Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

# Филиал в г. Минске

# Кафедра экономики и информатики

### Курсовая работа

по дисциплине «**ОСНОВЫ БИЗНЕСА**»

## Тема: «БИЗНЕС-ПЛАН И ЕГО ФУНКЦИИ»

Выполнил

студент I курса Минец Наталья Владимировна

##### Руководитель Олехнович Галина Ивановна

**МИНСК**

**2003**

**1.ВВЕДЕНИЕ**

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

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

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

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

**Бизнес - план призван помочь:**

а) новому поколению предпринимателей;

б) опытным руководителям действующих предприятий в конкурентной борьбе;

в) получить национальные и иностранные инвестиции для подъема отечественной экономики и отдельных ее отраслей.

Бизнес-планы составляют обычно по следующим причинам:

1. Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.
2. . Для внутреннего пользования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Важность серьёзного подхода к составлению бизнес-плана заключается в следующем:

1. Сегодня всё большее число людей включаются в предпринимательскую деятельность, в своём большинстве мало представляющие о её сути. Многие из них никогда не руководили каким-либо коммерческим предприятием и не всегда чётко представляют себе решение тех многочисленных проблем, которые на каждом шагу ставит им жизнь;
2. Начал резко меняться сам облик экономической модели в связи с началом массовой приватизации, акционирования. Новые условия вводят в действие новые законы экономической жизни, доселе нам неизвестные;
3. Любое коммерческое действие требует соединения в единую систему четырёх факторов: природы, которая даёт человеку материалы, сырьё и т.п., людских сил (физических и умственных), предпринимательской инициативы и денег, которые и двигали бы эту систему. Но денег, как правило, у начинающего предпринимателя много не бывает, их можно взять в кредит в банке, а при существующем экономическом кризисе отечественной экономики, - у иностранного инвестора. Но взять эти деньги можно лишь при условии хорошего обоснования заявки и уверенного доказательства того, что полученные деньги принесут прибыль как самому предпринимателю, так и тому, кто ему их даёт

Решению всех этих задач и призван помочь бизнес-план, главными целями которого являются:

Изучение рынка сбыта планируемого выпуска продукции или оказания услуг по их количеству и количественным особенностям;



Анализ предполагаемых затрат на изготовление продукции или оказание услуг, сопоставление планируемых цен с ныне действующими и возможными в будущем, определение потенциальной доходности коммерческого предприятия;



Всесторонний анализ предполагаемого хода событий в планируемом деле, изучение возможных трудностей и путей их преодоления;



Выделение ряда показателей, по которым можно будет характеризовать ход начатого дела.



Любой бизнес имеет свои особенности, следовательно, не может существовать некоего "стандартного" плана, приемлемого во всех случаях. Существует пять испытанных принципов составления любого бизнес-плана. Он должен быть:

* Ясным;
* Кратким;
* Логичным;
* Правдивым;
* Подтверждаться цифрами.

Правда, иногда, чтобы адекватно раскрыть суть проблемы, его делают достаточно пространным, но в то же время, чтобы у читающего не ослабевал интерес, не следует его чрезмерно перегружать. Большинство проектов должны быть ограничены 10-20 страницами.

**2.СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА.**

***2.1.НАЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА.***

Бизнес-план - это документ, который описывает все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности, содержит анализ всех проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в дело и принесет ли проект доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

Очень важно сделать это именно на бумаге в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты - это помогает увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее подстраховаться.

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

«Проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг. Новизна и неповторимость проекта ограничена временными рамками, за пределами которых проект теряет свою ценность, становится невостребованным внешней средой.

Для создания и реализации проекта требуются ограниченные ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, технические.

Если проект создается и реализуется в конкурентной среде, то для обоснования его эффективности требуется разработка бизнес-плана. В условиях отсутствия конкуренции инициатор проекта ограничивается технико-экономическим обоснованием.

