе? Где они размещены и насколько преуспевают?

*Выбор района в городе:*

4) что жители района чаще всего покупают в аналогичных, уже действующих магазинах?

5) кто живет в этом районе и растет ли его население? Велика ли здесь доля иностранцев?

6) люди, каких профессий преобладают в этом районе?

7) люди, какого возраста преобладают в этом районе?

8) каков примерный средний уровень доходов жителей этого района?

9) много ли в этом районе аналогичных магазинов?

*Выбор местоположения внутри района:*

10) хорошо ли обстоят дела у соседних коммерческих предприятий?

11) насколько близко расположен ближайший конкурирующий магазин?

12) много ли вокруг места для парковки машин?

13) какова возможность расширения магазина в будущем?

14) много ли жителей проходит ежедневно мимо магазина?

15) возможны ли проблемы с санитарной инспекцией?

При размещении производственного предприятия будущий предприниматель должен принимать решение на основе сопоставления следующих переменных:

1) потенциальной выручки от продаж;

2) затрат на производство;

3) транспортных затрат.

Для решения этой задачи все возможные варианты размещения должны быть тщательно проанализированы с точки зрения:

1) удобства транспортных подъездов;

2) наличия местных квалифицированных трудовых ресурсов;

3) близости к источникам сырья или рынкам сбыта;

4) наличия энергетических и водных ресурсов;

5) экологических нормативов.

Итогом анализа должно быть сопоставление двух главных переменных:

1) затрат на создание фирмы именно в этом месте;

2) возможной выручки фирмы при расположении в этом месте.

Весьма желательно, чтобы в бизнес-план была включена копия карты той местности, где будет размещена фирма. Для городских фирм это может быть, например, увеличенная копия фрагмента карты города. На ней вы показываете, где будет размещаться ваша фирма и где находятся, скажем, основные клиенты или поставщики.

## 2.7 Выбор организационной формы

Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: индивидуальная фирма, товарищество, кооператив, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т, д. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех вашего проекта.

Прежде всего Гражданский кодекс устанавливает, что фирма - это юридическое лицо. Иными словами, с точки зрения закона фирма действует как самостоятельный участник хозяйственной жизни и вовсе не тождественна своим учредителям или владельцам.

Закон допускает создание в России самых различных форм коммерческих организаций. Наше краткое знакомство с этими формами мы поведем дальше все же как экономисты, а не как юристы и попытаемся понять, чем продиктовано возникновение той или иной формы, в чем ее плюсы и минусы.

Как вы уже знаете, самая простая, древняя и самая распространенная форма хозяйственной организации - индивидуальная (частная) фирма. В российском законодательстве она именуется хозяйственным обществом с единственным участником.

Создатель такой фирмы - ее единоличный и полновластный хозяин. Ему никто не может указывать, что он должен делать, и он ни с кем не обязан делиться своей чистой прибылью.

Но по российскому законодательству индивидуальная фирма может быть создана только в форме общества с ограниченной ответственностью. Это значит, что залогом здесь может служить только имущество самой фирмы, а если его не хватит для погашения долгов, то требовать продажи, например, личного имущества хозяина фирмы нельзя. Тем самым закон защищает граждан от полного жизненного краха в случае разорения созданных ими фирм. Но соответственно уменьшаются и возможности получения кредитов для развития этих фирм.

Поэтому такие индивидуальные фирмы обычно весьма невелики, так как им не по силам собрать те крупные денежные средства, без которых не создать крупный бизнес. И действуют они чаще всего в сфере торговли и обслуживания.

Чтобы разрешить проблему нехватки денег для создания крупных коммерческих предприятий, предприниматели освоили еще одну форму хозяйственной организации - товарищество.

Товарищество - общее название нескольких форм хозяйственных организаций, предполагающих объединение собственных средств нескольких участников ради совместного ведения дел.

