Бизнес-проект

Содержание работы:

Введение. 3

Глава 1. Бизнес-анализ – предварительный этап подготовки бизнес-плана. 7

Глава 2. Структура и технология составления бизнес-плана. 15

2.1. Общая характеристика. 15

Глава 3. Проблемы и реализация бизнес-планов. 87

Список литературы: 97

Приложения. 98

# Введение.

В настоящее время созданное или функционирующее предприятие часто сталкивается, во-первых, с нехваткой финансовых средств, во-вторых, с множеством непредвиденных обстоя­тельств, которые могут увести предприятие в сторону от выбранного курса. Чтобы этого избежать, необходимо пред­варительно изложить цели, оценки и прогнозы на бумаге, то есть составить бизнес-план.

Бизнес-план -это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий, к чему стремится фирма, как она предполагает добиться поставлен­ных целей и как будет выглядеть после их достижения. Это удобная, общепринятая форма ознакомления потенциальных инвесторов с проектом, в котором им предлагается принять участие.

Бизнес-план может быть использован в различных ситуациях и с выгодой для различных людей — менеджеров, собственников, инвесторов. Итак, бизнес-план необходим в следующих ситуациях.

##### Актуальность исследования

1. Фирме требуется капитал для дальнейшего развития. Формы привлечения капитала могут быть различными. Чаще всего это является главным доводом для составления бизнес-плана.

2. Создается новая фирма или меняется собственник, поэтому разрабатывается стратегия развития.

3. Бизнес-план разрабатывается во время значительных изменений: реконструкция, покупка оборудования, переход на выпуск новой продукции и т.д.

Если вы используете бизнес-план для привлечения дополнительного капитала, то необходимо:

* показать, что шансы возврата денег (окупаемости инвестиций) очень велики;
* внушить доверие относительно ваших управленческих способностей, а также эффективности вашей команды;
* показать, что имеется хороший рынок сбыта для вашего товара или услуги.

Чтобы достигнуть своих целей и получить средства, вы должны сообщить что-то интригующее о перспективах вашего бизнеса в комбинации с хорошо подготовленным представ­лением цифр и исследований. Ваша идея должна быть не только хороша сама по себе, но и хорошо подана.

Менеджеры являются, как правило, создателями и исполнителями бизнес-плана. Часто забывают, что менеджеры могут получить важны преимущества от самого процесса планирования, а не только от плана. Собственники заинтересованы в составлении бизнес плана с точки зрения перспектив развития фирмы. В малых фирмах менеджер может быть одновременно и собственником, то есть выступать в разных ролях: как создатель плана его исполнитель и контролирующий орган.

Традиционно бизнес-план разрабатывается для банков -кредиторов. В большинстве западных банков, а сейчас и наших российских банках, предоставление бизнес-план; является обязательным, но не достаточным условием получения кредита. Кредиторы рассматривают бизнес-план как дополнительный источник информации при принятии решений о выделении кредитов. Но кредит выдают конкретным людям.

Для всех трех указанных груш (менеджеры, собственники кредиторы) есть общие выгоды составления бизнес-плана: —

* оценка возможностей проекта иди фирмы. Будет ли проект работать, принесет ли коммерческий и финансовый успех? Все заинтересованы в том, чтобы «ошибиться на бумаге», гипотетически проверить возможности до начале реального дела.
* установление целей деятельности фирмы и бюдже­тов. Каково общее направление развития фирмы и финансо­вые задачи? Существует ли ясное понимание бюджета, то есть структуры и времени поступления доходов и расходов?
* определение требуемого количества денег. Сколь­ко и каких средств требуется для выполнения плана?

Прогноз потока наличности — основа правильного определения заемного капитала.

Выгоды, которые получают менеджеры при составлении бизнес-плана:

* уяснение идей. Бизнес-план — итоговый документ, соединяя вместе результаты анализа, идеи и случайные мысли, он призван дать более ясное представление о желае­мом положении дел и о том, как его достичь.
* создание команды. Участие в разработке плана может усилить чувство сопричастности к общему делу, способство­вать созданию команды единомышленников.
* практика в проведении анализа и презентации. Ис­следования и анализ, присущие бизнес планированию, также как количественный прогноз прибыли, убытков и наличнос­ти, широко используются на западе как инструмент обучения менеджеров. Для некоторых будущих и настоящих менедже­ров процесс составления бизнес-плана является их первым опытом рыночных исследований и бюджетного планирования. А презентация бизнес-плана для получения средств от банков или других инвесторов рассматривается как хороший опыт продажи своих товаров/услуг.
* помощь в получении денег. Хорошо составленный бизнес-план не гарантирует, но помогает получить деньги.