В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники. Следовательно, бизнес-план должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Так:

- руководитель проекта и команда - долю в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

(владелец- заказчик) - доходы от реализованного проекта, внедрение новых бизнес-процессов в деятельность фирмы и в конечном итоге преобразование фирмы в заданном стратегическом направлении;

- органы власти - налоги со всех участников, а также решение социальных, экономических, экологических и других проблем региона, на территории которого реализуется проект;

- потребители - товары и услуги;

- инвесторы - возврат вложенных капиталов с процентами, условия стабильной прибыльной деятельности в выбранной стратегической зоне хозяйствования;

- другие заинтересованные стороны - удовлетворение своих экономических и неэкономических интересов.

Наилучший способ оценить свои шансы на успех - планировать и придерживаться назначенных ориентиров. План убережет от коммерческой деятельности, обреченной на провал.

План снабдит необходимой информацией тех, кто заинтересован в объективной оценке бизнес - проекта, в особенности, если необходимо внешнее финансирование. Тщательно составленный план может быть быстро переработан в финансовую заявку, которая удовлетворит большинство кредиторов.

Основная ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;

- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;

- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны. Включаясь в работу лично, руководитель фирмы как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя: хватит ли у него сил обеспечить успех проекту и двинуться дальше?

Следует отметить, что бизнес-план - документ перспективный и составлять его для первого года рекомендуется в помесячной разбивке, для второго - в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

***2.2.ИСХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА.***

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию.

Необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему люди это покупают. Надо помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои потребительские проблемы. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента (специалисты по маркетингу называют их маркетинговым комплексом) - характеристики самого продукта, его цену, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации.

Суть центральной идеи теории маркетинга состоит в том, что рынок включает в себя довольно обособленные подразделения (сегменты). Каждый сегмент предъявляет специфические требования к продукции или услугам. Если предприятие приведет свою продукцию или услуги в соответствии с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то оно сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей - каковы их запросы и как на них выйти, довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей (клиентов) нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции и услуг.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет-информация.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения делового плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

В современном быстро меняющемся мире технологические аспекты и экономическое окружение могут создать как дополнительные возможности, так и определенные проблемы. Обычно развитие технологии позволяет выполнить задачу лучше и с меньшими затратами. Некоторые технологические процессы могут привести к усовершенствованию качества продукции или повышению уровня услуг, другие - позволят более продуктивно и с меньшими затратами выполнять ту же работу.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- *производственные операции:* необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

- *сырье и материалы:* составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

- *оборудование:* составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его на прокат (арендовать) или нужно покупать;

- *помещения:* определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.;

- *накладные расходы:* расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод, прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Имущество фирмы- помещения, машины, оборудование, транспортные средства - может дать представление о том потенциале, которым обладает фирма в данный момент в отношении его расширения без или с привлечением дополнительных инвестиций, а также в отношении освоения новых сегментов рынка. Важно обратить внимание на сроки амортизации имущества, его износ, оценить, когда оно будет нуждаться в замене. Необходимо постоянно следить за эффективностью оборудования, его способностью производить продукцию, технологически отвечающую уровню современных требований.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в проект, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займа и т.п.).

Существует три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность предприятия:

1) прогноз доходов и расходов на первые 2 года;

2) прогноз денежной наличности за тот же период;

1. балансовый отчет фирмы на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов фирмы на год вперед (балансовый план).

Прогноз расходов и доходов предприятий строится на основе данных об ожидаемом объеме спроса.

Прогноз денежной наличности должен показать способность фирмы своевременно оплачивать свои счета. В нем должны быть оценены начальная денежная наличность, ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков.

Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию фирмы на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем предприятие владеет), пассивы (его долг) и средства, вложенные владельцем фирмы и его партнерами. Информация о балансовом отчете возможна только для действующих фирм.

Вся эта информация отражается в бизнес-плане.

Бизнес-план должен учитывать реальные условия инвестиционной политики, действующие в России. Если для проекта предполагается получить заемные средства от нескольких инвесторов, то необходимо на предварительном этапе иметь информацию об условиях инвестирования. Инвесторы, в том числе и государственные, предъявляют жесткие требования к содержанию проектов, определяют продолжительность краткосрочных и долгосрочных кредитов, уровень процентной ставки за кредит, минимальные и максимальные объемы кредитной суммы.