В *полном товариществе* его участники:

3) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества;

2) несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом;

3) управляют деятельностью товарищества по общему согласию;

4) распределяют между собой прибыль и убытки пропорционально доле каждого в общем (складочном) капитале товарищества (например, член товарищества, внесший при его создании 20% складочного капитала, имеет в дальнейшем право на получение и 20% чистой прибыли);

5) при долгах товарищества каждый его участник отвечает в полной мере, а не пропорционально своей доле в уставном фонде. Такая ответственность называется субсидиарной. Это означает, что если, допустим, из 10 членов товарищества 9 оказались в момент банкротства неимущими (у них нечего забрать для продажи и погашения долгов фирмы), то все должен будет заплатить десятый партнер - даже если ему придется продать имущества на большую сумму, чем его доля в уставном фонде товарищества.

*Товарищество на вере (коммандитное)* помогает сократить риск вложения денег в коммерческую деятельность и тем самым облегчает предпринимателям сбор средств для развития этой деятельности.

Достигается это за счет того, что закон разрешает включение в состав товарищества на вере участников с разными правами и обязанностями:

1) полных товарищей, которые осуществляют руководство фирмой и неограниченно отвечают собственным имуществом по обязательствам фирмы;

2) вкладчиков (коммандитистов), которые просто вносят в создание фирмы некоторую сумму денег, но не участвуют в ее деятельности или управлении ею.

Выгода для вкладчиков состоит в том, что они могут получать прибыль от коммерческой деятельности, если вложат деньги в товарищество на вере, но при этом их собственный риск минимален. Они не несут полной ответственности за неудачи фирмы - это удел только полных товарищей. А потому при банкротстве товарищества на вере вкладчики теряют только ту сумму денег, что некогда внесли в складочный капитал товарищества.

Товарищества и индивидуальные фирмы долго были основной формой коммерческих организаций. Но со временем развитие производства потребовало создания таких крупных фирм, что собрать средства для них в рамках прежних способов стало крайне трудно. И тогда предприниматели сделали следующий шаг - усовершенствовали форму товарищества на вере и превратили его в акционерное общество.

Акционерное общество (АО) - это хозяйственная организация, имеющая следующие особенности:

1) число совладельцев неограниченно (если это открытое акционерное общество);

2) каждый совладелец имеет право на часть прибылей АО;

3) каждый владелец обычной акции имеет право на участие в управлении АО;

4) каждый владелец акций может свободно продавать свои права на часть имущества и доходов АО, а также на участие в управлении им;

5) акционеры отвечают по обязательствам АО только в пределах суммы, которую они вложили в дело, когда покупали акции, но не должны осуществлять дополнительных выплат кредиторам АО, если оно разорится.

Наибольшую свободу действий индивидуальному предпринимателю (владельцу) дает общество с ограниченной ответственностью. Но у такой фирмы и минимальные возможности привлечения денег.

На другом полюсе - акционерное общество. Здесь роль отдельного владельца минимальна (он всего лишь "один из многих"). Но зато возможности для сбора крупных денежных сумм здесь максимальны.

Товарищества же всех форм занимают в этой системе координат промежуточное положение.

В какой бы форме ни создавалась хозяйственная организация, это всегда рисковое предприятие. Оно может обогатить своих зачинателей, но может и лишить их всех сбережений, а то и здоровья, подорванного нервотрепкой при разорении фирмы. И хотя любая фирма - частное дело ее владельцев, успех этого дела вовсе не безразличен обществу в целом. От устойчивости и процветания фирм в любой стране зависит слишком многое: и насыщенность рынка, и уровень цен на товары, и возможности занятости, и величина налоговых поступлений в государственный бюджет.

Организация деятельности фирмы.

Здесь необходимо обосновать тип организационной структуры, который будет использоваться при создании фирмы или реализации проекта развития ее деятельности в соответствии с бизнес-планом.