Кредиторы рассматривают бизнес-план как источник информации, на основе которого они могут оценить:

* степень ликвидности и риска проекта;
* качество управления. Качество управления зачастую является более важным фактором гарантии кредита, чем осязаемые (материальные) активы фирмы. Часто не только содержание плана, но и то как он оформлен и представлен может иметь значение при принятии решения о выделении денег.

Бизнес-план — это итоговый документ, который является результатом большой аналитической работы. Он позволяет:

* осмыслить место предприятия на рынке;
* проанализировать перспективы развития отрасли, рынка, товара (услуги);
* по-иному взглянуть на деятельность предприятия, его проблемы и перспективы.

Вместе с тем, надо понимать и ограничения бизнес-плана:

* он не является панацеей от всех бед и неудач;
* план не может дать все ответы на вопросы и пробле­мы, возникающие перед предприятием;

План зависит от квалификации людей, которые его составляют, и от того, кто будет его реализовывать.

Предмет исследования- теория и технология составления бизнес-плана, структура рынка, законодательные и правительственные источники, юридические документы предприятия, финансовые документы.

Субъекты исследования – разработчики бизнес-плана.

Хронологические рамки дипломной работы охватывают период 2000-2001г.г.

При написании использовалась научно-методическая литература, правительственные ,законодательные нормативные документы и анализ финансово-экономического состояния предприятия и положения на рынке.

## Глава 1. Бизнес-анализ – предварительный этап подготовки бизнес-плана.

Информация, необходимая для разработки бизнес-плана, состоит из двух частей: внешняя информация и внутренняя.

Такая информация будет вами собрана в результате бизнес-анализа, который обязательно должен предшествовать составлению бизнес-плана.

Достоверная качественная информация позволит вам:

* оценить вашу идею, проект;
* определить отношение потребителей;
* оценить состояние конкуренции;
* снизить предпринимательский риск;
* подкрепить вашу интуицию.

Проще всего собрать внутреннюю информацию о вашем предприятии или проекте (данные о сбыте, прибылях и убытках, список клиентов, данные о запасах, результаты предыдущих исследований и различные сообщения), проана­лизировать ее и представить в виде соответствующих разде­лов бизнес-плана.

Информация о внешней среде может быть вторичной и первичной.

Вторичная информация — это данные, собранные и опубликованные другими. Работа с такой информацией называется кабинетными исследованиями или вторичным анализом. Кабинетные исследования, то есть систематичес­кий сбор и анализ всей возможной информации, опублико­ванной другими, целесообразны при изучении емкости рынка, состояния цен, ассортимента продукции, объема продаж, политики продвижения продукции конкурентов.

Ваша внутренняя информация также является вторичной. Достоинства и недостатки вторичной информации пред­ставлены в таблице.

Таблица. Достоинства и недостатки вторичной информации

|  |  |
| --- | --- |
| Общие достоинства | Общие недостатки |
| Информация собирается доста­точно быстро.  Информация сравнительно недорога.  Может быть несколько источни­ков информации, что позволяет сравнивать и сопоставлять.  Могут быть данные, которые фирма сама собрать не сможет.  Она помогает на стадии предва­рительного исследования. | Информация может вам не подойти, так как собиралась для других целей.  Может быть устаревшей.  Могут быть противоречия в информации.  Методология ее сбора и обра­ботки неизвестна.  Могут публиковаться не все результаты.  Надежность информации не всегда известна. |

Вторичная информация должна отвечать определенным требованиям: она должна быть свежей, точной, достоверной, надежной и касаться вашей области.

Основные источники вторичной информации:

* правительственная информация;
* периодические издания;
* книги, монографии и другие непериодические издания;
* коммерческие исследовательские организации.

Правительственная информация у нас в основном представлена информацией, которую можно получить в органах государственной статистики, но в других странах правительство, как правило, собирает и рассылает предпри­нимателям большой объем статистического и описательного материала.

Периодические издания публикуют статьи по различным аспектам развития внешней среды предприятия: перспективы развития отраслей, товарных рынков, демографии, маркетин­га и т.д. Это могут быть как специальные деловые журналы по отраслям промышленности, специальные бюллетени, коммерческие специализированные издания, так и издания, ориентированные на широкий круг читателей (городские газеты, еженедельники, рекламные издания). Круг периоди­ческих изданий довольно широк, отметим только такие российские издания как «Бухгалтерский учет», «Деловые люди», «Коммерсанта, «Коммерческий вестник», «Марке­тинг», «Реклама», «Спрос», «Финансы и кредит», «Финансовая газета», «Экономика и жизнь», «ЭКО» и другие издания.