***2.3.РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА***

#### Состав бизнес-плана

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Цели и задачи.
4. Описание вида деятельности, продукции (работы или услуги).
5. Анализ рынка.
6. План маркетинга.
7. Производственный план.
8. Управленческий персонал.
9. Источники и объём требуемых средств.
10. Юридический план
11. Оценка риска
12. Финансовый план.

Все разделы бизнес-плана должны корреспондироваться между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих. Поэтому разрабатывается несколько вариантов бизнес-плана.

Следует отметить, что каждый руководитель должен составлять бизнес-план в зависимости от особенностей развития его фирмы и ,исходя из личной оценки достаточности представляемого материала, чтобы убедить инвестора в целесообразности вложения денег именно в данный проект. Одно из главных требований - это анализ сильных и слабых сторон бизнеса, который обеспечивает объективность аргументов проектировщика бизнес-плана.

Каждый раздел бизнес-плана имеет экономическую оценку предлагаемых мероприятий, что обосновывает объективность показателей финансового плана.

# 3.ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

***3.1. ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ***

Титульный лист бизнес-плана является визитной карточкой бизнес-проекта и его разработчиков. Следовательно, содержит информацию не только по названию проекта, но и краткую аннотацию сути проекта и его роли в развитии стратегической зоны хозяйствования, выбранной руководством фирмы. Аннотация включает информацию о разработчиках проекта, сфере бизнеса, сроках начала и окончания реализации проекта. Показатели финансирования проекта, возможно в процентах (общая сумма, собственные средства, заемные средства, средства государственной поддержки) желательно указать на титульном листе, несмотря на то, что более детально они представлены в резюме и финансовом плане.

***3.2.РЕЗЮМЕ***

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

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

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

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

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

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

***3.3.ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ***

Здесь должен быть приведен анализ идеи. Необходимо проанализировать факторы, вызвавшие появление идеи и ее привлекательности. Как они будут развиваться в дальнейшем?

Не стоит забывать об иерархии планирования. План должен раскрывать цели и задачи предприятия.   
АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ ИДЕИ   
(SWOT-АНАЛИЗ)  
SWOT - аббревиатура английских слов:   
  
Strenth - сила   
Weafness - слабость   
Oportunitis - возможности   
Troubles - угрозы

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. Они обычно относятся к настоящему времени.

Здесь необходимо рассмотреть следующие факторы:

* + организационные ( -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).

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);

- 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:

Понимания состояния дел на данный момент;

Ясного представления того уровня, которого предприниматель собирается достичь;

Планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Проанализировав и оценив идею, тем самым можно определить свое состояние (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) на данный момент.

Закончив оценку, необходимо приступить к формулированию целей и задач. Этот процесс состоит из 2х этапов. Во-первых, необходимо установить, какой именно бизнес ведётся - задача более трудная, чем может показаться на первый взгляд, и затем определить главные, количественно определенные цели на перспективу, отражающие стремления в бизнесе, и определить те, которые из них реально достижимы.

Решив проблему с целями и задачами, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и сформулировать оперативные планы.

Формулировка цели бизнеса должна, прежде всего, содержать основные направления деятельности фирмы. Они очерчивают границы 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 предпринимателя от его конкурентов. Также нужно включить сюда определенные элементы, отражающие то, каким хочет видеть свой бизнес предприниматель в будущем. Эти элементы могут включать в себя рост, прибыльность, какие-то другие показатели. Они должны передавать некий образ бизнеса, к которому и он сам и его работники могли бы стремиться.