Практика управления фирмами знает много разных вариантов таких структур. При этом нельзя однозначно утверждать, что всегда лучше та структура, где число управленцев меньше, а число работников, непосредственно занятых производством товаров или оказанием услуг, больше. Это зависит от типа операций фирмы, от квалификации руководителей, их способности руководить большим числом подчиненных и многих других факторов.

Кроме того, структура организации может различаться не только по числу уровней управления, но и по характеру построения управленческих связей. Например, организационная структура фирмы может быть построена по пространственно-целевому или по функциональному принципу.

При пространственно-целевом принципе подразделения фирмы образуются исходя из места их расположения или обслуживаемого региона либо из того, какую продукцию они производят. Скажем, на машиностроительных заводах обычно выделяют подразделения (цеха), которые занимаются изготовлением определенного типа узлов, а также сборочный цех.

При функциональном принципе подразделения фирмы образуются исходя из того, какого рода деятельностью они должны заниматься. Именно по этому принципу формируются отделы снабжения, сбыта, бухгалтерия: и т.д.

Возможно и комбинирование принципов построения организационных структур. Здесь все зависит от опыта руководителей, стоящих перед ними задач и имеющихся людских ресурсов. Но в любом случае выбор организационной структуры должен быть обоснован и описан в бизнес-плане. При этом в идеале должно быть показано, как предложенная организационная структура влияет на структуру фонда заработной платы: сколько приходится на заработную плату производственного персонала (переменные затраты) и сколько на заработную плату управленческого персонала (постоянные затраты).

Очень хорошо также, если описание организационной структуры будет включать в себя рисунок, иллюстрирующий организационную схему вашего предприятия. На ней должно быть показано, кто и чем будет заниматься, как все службы будут друг с другом взаимодействовать, как их деятельность намечается координировать и контролировать (см. Прил.1).

## 2.8 Организация трудовых отношений в фирме

Здесь речь идет о том, с кем вы собираетесь организовывать свое дело и как планируете наладить работу своих сотрудников. Вы должны указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой вам понадобятся для успешного ведения дел.

В том случае, если часть персонала у вас уже нанята, вы должны дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для предприятия. Целесообразно в этом разделе осветить и вопросы оплаты и стимулирования труда руководящего персонала. Например, будете ли вы применять систему участия в прибылях или намечаете использовать иные формы материального стимулирования.

Полезно тщательно проанализировать и описать в бизнес-плане также организацию трудовых отношений в фирме, в том числе сообщить, имеется ли профсоюз и каковы отношения с его руководителями и трудовым коллективом в целом (например, были ли и когда на предприятии забастовки, что требовали рабочие, сколько забастовки длились и чем завершились, было ли подписано долгосрочное коллективное трудовое соглашение).

Этот вопрос важен потому, что он позволяет оценить социальный микроклимат на предприятии и опасность возникновения забастовок.

А забастовки - явление крайне опасное для любой фирмы, поскольку они нарушают стабильность ее работы и ставят под угрозу возможность своевременного выполнения обязательств по поставкам. Нарушение таких обязательств может вызвать нежданные убытки из-за штрафов, и даже расторжение контрактов на закупку продукции (услуг) фирмы.

В итоге все расчеты экономической выгодности могут рассылаться в прах только из-за того, что не были тщательно продуманы вопросы взаимоотношений руководства фирмы с ее рядовыми работниками.

## 2.9 Элементы финансового плана

К его подготовке можно приступать лишь в самом конце работы по обоснованию создания новой фирмы или реализации нового коммерческого проекта. Ведь финансовые расчеты должны опираться на информацию предыдущих разделов бизнес-плана, где указано, что вы будете производить, в каком количестве, как будете производить и как сбывать, какие при этом возможны расходы, какие и когда ожидаются доходы.

Начинать этот раздел предпочтительно (если, конечно, речь не идет о вновь создаваемой фирме) с подготовки отчетных документов:

1) бухгалтерского баланса (сводного отчета об имуществе фирмы и денежных источниках его формирования);

2) справки о финансовых результатах.