Особое внимание следует обратить на материалы, издава­емые Научно-исследовательским конъюнктурным институтом (ВНИКИ). В библиотеках можно поискать издававшиеся ранее бюллетень иностранной коммерческой информации (БИКИ), а также Приложение БИКИ, которые содержат различные методические материалы относительно конъюнк­турных и прогнозных исследований, оценки конкуренто­способности продукции, много полезной информации о тенденциях развития мировых товарных рынков.

Книги, монографии, справочники и другие нерегулярные издания публикуют многие организации. Особо можно выде­лить издания Торгово-промышленной палаты (бюллетени, журнал «Меркурий», «Прямые связи»), «Бизнес-карты» раз­личных отраслей промышленности и регионов, различные деловые справочники типа «Вся Москва», «Деловой Новоси­бирск», «Города Сибири и Дальнего Востока» и т.д.

Коммерческие исследовательские организации предостав­ляют клиентам информацию за плату. К таким организациям наряду с рекламными, маркетинговыми агентствами, уже упоминавшимся московским институтом ВНИКИ, консалтин­говыми фирмами относятся коммерческие информационные сети типа «Редком».

Источниками вторичной информации являются также годовые отчеты фирм, рекламные проспекты и каталоги, сведения, полученные на конгрессах, симпозиумах, совеща­ниях и презентациях, информация, полученная на выставках и ярмарках, информационные материалы бирж, банков, кредит-бюро, различных ассоциаций и союзов.

Значение средств информации для разных товаров показано в табл. 13 (по данным немецких исследований).

Таблица 13 Значение средств информации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Средства информации | Очень важно | менее важно |
| 1. Выставки | Х |  |
| 2. Объявления в газетах | Х |  |
| 3. Рекламные проспекты | Х |  |
| 4. Недели открытых дверей | Х, / |  |
| 5. Посещение фирм | Х, / |  |
| 6. Консультации | Х |  |
| 7. Специальные публикации |  | Х |

х — продукция широкого потребления;

/ — инжиниринговые услуги, сложная техника, оборудо­вание.

Кабинетные исследования важны для прогнозов, но поскольку вторичная информация всегда запаздывает, то она по возможности должна дополняться результатами полевых работ (первичной информацией).

Первичная информация — это данные, специально собираемые для решения конкретной проблемы или вопроса. Исследования, призванные обеспечить получение данных, не имеющихся в наличии, называются первичным анализом или полевыми исследованиями. Сравнительная ценность первич­ной информации показана в таблице.

Таблица. Достоинства и недостатки первичной информации

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| Собирается в соответствии с вашими целями.  Методология сбора данных известна и контролируема.  Все результаты доступны, можно их скрыть от конкурентов.  Можно определить надежность информации. | Сбор информации может занять много времени.  Могут потребоваться большие затраты.  Некоторые виды информации нельзя получить.  Подход фирмы может носить ограниченный характер. |

Полевые исследования предприятия проводят сами или с помощью специализированных организаций, они незаменимы при изучении потребителей, исследовании эффективности рекламы, упаковки и качества товаров. Если предприятие приходит к мнению, что необходимо провести первичные исследования, то должна быть разработана структура исследований:

* Что следует исследовать?
* Кто проводит исследование?
* Какая информация должна собираться?
* Какие методы сбора данных будут использованы?

Первоочередным является вопрос о том, что исследовать? Выделяют жесткие (количественные) данные о рынке и гибкие или качественные данные.

Жесткие данные о рынке: кто конкуренты? Что и по какой цене они продают? Их удельный вес на рынке. Каналы сбыта. Информация о выставках и ярмарках и т.д.

Но так как в сфере сбыта потребительских товаров стандарт качества изделий находится более или менее на одном уровне, то есть происходит сближение товаров в рамках определенного класса стоимости по качественным показа­телям, то дифференциация происходит прежде всего через «индивидуальность», т.е. велико значение эмоциональной компоненты удовлетворения желаний потребителей: престиж фирменного товара, дизайн, упаковка, простота в эксплуа­тации, гарантийный срок, дешевый ремонт и отличное обслуживание.

Виды и объем собираемой информации зависят от поставленных вами целей, задач, а также имеющихся денежных ресурсов и времени. Например, чтобы выявить мнения потенциальных потребителей на стадии составления бизнес-плана достаточно провести небольшой (около 50 чело­век) опрос по телефону или в виде личных интервью. Это недорого и достаточно быстро.

Методы, используемые при сборе внешней информации, представлены в таблице.