***3.4. ПРОДУКТ (УСЛУГА)***

Основная часть бизнес-плана состоит:

Описание продукта или услуги, которую предполагается предложить будущим покупателям и ради которых задумывался весь проект. В этом случае необходимо четко и лаконично ответить на вопросы:

а) какие потребности призван удовлетворить проектируемый к производству продукт (услуга);

б) его особенности и отличительные качества, которые позволят предпочесть его товарам (услугам) конкурентов;

в) наличие патентов или авторских свидетельств, защищающих особенности проектируемого товара (услуги), технологии;

г) имеется ли наглядное изображение товара, изделий полученных с помощью новых технологий (фотографии, рисунки);

д) какова примерная оценка реализационной цены товара (услуги) и затрат, которых потребует его производство;

е) примерная величина прибыли, которую будет приносить каждая единица товара;

ж) характеристика качества товара, преимущества его дизайна, упаковки;

з) организация сервиса товара (если это техническое изделие)

***3.5.. АНАЛИЗ РЫНКА***

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Изучение рынка - одна из главных проблем нового бизнеса. Таким образом, раздел бизнес - плана, посвященный рынку и маркетингу, часто является наиболее трудным для написания.

Объем данного раздела должен содержать не более 5-6 страниц машинописного текста.

Типичный процесс исследования рынка предполагает 4 этапа:

- определение типа данных, которые нужны;

- поиск этих данных;   
- анализ данных;   
- реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

*Первый этап* - оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов - социальных, национальных, культурных, климатических, а главное - от экономических, в т.ч. от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличие ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т.д.

*Второй этап* - оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую в принципе можно надеяться захватить и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую можно рассчитывать.

В итоге такого анализа можно, в конце концов, определить примерное количество клиентов за месяц, на которое можно рассчитывать.

Но чтобы их получить реально, нужен *третий этап*, третий шаг к оценке реальных объемов продаж. На этом этапе предстоит оценить, сколько реально можно продать (выручить за оказание услуг) в конкретных условиях деятельности, при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который необходимо установить, а главное - как этот показатель может изменяться месяц за месяцем.

Естественно, что при этом нужно собрать информацию и о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж.

Поэтому необходимо ответить на следующие вопросы:   
Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?

Много ли внимания и средств они уделяют рекламе?

Их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей.

Какой уровень цен на их продукцию? Какова их политика цен?

Оценивать своих конкурентов нужно предельно трезво. Но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают для вас реальный шанс добиться успеха.

Ну и, естественно, четвертый этап – это реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

# *3.6.ПЛАН МАРКЕТИНГА*

Раздел должен быть содержательным, полезным и убедительным

Объем раздела составляет 3-4 страницы машинописного текста.

Для того, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, предприятию необходимо иметь план маркетинга. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать производимую продукцию.

Маркетинг применяется при следующих условиях:

1. Насыщение рынков товарами, т.е. при превышении предложения над спросом. «Рынок покупателя».
2. Острой конкуренции, усиление борьбы за покупателя.
3. Свободных рыночных отношений, т.е. возможностей без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.
4. Полной самостоятельности фирмы в выборе целей, задач, управления, структур, окладов. В распределении средств по статьям бюджета и т.д.

При реализации плана маркетинга необходимо основываться на следующих принципах:

1. Принцип понимания потребителей.

Основан на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребителей и его потребностей.

1. Принцип «Борьба за потребителей»

Реализуется воздействием на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качества товара, реклама, сервис, дизайн, цена и т.д.)

Суть этого принципа – борьба за потребителя, а не сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае – лишь средство для достижения цели, а не сама цель.

1. Принцип «Максимального приспособления производства к требованиям рынка»

Данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и услуг в функциональную зависимость от запросов рынка и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

При определении стратегии маркетинга необходимо исходить из 5 возможных концепций маркетинговой деятельности:

1. Концепция совершенствования производства (производственная).

Утверждающая, что товары и услуги фирмы найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по ценам. Руководство фирмы, избравшему эту концепцию деятельности необходимо отдать стратегический приоритет совершенствования производства (снижению производственных издержек) и повышению эффективности функционирования каналов распределения.

2. Концепция совершенствования товара.

Утверждает, что на рынке найдут сбыт товары и услуги, отличающиеся наивысшим качеством, лучшими характеристиками и эксплуатационными показателями.

Руководству фирмы, избравшему эту концепцию необходимо свои усилия скоординировать на совершенствование товаров путем его модификации и разработки новых моделей.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (сбытовая).

Утверждает, что товары и услуги найдут сбыт на рынке, если фирма затратит значительные усилия на сферу сбыта и стимулирование продаж.