При этом лучше, если данные документы будут не просто приведены, но и проанализированы. Это весьма полезно и для самого предпринимателя (руководства фирмы), и для потенциальных инвесторов.

Конечно, окончательный ответ на вопрос, что именно и в каких масштабах компания-заемщик может предложить для обеспечения запрашиваемых средств, требует дополнительного изучения не только материалов баланса. Однако уже такой срез анализа дает основания для первых выводов о том, как шли дела фирмы в прошлом.

Окончательные же выводы об этом можно сделать после дополни тельного рассмотрения финансового отчета фирмы (в России он носит название "Отчет о финансовых результатах и их использовании").

Финансовый отчет обычно интересен нескольким основным группам пользователей:

1) руководству самой фирмы как основа для оценки результатов ее коммерческой деятельности;

2) потенциальным инвесторам для оценки "финансового здоровья" фирмы и ее способности эффективно использовать полученные инвестиции и расплатиться с инвесторами или кредиторами;

3) налоговой инспекции для проверки правильности уплаты налогов;

4) акционерам, желающим определить, как использовались их средства и каковы надежды на дивиденды;

5) конкурентам, стремящимся оценить ваши финансовые возможности на перспективу и состояние в настоящий момент;

6) банкам, желающим знать, как живет предприятие и какую политику по отношению к нему надо проводить.

Баланс и финансовый отчет показывают, как фирма работала в прошлом. Прогнозирование же ее деятельности в будущем при подготовке бизнес-плана начинается с проведения нескольких специальных расчетов.

Первый плана доходов и расходов (см. приложение 2)

Второй план денежных поступлений и выплат (см. приложение 3)

Принципы привлечения инвестиций

Завершив анализ отчетных документов и разработку прогнозов прибылей и денежных поступлений, фирма получает важнейшую информацию:

1) будет ли проект прибылен;

2) можно ли его реализовать за счет текущих доходов?

Если ответ на первый вопрос положителен, а на второй - отрицателен, то это означает, что за проект браться стоит, но нужно найти дополнительные источники средств для его финансирования, т.е. привлечь новый капитал.

Обдумывая, как это можно сделать, необходимо, прежде всего подготовить ответы на следующие вопросы:

1) сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта?

2) откуда намечается получить эти деньги, в какой форме?

3) когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?

4) каков будет этот доход?

Выше мы уже установили, что привлечение средств с рынка капиталов возможно в форме либо заемных, либо акционерных средств. Теперь следует продумать, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.

Определение такой структуры финансирования - задача, не имеющая однозначного решения. Обычно считается, что финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемой фирмы, а с другой - не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, так как в их качестве могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. Для таких проектов привлечение кредита даже опасно. Дело в том, что кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат основной суммы долга и процентов по кредиту в течение срока, указанного в кредитном соглашении. Между тем для новых и венчурных предприятий (т.е. предприятий, создаваемых для выпуска совершенно новой продукции) соблюдение такого календарного графика выплат может оказаться не по силам из-за постепенного нарастания суммы доходов от реализации. В такой ситуации даже вполне перспективные проекты, способные в будущем принести крупные прибыли, могут обанкротиться лишь потому, что не смогут решить проблемы с ликвидностью в первые годы.

Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены этих недостатков (хотя их собрать иногда куда сложнее, чем получить ссуду в банке). Новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если прибыль не проедается, а инвестируется в развитие фирмы, что ведет к повышению курса ее акций и укреплению позиции на рынке.

Иногда привлечение средств партнеров и акционеров кажется, предпринимателям нежелательным из-за возможности лишиться контрольного пакета акций (т.е. количества акций, позволяющего реально управлять делами акционерной фирмы), размер, которого обычно оценивается в 51%. По этому поводу стоит сказать следующее.

Во-первых, на деле контрольный пакет может быть и значительно меньше, чем 51%. При сильно распыленном капитале для контроля над предприятием может оказаться достаточным и пакета, включающего лишь 10-15% акционерного капитала.