Таблица. Источники и методы получения внешней информации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Источники информации | Методы |
| Первичный анализ (полевые исследова­ния) | Покупатели  Потенциальные потре­бители  Конкуренты Торговые посредники | Опросы в различных формах: - анкетирование, — интервью, - «круглые столы».  Сегментация рынка  Пробные продажи Закупка образцов товаров |
| Вторичный ана­лиз кабинетные исследо­вания | Печатные издания Компьютерные банки данных | Различные методы анализа и прогнози­рования |

Выводы.

Необходимая для составления бизнес-плана информация может быть получена из разных источников и разными методами. Прежде чем начинать сбор информации, опреде­лите, что требуется получить и какие методы будете использовать. Не пренебрегайте вторичной информацией. Довольно много полезной информации уже собрано другими и напечатано, надо только ее найти.

# Глава 2. Структура и технология составления бизнес-плана.

## 2.1. Общая характеристика.

Поскольку предприятиям приходится вести дела в самых разных отраслях промышленности и сферах деятельности, то, соответственно, и формы бизнес-плана будут различными в каждом конкретном случае. Предпринимателям следует использовать данное пособие только как общее руководство по составлению плана и обращать внимание на особые моменты, характерные для их сфер деятельности.

Ключевыми составляющими любого бизнес-плана являются три М — management, marketing, money

Разделы, связанные с управлением, маркетингом и фи­нансированием проекта, обязательно присутствуют в любом бизнес-плане, поэтому мы уделили им больше внимания (см. Маркетинг. Финансовый план.). Другие разделы бизнес-плана

могут меняться в зависимости от специфики вашей деятель­ности и вашего проекта.

Мы предлагаем вашему вниманию основные разделы, которые должны быть отражены в бизнес-плане. В каждом разделе приведены вопросы для обсуждения, которые призваны помочь вам в составлении бизнес-плана.