1. Концепция маркетинга (потребительская).

Утверждает, что товары и услуги найдут сбыт на рынке, если фирма правильно определит нужды и потребности целевых рынков и удовлетворит их более эффективно и продуктивно, чем конкурент.

1. Концепция социально-этического маркетинга.

Состоит в применении концепций маркетинга с учетом одновременного выполнения услуг, удовлетворения потребностей покупателей товаров и общества в целом.

В комплекс мероприятий по маркетингу обычно входит:

Изучение потребителей товаров и услуг фирмы и их поведение на рынке;



Анализ рыночных возможностей фирмы;



Оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектива их развития;



Анализ используемых форм и каналов сбыта;



Оценка используемых фирмой методов ценообразования;



Исследования мероприятий по продвижению товаров (услуг) на рынок;



Изучение конкурентов;



Выбор «ниши» или наиболее благоприятного сегмента рынка.



Следует помнить, что такие элементы маркетинга, как сегментирование, позиционирование товаров на рынке являются основополагающими. В конечном счете, вся маркетинговая деятельность фирмы направлена на создание новых товаров, необходимых потребителям на отыскание новых рынков для своих товаров и удержание своей доли рынка.

От этой деятельности зависит объем реализации товаров и прибыль, которая является главной целью фирмы.

От того, насколько обосновано выбран сегмент рынка во многом зависит успех фирмы в конкурентной борьбе. Сегмент рынка обычно проводится по потребителям, по параметрам товаров и по основным конкурентам.

Одним из важнейших элементов плана маркетинга также является ценообразование.

Цена связана с такими функциями маркетинга, как характеристика и образ товаров и фирмы. Цены часто меняются на протяжении жизненного цикла товаров. От высоких - для привлечения избирательных покупателей, следующих моде и ориентирующихся на престиж, до низких цен - для массового потребления.

При анализе используемых на фирме способов ценообразования целесообразно исходить из следующих положений: возможная цена может определяться исходя из:

Себестоимости продукции;



Цены продукции на аналогичный товар или субституты;



Уникальных достоинств товара;



Цен, определяемых спросом на данный товар.



На основе себестоимости обычно оценивается минимально возможная цена, которая соответствует наименьшим издержкам производства.

На основе анализа цен конкурентов определяют средний уровень цен на товары. Максимально возможная цена для товаров, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами. Цены, определяемые спросом или конъюнктурой рынка данных товаров могут колебаться во всем диапазоне от минимальных до максимальных цен.

Важным, с точки зрения маркетинга, является разработка фирмой своей ценовой политики. Целесообразная ценовая политика заключается в следующем: надо установить на свои товары такие цены и так изменять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть максимальным объемом прибыли.

Следующим важным этапом маркетинга является схема распространения товаров, те есть организация товаров сбыта.

Канал сбыта – путь, по которому товары движутся от производителя к потребителям.

Участники каналов сбыта выполняют ряд функций, основные из которых являются следующими.

* 1. Исследовательская работа – сбор и анализ информации, необходимой для планирования и организации сбыта.
  2. Стимулирование – создание и распространение информации о товарах, которые способствовала бы его приобретению потенциальным покупателем, а так же стимулирование оптовых продаж.
  3. Установление контактов – налаживание и поддерживание связи с потенциальными покупателями.
  4. Предпродажное приспособление товаров – подгонка товаров под требования покупателей.
  5. Проведение переговоров – согласование цен и условий для последовательного акта передачи собственности или владений товаров.
  6. Организация товародвижения – транспортировка и складирование товаров.
  7. Финансирование - изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию сигналов сбыта.
  8. Принятие риска – принятие на себя ответственности за функционирование каналов сбыта.

Благодаря специализации эти функции могут быть выполнены разными участниками канала сбыта (фирмами или отдельными лицами), что позволяет в определенной степени производителю сэкономить ресурсы.

Канал сбыта может характеризоваться по числу составляющих его звеньев или уровней.

Важным элементом маркетинга является реклама, предназначенная для информированности покупателей, привлечения их внимания к данному товару, услуге и распространению предложений, советов, рекомендаций по приобретению данной продукции.