Во-вторых, психология "собаки на сене" редко приводит к успеху. Что толку от единоличного владения предприятием, существующего лишь на бумаге? Не лучше ли привлечь состоятельных инвесторов со стороны, чтобы воплотить свои проекты в жизнь?

Важно понимать, что потенциальных инвесторов обычно меньше волнует суть вашего бизнеса, чем такие факторы, как:

1) доходность вложений;

2) срок их возврата;

3) рисковость вложений.

## 2.10 Риски в коммерческой деятельности

Необходимость в подготовке такого раздела связана с тем, что, любая коммерческая деятельность в условиях рыночной экономики сопряжена с риском. Это означает, что, создавая фирму или начиная в ее рамках новый проект, владелец должен считаться с возможностью получения вместо прибыли убытков или даже разорения и банкротства.

С этой целью в данном разделе бизнес-плана:

1) определяются все типы рисков;

2) указываются организационные меры профилактики рисков;

3) разрабатывается программа страхования от рисков.

Существует множество факторов (их еще называют "простые риски"), которые могут помешать реализации проекта или сделать его более дорогим. Простые риски можно подразделить на следующие виды:

1) природные (экологические);

2) финансово-экономические;

3) социальные;

4) технические.

Для оценки рисков надо прежде всего составить перечень возможных источников риска, т.е. тех причин, которые могут помешать успешной реализации вашего проекта. Затем надо привлечь экспертов по каждому типу рисков (например, специалистов санитарной инспекции - по экологическим рискам, инженеров - по техническим рискам и т.д.) и попросить их оценить вероятность того, что ваш проект может пострадать от того или иного типа рисков. Принцип такой оценки прост: чем риск вероятнее, тем оценка возможности его наступления ближе к единице - уровню неизбежности наступления нежелательного события (например, аварии или пожара).

Затем, собрав вместе экспертов разных специальностей, надо попытаться определить относительную значимость рисков именно для вашего проекта. Речь идет о том, что риски одних и тех же типов могут представлять разную опасность для различных типов коммерческих проектов.

Проведение ранжирования типов рисков по степени их опасности именно для вашего проекта помогает найти суммарный риск проекта. Он равен среднеарифметической величине средних уровней рисков определенных типов, помноженных на значимость каждого типа рисков для вашего проекта. Чем ближе полученная величина к 1 - уровню абсолютной рисковости, тем опаснее ваш проект и тем серьезнее следует обдумать, стоит ли за него вообще браться.

В любом случае, определив уровень рисковости вашего проекта, надо сделать следующий шаг - продумать, как можно эти риски либо снизить, либо от них застраховаться.

Соответственно, в бизнес-плане должна быть приведена информация о:

1) намечаемых мерах по профилактике рисков (что вы собираетесь для этого сделать, когда и сколько на это придется потратить денежных средств);

2) программе страхования для вашего проекта (от каких рисков вы собираетесь страховаться, по какой схеме и сколько это будет стоить).

Например, если риск вашего проекта может быть связан с ненадежностью поставщиков, которые осуществляют поставку нерегулярно, то вы можете предусмотреть два варианта профилактики;

1) заключение протокола о намерениях с резервным поставщиком, которого вы сможете задействовать в критических ситуациях;

2) увеличение размера складских запасов, чтобы хватило даже на случай экстраординарной задержки поставок, и можно было не останавливать все производство.

Что касается страхования, т.е. заключения договоров о денежных компенсациях в случае наступления неблагоприятных событий, то ассортимент услуг страховых фирм чрезвычайно широк, и потому остановимся лишь на основных видах страховок, которыми пользуется большинство фирм в мире:

1) страхование от пожара;

2) страхование от хищений;

3) страхование от потерь вследствие злоупотреблений сотрудников;

4) страхование от ответственности за несчастные случаи на производстве.