|  |  |
| --- | --- |
| 1-й раздел. | |
| Краткий обзор или резюме проекта. Первый раздел представляет собой краткое (одну-три страницы) изложение плана с подчеркиванием его привлекательности для потенциальных инвесторов. Вы должны не просто перечислить вопросы, а подчеркнуть ключевые проблемы, донести до читателя исключительно высокую компетентность вашей фирмы, указать факторы, которые обеспечат вам успех на конкурентном рынке. Особое внимание в атом разделе должно быть обращено на следующие вопросы:  а) Сколько вам потребуется денег?  б) Как вы будете использовать полученные деньги?  в) Где и как намерены продавать вашу продукцию услуги?  г) Как вы собираетесь вернуть деньги вашим инвесторам?  Основные пункты данного раздела:   * Краткое описание вашего бизнеса и рынка, на который вы ориентируетесь. * Потенциальные возможности развития бизнеса. * Что делает ваш бизнес непохожим на бизнес ваших конкурентов. Ваши конкурентные преимущества. Обоснуйте, почему предприятие добьется успеха. * Необходимый размер инвестиций, ожидаемые доходы, перспективы для инвестора. * Если реализация проекта позволит решить социальные проблемы (использование труда инвалидов, молодежи, прокладка хорошей дороги и т.д.), то укажите их.   Важное замечание: хотя данный раздел стоит в начале бизнес-плана. писать его следует после завершения всей работы по составлению плана. Данный раздел призван изложить план в предельно сокращенной, но вместе с тем не лишенной эмо­циональности форме. Он должен вызывать интерес, придавать ощущение значимости проекта. |  |
| 2-й раздел. | |
| Компания и отрасль, в которой она занята Цель раздела — показать тенденции развития отрас­ли (развивающаяся, стабильная или стагнирующая) и мес­то компании в ней. Вы должны показать свое понимание данной отрасли, влияние внешних факторов на ее разви­тие. Работа над этим разделом является первым шагом в попытке донести до читателя суть вашего бизнеса, по­этому постарайтесь коротко и ясно изложить самую суть деда.   * Основные направления и цели деятельности вашей компании. Потребности рынка, которые предполагается удовлетворить. * Расположение компании, в каких географических пределах планируется развитие бизнеса (регион, страна, мировой рынок). * История, прошлые успехи вашей компании. Важно отметить, на какой стадии развития находится ваша компания. * Характеристика отрасли, к которой относится ваш бизнес. Динамика продаж товара за последние годы по России, мировая. Прогнозы развития. * Доля вашего предприятия в продукции отрасли. * Что отличает ваше предприятие от других предприятий отрасли, ваши конкурентные преимущества (персонал, геогра­фическое положение, эффективная система сбыта, учет потребностей покупателей и т.д.)? * Какие законы, налоги и другие факторы внешней среды влияют на данную отрасль в целом и на вашу компанию в частности? (например, государственное регулирование, специальные налоги и т.д.). | Авиакомпания «Кречет» создана в 1992 году как ООО АТК в соответствии с законодательством РФ и нормативными документами ФАС России в соответствии с Воздушным Кодексом РФ.  Полеты авиакомпании «Кречет» осуществляются на основании туристической лицензии № В346702.  Цель создания авиакомпании – расширение и распространение туризма в Камчатском регионе.  Воздушные суда авиакомпании «Кречет», состоящие из вертолетов МИ-2, МИ-8 и самолета малой авиации «Вильга» внесены в Государственный реестр воздушных гражданских судов, имеют свидетельства о регистрации, удостоверения о годности к полетам, сертификации по шуму на местности, оснащены необходимым оборудованием.  Надежность и безопасность предоставляемых услуг авиакомпанией «Кречет» зарекомендовали себя не только на туристическом рынке России, но и за рубежом.  Особо требует отметить экологическую направленность туристических услуг, осуществляемых данной авиакомпанией, т.е. она соблюдает основные моральные и экологические стандарты с целью сохранения уникальной природы Камчатки.  Ее конкуренты по авиа услугам в Камчатском регионе часто называют авиакомпанию «Кречет» «естественной монополией», что не соответствует действительности.  Все авиакомпании хотят добиться успеха. Авиакомпания «Кречет» побуждает каждого своего служащего создавать наивысшую потребительскую ценность, обеспечивая полное удовлетворение потребностей клиента, причем, каждым служащим, начиная от горничной мотеля, до высококвалифицированного пилота.  Поэтому летный состав и обслуживающий персонал обладает высокой профессиональной подготовкой.  Авиакомпания «Кречет» была создана в очень благоприятное время, то есть в мае 1992 года и смогла занять очень выгодную рыночную нишу на туристическом рынке авиа услуг. Она обходится собственными средствами и обладает высокой степенью финансовой устойчивости, имеет широкие показатели ликвидности и платежеспособности балансов, также достаточный уровень пригодности, чтобы спокойно маневрировать денежными средствами. Это дает возможность путем эффективного использования денежных средств обеспечить бесперебойный процесс на расширение авиа услуг и туристических услуг, а также затраты по их усовершенствованию. Достаточно сказать, что авиакомпания владеет 10 туристическими маршрутами и 4 туристическими базами в южной и центральных частях полуострова, а также исключительное право на осуществление экскурсий в Долину Гейзеров.  