В структуре рекламы выделяются следующие 5 основных моментов:

1. Способность привлечь внимание (насколько эффективно привлекается внимание заголовком, компоновкой, качеством иллюстрации материала, насколько эффективно они воздействуют именно на те категории потенциальных покупателей, на которые рассчитано рекламное сообщение).
2. Сила эмоционального воздействия (насколько удачно выбран основной рекламный аргумент и эффективно он подан).
3. Сила воздействия на факторное поведение (насколько убедительно сообщение принимает последовательность его советам и насколько вероятно, что потенциальные показатели действия выполняет те действия, которые подсказывает сообщение).
4. Информативность (насколько четко и ясно изложен рекламный аргумент, насколько ёмко показана полезность для покупки рекламируемого объекта).
5. Способность вызвать желание прочитать рекламное сообщение до конца (насколько эффективно сообщение приковывает внимание читателей).

Исходя из сказанного можно сформировать пять основных принципов разработки рекламы:

1. То, что воспринимается сознательно, обычно дольше удерживается в памяти.
2. То, о чем говорится в начале и в конце сообщения запоминается лучше, чем то, о чем говорится в середине.
3. Если материал разнообразен или необычен, то он запоминается лучше.
4. Информация легче запоминается и лучше воспринимается, если она не противоречит привычным понятиям, убеждениям или мнениям.
5. Необходимо учитывать дух основных тенденций общественной жизни.

Последний элемент плана маркетинга следует считать формирование общественного мнения о фирме и товаре.

1. Система создания благоприятного отношения к фирме, широких масс населения, включающих правительственный аппарат и государственные учреждения. С этой целью поддерживают связь с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференции, помещение статей в газетах и журналах или телерепортажей, общественной или благотворительной деятельности, юбилейных мероприятий и организации «открытых дверей».
2. Осуществление торговой продукции, которая связана с демонстрацией товаров, с показом достоинств, существующих вариантов и моделей, цен и предоставление услуг.
3. Проведение институциональной рекламы (престижной, фирменной, корпоративной). Её цель – поддержание определенного образа (имидж фирмы)
4. Оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству по вопросам общественного признания фирмы, ее положения на рынке и имиджа.

***3.7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН.***

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на предприятии. Здесь нужно рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, которые будет занимать фирма, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, в этом разделе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Инвесторов всегда интересует вопрос: каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг? Поэтому нужно кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами.   
Их кроме того интересует как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, затраты на оплату труда и материалы).   
 Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

***3.8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ***

Инвестиции делаются в конкретных людей, а не в бизнес - план. Поэтому данный раздел является одним из самых важных. Он должен объяснить, каким образом организована руководящая группа и описать основную роль каждого ее члена. Маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего развития сможет собрать достаточно сбалансированную команду. Поэтому резонно обратить внимание как на сильные, так и на слабые стороны руководящей группы. Для выявления слабых сторон управления следует обратиться к помощи консультантов.

В этом разделе должны быть представлены данные о партнерах, их возможностях и опыте, перечень их основных достижений - это дает возможность судить об их способности добиться намеченных в бизнес - плане целей.

***3.9. ИСТОЧНИКИ И ОБЪЁМ ТРЕБУЕМЫХ СРЕДСТВ***

В этом разделе нужно представить соображения относительно:

- объема требуемых средств;  
- откуда намечается получить эти деньги, в какой форме и к каким срокам;   
- сроков возврата средств.

. Практически здесь речь идет о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.

Главная задача - наметить справедливую с точки зрения цену за ту долю бизнеса, которую положено уступить инвестору. Эта цена должна быть в то же время достаточно гибкой, особенно по второстепенным пунктам, чтобы позволить учесть возникшие у инвесторов пожелания. Это - ситуация, требующая переговоров!

Третий аспект раздела - сроки возврата заемных средств.

***3.10. ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН***

Этот раздел особенно важен для новых фирм. Особое внимание предприниматель должен обратить на обоснование организационно-правовой структуры фирмы, в котором он предполагает вести дело. Практически речь идёт о форме собственности и правовом статусе фирмы: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и так далее. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта, и потому интересны для инвесторов и партнёров, но главное предприниматель должен обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменений этих форм и объяснить - почему он считает такую стратегию наилучшей.