## 2.11 Понятие о банкротстве фирмы

Способы разрешения ситуации банкротства

Тщательная проработка бизнес-планов, оценка рисков и их профилактика - важнейшие предпосылки успешного и устойчивого развития любой фирмы. И все же не всегда фирме удается благополучно справиться с встающими перед ней задачами - например, в силу общего экономического кризиса в стране. И тогда над фирмой может нависнуть угроза банкротства. Об этой угрозе тоже надо знать, помнить и представлять, в чем она состоит и как можно заранее заметить ее нарастание.

Банкротство - термин относительно новый для отечественных бизнесменов, и поэтому надо сначала четко уяснить, что он означает с точки зрения закона. Закон РФ "О несостоятельности (банкротстве) предприятий" (ноябрь 1992 г) трактует несостоятельность и банкротство следующим образом:

"Под несостоятельностью (банкротством) предприятия понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Несостоятельность (банкротство) считается имеющей место после признания факта несостоятельности арбитражным судом или после официального объявления о ней должником в случае добровольной ликвидации".

Закон считает, что ситуация несостоятельности (банкротства) возникает в тот момент, когда суммарная величина обязательств должника оказывается больше стоимости его имущества или когда структура его баланса делает сомнительной возможность расплатиться по долгам.

Ситуация банкротства может разрешиться одним из трех способов:

1) фирма-банкрот может быть подвергнута принудительной процедуре реорганизации;

2) фирма-банкрот может быть подвергнута принудительной процедуре ликвидации;

3) банкрот и его кредиторы могут договориться между собой на основе мирового соглашения.

Дела о банкротстве по российскому законодательству должны рассматриваться арбитражным судом. Этот суд может принять к рассмотрению дело о банкротстве по представлению:

1) самого должника;

2) его кредиторов;

3) прокурора.

Должник может подать заявку на объявление себя банкротом и до суда, причем отозвать свое заявление он уже не имеет права. Кредитор может подать иск об объявлении должника банкротом в случае, если тот не погашает долга в течение трех месяцев. Кредитор вправе отозвать свое заявление из арбитражного суда.

Если арбитражный суд примет решение о том, что фирма объявляется несостоятельной, но ее еще можно попытаться спасти, то начинается процедура ее реорганизации. Для этого назначается арбитражный управляющий, который в течение не более чем 18 месяцев должен восстановить платежеспособность должника. В этот период кредиторы не могут требовать с должника погашения его обязательств перед ними - право на это они получают только после завершения процедуры реорганизации.

И лишь если реорганизация также не дала результата или сразу было ясно, что за реорганизацию и браться не стоит, принимается решение об объявлении фирмы банкротом и ее ликвидации. Фирма-банкрот ликвидируется в рамках специальной конкурсной процедуры, которая должна обеспечить соразмерное удовлетворение претензий всех кредиторов. При объявлении арбитражным судом такой процедуры он отстраняет от должности прежнего директора и назначает временного (конкурсного) управляющего, который, прежде всего организует инвентаризацию и оценку конкурсной массы (имущества) должника-банкрота. Затем имущество распродается, и из выручки покрываются долги банкрота перед кредиторами.

Такое развитие событий может быть предотвращено, если будет достигнуто мировое соглашение между фирмой-должником и теми, кому она задолжала. Мировое соглашение, которое реально заключить на любом этапе производства по делу о банкротстве, может предусматривать компромисс между сторонами лишь в отношении обязательств, которые закон не относит к первоочередным (т.е. выплаты пенсий по инвалидности, заработной платы наемным работникам, пенсий по старости, выплат по авторским и лицензионным договорам).

Методы диагностирования опасности банкротства.

Опасность оказаться банкротом всегда присутствует в деятельности любой коммерческой фирмы, будь то семейное предприятие, где всего 2-3 сотрудника, или гигантское предприятие с десятками тысяч занятых. Поэтому квалифицированный владелец или менеджер всегда должен сам или с помощью специалистов следить за изменением финансового состояния его фирмы.