Современные туристические авиакомпании сталкиваются в своей деятельности с жестокой конкуренцией, которая на Камчатке усиливается с каждым годом.  Поэтому туристическая компания «Кречет» в последние годы концентрирует свое внимание на исследовании и удовлетворении запросов туристов.  Есть спрос на лечение в разнообразных термальных источниках , авиакомпания удовлетворяет этот запрос, организуя различного вида услуги, т.е. ориентируются на потребителя, чтобы закрепиться в тех сегментах рынка, которые составляют ее маршруты. Попросту говоря, авиакомпания постепенно осваивает технологию рынка туристических и авиационных услуг.  В данном случае туристов привлекает сама система авиакомпании «Кречет»: безопасность и комфортабельность полетов, комфортабельность туристических баз, четкое обслуживание на них, экзотика и неповторимость природы Камчатки и умение сотрудников ощутить эти Камчатские прелести.  Таким образом, говоря языком маркетинга, авиакомпания научилась удовлетворять ожидания туристов. Ее рейтинг на рынке авиа услуг в регионе самый высокий.  Естественно, туристы имеют возможность высказать свои жалобы и предложения. Подобная система помогает быстро разрешать возникшие проблемы и является хорошим источником по усовершенствованию обслуживания авиа туристов. В этих условиях туристическая авиакомпания упорно работает над достижением минимальных издержек по организации туризма, чтобы удержать значительную часть туристического бизнеса и свои конкурентные позиции, тем более, что на данном целевом рынке конкуренции авиакомпания «Кречет» обладает устойчивостью и достаточными ресурсами, а именно: Специализацией услуг; Функциональным превосходством, т.е. обеспечивает высшую ценность, лидируя в своей отрасли туристических авиа услуг по цене и удобству; Авиакомпания обеспечивает высшую ценность с помощью точного сегментирования авиа туристических маршрутов и последующего точного приспособления своих услуг к нуждам туристов, например, охота, рыбалка, экзотические зрелища уникальной природы, флоры, фауны и пр.  За почти десятилетие своего существования авиакомпания «Кречет» освоила специализацию на удовлетворение уникальных потребительских нужд туристов, устанавливая с ними тесные взаимосвязи и собирая детальную информацию об их личных предпочтениях и привычках.  Авиакомпания занимает также лидирующую позицию по услугам.  Таким образом, при проектировании туристических услуг необходимо помнить, что туристическая авиакомпания «Кречет» обладает наибольшей долей рынка в Камчатском регионе и является общепризнанным лидером, что вызывает у других авиакомпаний зависть, и восхищение, не в любом случае все авиакомпании региона признают ее господствующее положение. |
| 3-й раздел. | |
| Продукция Услуги. Избегая специфических технических подробностей (при желании их можно вынести в приложение), опишите свою продукцию с позиций потребителей. Сделайте акцепт на уникальных способностях вашей продукции удовлетворять конкретные потребности рынка.   * Простое без технических подробностей описание продукции (фотографии, рисунки, рекламные проспекты можно привести в приложении). * Сведения о патентах, торговый знак, авторские права и другие объекты интеллектуальной собственности. * Текущее состояние (идея, опытное производство и т.д.). * Что делает вашу продукцию уникальной? В чем при­влекательность вашей продукции? Отзывы экспертов или потребителей, которые уже знакомы с вашей продукцией, можно привести в приложении. * Чем ваша продукция отличается от отечественных и импортных аналогов? * Может ли товар экспортироваться? Требуются ли лицензии, квоты?   Важное замечание: конечно, вы лучше всех знаете свою продукцию или услуги, теперь постарайтесь в простой и ясной форме донести свои знания до инвесторов, описать характе­ристики и привлекательные черты вашей продукции. | При создании авиационно-туристической компании «Кречет» в 1992 году, когда рыночные отношения на Камчатке только зарождались, естественно, ни о каком социальном маркетинге вопрос ставиться не мог. И только по истечении нескольких лет, когда стало ясно, что авиакомпания четко удерживает свои рыночные ниши, пользуется авторитетом у потребителей, на первый план при проектировании авиа услуг становится социальный маркетинг.  Следуя принципу социального маркетинга, авиакомпания «Кречет» принимает решения с учетом желания потребителей и долгосрочных интересов общества.  Долгосрочные интересы общества Камчатского региона на данном этапе – сохранение уникальной и неповторимой природы Камчатки. Ну и, само собой разумеется, при проектировании авиа услуг необходимо соблюдать этические правила, т.к. этика в широком смысле слова сейчас становится основной в деятельности всех авиакомпаний.  Надо отметить, что на данном этапе в России существуют уже некие корпоративно-этические принципы при предоставлении авиа услуг.  Сюда относятся:   * Дистрибьютерские взаимоотношения; * Рекламные стандарты; * Безопасное обслуживание клиентов; * Ценообразование; * Разработка нового вида услуг; * Общие этические нормы.   Работники авиакомпании «Кречет» имеют необходимый набор принципов, которые помогают им рассчитать моральную значимость каждой ситуации при обслуживании клиентов и сохранить при этом здравый смысл.  В условиях рынка конкуренция выявляет лучшие виды продукции и услуг. Авиакомпания «Кречет» обладает устойчивой конкурентной способностью. Поэтому при соблюдении необходимых принципов необходимо помнить, что главным принципом в ее деятельности является принцип экономической эффективности.  При проектировании авиа услуг следует учитывать производственно-технологические мощности авиакомпании и количество авиамаршрутов. |