Помимо обоснования форм собственности в разделе должны быть представлены все законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность фирмы. Формальное содержание данного раздела таково:

1. дата создания и регистрации,
2. кем и когда зарегистрировано,
3. учредительные документы,
4. юридический адрес,
5. форма собственности,
6. наиболее значительные акционеры фирмы,
7. для акционерного общества:
   1. количество разрешённых к выпуску акций,
   2. количество выпущенных в обращение акций,
   3. стоимость одной акции,
8. аспекты деятельности фирмы, подлежащие государственному контролю и предписаниям,
9. копии лицензий на виды деятельности, подлежащие рассмотрению в бизнес-плане,
10. копии соглашений и договоров с другими организациями по данным видам деятельности,
11. изменения в законодательстве, которые могут оказать влияние на деятельность фирмы и другие документы (договора аренды, патенты, контракты),
12. особенности правовой системы страны рынка в части:
    1. политическая система,
    2. законы об охране окружающей среды,
    3. патентная защита,
    4. охрана труда и техника безопасности,
    5. охрана прав потребителей.

***3.11. ОЦЕНКА РИСКА***

Цель раздела - высветить основные пункты из массы финансовых данных, содержащихся в следующем разделе. Например, здесь должна быть упомянута вероятная стоимость компании в том случае, если все будет идти по плану и каковы при этом будут объемы продаж и прибыль.

Каждое новое предприятие или новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его существованию. Для любого предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться фирма. Наибольшее количество ошибок при разработке данного раздела плана встречается из-за недостаточного умения авторов бизнес-плана заранее предугадать все типы и степень рисков, с которыми фирма может столкнуться при его внедрении, источники этих рисков и момент их возникновения, а также разработки эффективной стратегии и их преодоления. Главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться бизнес, должны быть описаны просто и объективно.

«Ассортимент» рисков весьма широк: от пожаров и землетрясений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебаний валютных курсов. Угроза может также исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров, подготовке персонала. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку.

Вероятность каждого типа риска различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать. В плане требуется хотя бы ориентировочно оценить то, какие риски наиболее вероятны, во что они (в случае реализации) могут обойтись, как уменьшить риски и потери от них. Даже если ни один из рассмотренных выше типов риска реальной угрозы для фирмы не представляет, в бизнес-плане необходимо на наиболее характерных из них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счёт.

Целесообразно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения (организационные меры профилактики рисков, программа страхования рисков). Например, при риске отказа одного из поставщиков оборудования можно проработать альтернативную программу поставок от другого поставщика, указав при этом как это может повлиять на затраты, на изменение производственных площадей и другие параметры производственной мощности, а также на качество продукции.

Наличие альтернативных программ в глазах потенциального инвестора будут свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

При написании данного раздела предприниматель должен привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от них; указать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для фирмы не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановится и обосновать, почему не стоит беспокоится на этот счет.

***3.12. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН***

Тут необходимо включить в свой бизнес - план детальный финансовый план, обычно это делается на три года. Он должен содержать в себе:   
- прогноз объемов продаж;   
- оценки прибыли и убытков;   
- анализ движения наличности ежемесячно за первый год, а затем – поквартально;

- годовую балансовую ведомость.

Раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении. В данном случае необходимо подготовить сразу несколько стандартных для мировой практики документов:

1.Прогноз объемов реализации.

Прогноз объемов продаж должен дать представление о той доле рынка, которую предположено завоевать своей продукцией. Для начального периода производства должны быть договоренности с клиентами о будущих продажах.

Прогноз прибылей и убытков - документ с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:   
- доходы от продажи,   
- издержки производства,   
- суммарную прибыль,   
- общепроизводственные расходы,   
- чистую прибыль.

Каждый элемент бюджета сообщает о разных вещах. Прибыль - это не тоже самое, что движение наличных. В то время, как прибыль является мерой долгосрочного успеха бизнеса, фактически же оплачивает счета движение наличных. Можно быть прибыльным и все-равно испытывать нехватку наличных. Эта проблема известна многим растущим фирмам.