Анализ финансового положения фирмы - особая наука, использующая немало изощренных приемов. Но мы расскажем лишь об одном, самом простом из них, который, тем не менее позволяет оценить опасность нежелательного развития событий достаточно точно. Речь идет об анализе степени ликвидности фирмы на основе структуры ее бухгалтерского баланса.

Напомним: в терминах бухгалтерского учета имущественное положение фирмы характеризуется величиной и структурой ее активов и пассивов.

Любая фирма может приобрести свои активы только за счет того, что у нее были деньги на их покупку. Информация об источниках этих средств показывается в пассиве бухгалтерского баланса.

Пассивы фирмы - все средства, полученные фирмой для осуществления своей деятельности.

Оценка степени ликвидности фирмы по данным ее бухгалтерского баланса состоит в оценке достаточности ее оборотного капитала для нормального ведения дел. О достаточности этого капитала мы можем говорить в том случае, если текущие активы фирмы (то имущество, которым фирма владеет и которое может быть реализовано быстро, так как оно высоколиквидное) больше, чем ее текущие обязательства (те долги, которые фирма должна покрыть за срок менее года).

## Заключение

Бизнес план, как и стратегический план организации, охватывает длительный период - 3-5 лет, иногда больше. Однако между стратегическим и бизнес планом существуют ряд различий:

В отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;

Стратегические планы - это обычно планы с нарастающим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом задачи и цели должны быть выполнены. Таким образом бизнес-план по своей форме тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью.

В бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес плана.

В современных условиях бизнес-план является одним из важнейших инструментов планирования.

Традиционно он служил инструментом малого и среднего бизнеса, нуждавшегося во внешней помощи (партнера или инвестора) для реализации проектов, которые в одиночку было трудно осилить. Сегодня бизнес-планы, не утратив своего традиционного назначения, разрабатываются практически всеми ведущими зарубежными компаниями на постоянной основе.

Они являются как бы стержнем всей Системы внутрифирменного планирования. Бизнес-планы разрабатывают заводы и отделы, производственные подразделения и филиалы. Бизнес-планы структурных подразделений анализируются и обобщаются в бизнес-планы компаний.

Формулировка цели бизнес-плана должна прежде всего содержать основные направления деятельности фирмы. Она очерчивает границы Вашего бизнеса, определяемые его сильными и слабыми сторонами.

Формулировка основных направлений вашей деятельности должна быть, с одной стороны, достаточной узкой, чтобы давать конкретное направление деятельности и фокусировать внимание на главном, а с другой стороны - охватывающей достаточную область, чтобы оставить простор для роста.

В конечном счете здесь должно содержаться нечто такое, что коренным образом отличало бы Вас от Ваших конкурентов. Вы также должны включить сюда определенные элементы, отражающие то, каким Вы хотите видеть свой бизнес в будущем. Эти элементы могут включать в себя рост, прибыльность, какие-то другие показатели. Они должны передавать некий образ бизнеса, к которому и Вы сами и Ваши работники могли бы стремиться.

Цели должны быть также выражены количественно и отражать не только то, что хотели бы Вы достичь в бизнесе, но также и то, что можно достичь в данной экономической ситуации.

Цели, которые вы ставите, должны быть: конкретными, количественно определенными, достижимыми, реальными. Сравнивая эти цели с результатами деятельности, вы сможете судить об эффективности своей деятельности.

Основные направления и цели говорят о том, чего вы хотите достичь. Следующая стадия - сформулировать их так, чтобы они показывали, КАК вы хотите этого достичь, определив при этом задачи, которые необходимо решить. Скоординированная совокупность задач, направленная на достижение поставленных целей, составляет стратегию. Необходимо рассмотреть несколько вариантов стратегии, дать им оценку и выбрать то необходимое, что может помочь Вам в осуществлении поставленных задач. эти варианты должны включать в себя различные подходы к ценообразованию продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Необходимо выбрать наиболее приемлемую для Вашего бизнеса стратегию. Стратегия не должна быть слишком сложной и перегруженной. она должна состоять из серии простых задач.