| 4-й раздел. | |
| Рынок и маркетинг. В атом разделе следует определить и оценить рыноч­ные возможности вашего бизнеса. Оцените существующие я потенциальные потребности в вашей продукции или ус­лугах. Дайте точную и реалистичную оценку состояния конкуренции, своих сильных и слабых сторон по сравне­нию с другими предприятиями. По возможности опирай­тесь на исследования рынка, сами исследования, если они были проведены, вынесите в приложение. Характер используемого материала и методы его подачи сущест­венно зависят от специфики рынка, продукции и вашего предприятия.   * Потенциальные потребители вашей продукции. Кто они (фирмы, индивидуальные потребители)? Где территори­ально расположены? По возможности определите разные группы клиентов (сегменты рынка). Численность будущих клиентов. Мотивы их покупок и т.д. * Особенности сегмента рынка, на который вы ориенти­руетесь (степень удовлетворения потребностей или степень насыщения рынка, демографические особенности, географи­ческие границы, тенденции развития). * Размер (емкость) рынка и перспективы его развития. Ваша доля на рынке. Возможный объем продаж, желательно по годам. * Характер спроса: постоянный, сезонный, циклический. * Характеристика ваших конкурентов. Ваша конкурент­ная стратегия: потеснить конкурентов, занять свою нишу. * Оцените ваши конкурентные преимущества, отметьте свои слабые стороны и пути их укрепления. * Каких действий конкурентов следует опасаться? Укажите основные элементы стратегии противодействия. * Трудности выхода на рынок( нехватка инвестиций, время, технологические ограничения, исполнители, инерция спроса, большая себестоимость, отсутствие сбытовой сети и т.д.).   Важное замечание: данный раздел является одним из важнейших в бизнес-плане, вы должны показать, что на рынке существует потребность в вашем продукте и вы знаете как ее удовлетворить и получить при этом прибыль. Вы должны подать свой бизнес как товар, как привлекательную возможность для инвестиций. | Как уже отмечалось выше, авиакомпания владеет 10 туристическими маршрутами и 4 туристическими базами в южной и центральной части полуострова, а также исключительное право на осуществление уникальной экскурсии в Долину Гейзеров.  Пожалуй, одной из самых выгодных рыночных ниш является исключительное право на туристические экскурсии в Долину Гейзеров. Уникальная и неповторимая природа Долины Гейзеров привлекает туристов со всех уголком земного шара.  Труднодоступность подхода к ней помогла сохранить там всю природу в первозданном виде: причудливые скалы и обрывы, растительность, фонтаны воды и пара, гейзеровые конусы, термофильные водоросли, «сухие и заполненные растворами серных соединений водоемы.  Долину Гейзеров называют «жемчужиной Камчатки», что полностью подтверждает название.  Самыми мощными и красивыми являются Большой и Малый гейзеры, но не менее уникальны гейзеры Леший, Фонтан, Двойной. Необычной формой поражает гейзер Ворота Ада. Но больше всего туристов, особенно иностранных, поражает извержение самого большого гейзера – Великан.  Своеобразны и пульсирующие источники в Долине Гейзеров – грязевые котлы и горячие озерки.  Потрясающие пейзажи очаровывают туристов и создают огромные возможности для фотографирования.  Маршруты могут быть как однодневными, продолжительностью около 6 часов, так и по несколько дней, т.к. в Долине Гейзеров предоставляется для гостей туристический приют на 20 человек с высоким сервисом и набором услуг: 4-х местные номера, душ, столовая, комнаты отдыха. Возможно проживание в летне-осенний период.  Этот маршрут является самым экономически эффективным и создает прочную материальную основу для развития туристического бизнеса.  Следующей рыночной нишей при проектировании туристических авиа услуг являются Ходуткинские горячие источники, которые расположены на юге Камчатки. Они весьма привлекательны для отдыха зимой и летом.  Для туристов там построена туристическая база на 20 человек. К их услугам 5-ти местные, 4-х местные и 2-х местные номера, расположенные в двух коттеджах,  комнаты для отдыха, столовая, на берегу реки – купальня. Проживание возможно круглый год.  Маршруты привлекают тем, что при наличии ясной погоды производится облет действующих вулканов – Горелый и Мутновского, а также сочетанием живописных ландшафтов. Богатой флоры и фауны, мягкого микроклимата.  Не менее привлекателен маршрут на Тимоновские горячие источники, которые находятся в живописном уголке Камчатки, 90 км. от г. Елизова. Целебные свойства источников привлекают сюда туристов круглый год. Показания к применению вод разнообразны: нарушения в опорно-двигательном аппарате, заболевания лор-органов, нарушения обмена веществ, гинекологические заболевания, поражения нервной периферической системы, заболевания органов пищеварения, кожные болезни.  Организуются также пешеходные прогулки к водопадам, к местам выхода источников.  