Основная задача дать представление о той доле рынка, которую предприниматель собирается завоевать новой продукцией. Рекомендуется составлять такой прогноз на три года вперед с разбивкой по годам:

первый год - данные приводятся помесячно

второй год - данные приводятся поквартально

третий год - приводится общей суммой продаж за 12 месяцев.

2.Баланс денежных расходов и поступлений.

Главная задача - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, и будущую ликвидность предприятия при реализации данного проекта. Полученная таким образом информация служит основой для определения общей стоимости всего проекта.

Баланс денежных расходов и поступлений требует тщательной проработки его при составлении, где статьи и суммы вложения средств и их поступления от реализации продукции отражаются:

первый год - помесячно

второй год - поквартально

третий год - в целом за 12 месяцев

3.Таблицу доходов и затрат.

Задача данного документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль:

первый год - помесячно

второй год - поквартально

третий год - в целом за 12 месяцев

Среди анализируемых показателей выделяются:

а) доходы от продаж товаров;

б) издержки производства товаров;

в) суммарная прибыль от продаж;

г) общепроизводственные расходы (по видам);

д) чистая прибыль (строка в) минус строка г) ).

4.Сводный баланс активов и пассивов предприятия.

Назначение - главным образом для специалистов коммерческих банков в оценке тех сумм, которые намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов, рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации продукции.

5.График достижения безубыточности.

**4.ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Бизнес-план должен выглядеть профессионально. Это вовсе не означает, что он должен быть усложнен и перегружен большим количеством материала или дорого издан. Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и легок в использовании.

Составлен бизнес-план должен быть таким образом, чтобы инвесторы могли легко отыскать в нем интересующие их параграфы, так как не каждый из них захочет читать весь бизнес-план целиком. На первой странице плана следует поместить содержание.

Необходимо также предусмотреть какое-либо функциональное разделение глав. Использование таблиц, диаграмм и графиков обычно способствует более полному восприятию информации. При составлении большинства планов для представления финансовой информации часто используют развороты.

И самое главное:

Для того, чтобы обеспечить своему бизнесу процветание, нужно обладать истинным желанием добиться своей цели, доходящим едва ли не до уровня жизненной необходимости. Также нужно быть готовым идти на риск - но лишь умеренный риск, который в состоянии преодолеть. Энергия и энтузиазм должны сочетаться с сильным чувством реальности при оценке положения бизнеса на рынке и его потенциале.

**5.СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1.. В.П.Буров; В.А.Морошкин; О.К.Новиков. «Бизнес-план». Москва, 1995

2. «Бизнес-план”». Под редакцией проф. Р.Г.Маниловского. Москва, «Финансы и статистика», 1996

3. «Пособие по составлению бизнес-плана».ERNST&YOUNG.Москва, 1995

4. «Справочник директора предприятия». Москва, 1995

5. Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. « Бизнес-план: отечественный и зарубежный опыт». Современная практика и документация”.

6.Р.Б. Ивуть, Н.Н. Пилипук “« Бизнес-план предприятия». Минск, 2000

7.Б.А. Райзберг «Основы бизнеса». Москва, 1996

8.Э. Блэквелл «Как составить бизнес-план». Москва, 1996

9. Дж.Р.Эванс, Б.Берман. «Маркетинг», М.: «Экономика», 1990

**6.СОДЕРЖАНИЕ**

1 ВВЕДЕНИЕ 2

2СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА 4

3.ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС - ПЛАНА 9

3.1.Титульный лист 9

3.2. Резюме 9

3.3.Цели и задачи 10

3.4.Продукт (услуга) 12

3.5.Анализ рынка 12

3.6. План маркетинга 14

3.7.Производственный план 18

3.8.Управленческий персонал 18

3.9.Источники и объем требуемых средств 19

3.10. Юридический план 19

3.11. Оценка риска 20

3.12. Финансовый план 21

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23

5. СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 24

6.СОДЕРЖАНИЕ 24