## Приложения

Приложение 1.

Организационная структура предприятия.

Генеральный директор

Менеджер по производству

Главный бухгалтер

Менеджер по маркетингу

Бухгалтер по учету основных средств

Бухгалтер по учету материалов и МБП

Старший кассир

Механик

Инженер-технолог

Инженер-электрик

Производственный мастер

Экономист по сбыту продукции

Экономист по изучению рынка сбыта и спроса

Экспедитор по перевозке грузов

Агент по снабжению

Приложение 2

План доходов и расходов, тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Доходы и расходы | За месяц, руб. | За год, руб. |
| Выручка | 123750 | 1485000 |
| Постоянные затраты | 66000 | 792000 |
| Переменные затраты | 22100 | 265185 |
| Валовая прибыль | 34370 | 412440 |
| УСН (6%) | 2062 | 24746 |
| Чистая прибыль | 31028 | 387696 |

Приложение 3

План денежных поступлений и выплат, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | 2004 |
| наличные деньги | 120.000 |
| 2. поступление денег:  а) выручка от продаж  б) ссуды или другие поступления (от дебиторов) | 355.200  13.000 |
| 3. итого поступления наличности | 368.200 |
| 4. всего имеющаяся наличность | 488.200 |
| 1. денежные платежи:  а) покупка товаров, материалов  б) зарплата  в) покупные услуги (транспорт + таможня)  г) ремонт и содержание оборудования  д) арендная плата  е) плата за телефон  ж) налоги  з) прочие платежи  (расчеты по договору простого товарищества) | 105.000  4.500  61.200  5.000  3.000  2.600  44.900  120.000 |
| 5. всего денежные выплаты | 346.200 |
| 6. денежная наличность на конец года | 142.000 |

Приложение 4

Титульный лист бизнес-плана

Предприятие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(полное наименование вашего предприятия)

Бизнес-план \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(формулировка назначения бизнес-плана и цели предприятия)

Для представления\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(адресату)

Адрес предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Факс\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Директор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ФИО полностью)

Разработчик\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(предприятие или ФИО разработчика)

Ссылка на конфиденциальность

Дата и место составления

## Список использованной литературы

1. Акуленок Д.Н., Юбуров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план фирмы: Комментарии к методике составления. Реальный пример. - М.: 2006
2. Б.Л. Райзберг Основы бизнеса. - 3-е изд. - М.: "Ось-89", 1998.
3. Бизнес план / Методические материалы. / Под ред. Маниловского Р.Г. - М.: Финансы и статистика, 2001
4. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и public relations. Ч.1. - Спб.: Бизнес-пресса, 2003.
5. Горохов В.Н., Малеев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ: Как привлечь деньги. - М., 2002.
6. Гулькин П. Как подготовить бизнес-план? Точка зрения инвестора. - рынок ценных бумаг. - №7. - 1999.
7. Гуляев В.Г. Организация бизнеса. - М.: Нолидж, 2006.
8. Дымшиц М.Н. Манипулирование покупателем. М.: Омега-Л, 2004.
9. Карлсон Д. Типичные ошибки малого бизнеса. - Спб. - Питер, 2005.
10. Ковелло Д.А., Хейзелгрен Б. Дж. Бизнес-планы: Полное справочное руководство. - М.: ЗАО "Издательство Бином", 2004.
11. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. - М.: ИКЦ "Дис", 2004 г.
12. Липсиц И.В. Экономика: учеб, для студентов вузов. - Москва: Омега-Л, 2007.
13. Раицкий К.А. "Экономика предприятия" учебник, - М., 1997
14. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия): учеб, для ср. спец. учеб, заведений. - М.: Экономисту 2006.
15. Составление бизнес-плана / Пособия Эрнст & Янг. - М.: Перспектива 2003.
16. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. / Под ред. Столповой Е.С. - М.: Перспектива, 2004.
17. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт. - М.: Финансы и статистика, 2006.