Имеется также комфортабельная туристическая база на 20 человек (4-х местные номера, туалет, душ), столовая, оздоровительный комплекс с термальными ваннами, тренажеры, бильярд, бассейн на открытом воздухе. Проживание возможно в летне-осенний период.  Следующим туристическим авиамаршрутом является Курильское озеро, расположенное на территории Камчатского заказника, который с 1996 года включен в список Всемирного Наследия Юнеско.  На Курильском озере причудливые мысы и живописные островки, придающие этому памятнику природы неповторимый вид.  Площадь озера 77,1 кв. км., глубина его 300 метров. Озеро Курильское является также одним из крупнейших нерестилищ лосося на Камчатке. В отдельные годы численность рыб, поднимающихся в это озеро на нерест, достигает 8 миллионов особей. Обилие рыбы создает благоприятные условия для появления на берегах бурого медведя. В районе озера построена наблюдательная вышка, откуда туристы в полной безопасности могут наблюдать и делать снимки удивительной картины – медвежьей рыбалки.  Особенно полюбили этот маршрут иностранные туристы. На моторной лодке они могут спуститься по Курильскому озеру для наблюдения за ходом лосося и в места обитания птичьих базаров. На берегу озера им могут предложить обед в экзотических условиях. Более комфортабельно туристы могут отдохнуть в 4-х местных и 2-х местных номерах, расположенных в деревянном коттедже. Есть столовая, комнаты отдыха. Проживание возможно круглый год.  На вертолете авиапассажирам-туристам предлагается облет вулканов южной группы – Вилючинского, Горелого, Мутновского, Асага, Ходутки, Желтовского, а также наблюдение за дикими животными, для желающих возможна экскурсия на моторной лодке, обед.  Потрясающую возможность наблюдать за действием вулканов «в миниатюре» представляет авиа туристический маршрут на кальдеру вулкана Узон.  Кальдера Узон – это уникальный в масштабе Земли район проявления современного вулканизма. «Парящие земли» – так называют Узон камчадалы.  Гигантскую энергию, сокрытую в подземных кладовых Земли, можно почувствовать, ступая по горячей земле Кальдеры.  Узон представляет собой глубокую впадину, а точнее кальдеру, диаметр которой  9х12 м. Кальдера образовалась примерно 40 тысяч лет назад. Ее уникальность заключается в большом разнообразии гидротермальных проявлений: минеральные озера клокочущие грязевые котлы, мощные столбы пара от горячих источников. Многочисленные разноцветные ручьи на фоне пестроцветия окружающих пород.  Грязевые глинистые вулканчики как бы облюбовали себе неглубокую глинистую ложбину и задорно и независимо попыхивают паром из кратеров и периодически изливают глинистую «лаву», очень похожую по форме на настоящую. Сходство с вулканами поразительное. Даже побочные кратеры и трещины имеются на этих природных моделях.  Кальдера вулкана Узон – великолепная природная лаборатория под открытым небом, где в первозданной чистоте сохранились и происходят на глазах зрителей и исследователей современные процессы минерало- и рудообразования.  При планировании и проектировании авиа туристических маршрутов, перечисленных выше, учитываются также и культурно-экологические факторы. Их влияние особенно характерно для иностранных туристов. |
| 5-й раздел. | |
| Стратегия маркетинга. В этом разделе вы должны описать основные состав­ляющие маркетинга: ценообразование, сбыт, систему продвижения товара на рынок, а также определить стра­тегию рыночного роста. Особо обратите внимание на систему сбыта продукции, так как в современных усло­виях — это главная проблема для любого производите­ля. Ваша цель — описать стратегию маркетинга, кото­рая позволит вам выйти на тот уровень продаж и прибыли, которые указаны в финансовом плане.   * Ваша система ценообразования. Какой подход используете? Предлагаемая система скидок. Сравнение с существующим уровнем цен. * Организация сбыта продукции. Внутренняя служба сбыта. Каналы сбыта. Оптовики и розничные торговые фирмы. Дать описание каналов сбыта с указанием фирм (штатных и внештатных сотрудников), привлекаемых к реализации продукции. * Система продвижения товара на рынок. Примерный объем затрат. Организация рекламы; • Стимулирующие мероприятия. Паблисити. * Стратегия роста. Выход на другие сегменты рынка, дифференциация продукции, диверсификация деятельности. | Социальный уровень населения имеет тенденцию к снижению. Поэтому услугу необходимо планировать таким образом, чтобы она была недорогой и качественной.  Для авиа туриста - комфорт и надежность – основные требования. Поэтому в своей деятельности авиакомпания должна руководствоваться тем, чтобы удовлетворить потребности авиа туристов в надежности полетов и получении удовлетворения тех ожиданий, которые они планировали получить, собираясь в намеченный туристический маршрут.  Менеджеры АТК «Кречет» очень серьезно занимаются изучением рынка авиа услуг, не пренебрегая при этом и зарубежным опытом.  Так был изучен опыт немецкой авиакомпании «Zuftpansa», которая провела грандиозную работу по улучшению условий полетов, изучая запросы клиентов. Этой авиакомпанией было опрошено около 300 тысяч европейских бизнесменов.  Естественно, в условиях российского рынка даже авиакомпании «Кречет» многие зарубежные инновации в этой сфере не под силу, но пренебрегать опытом других конкурентов нецелесообразно.  Авиакомпания тщательно изучает клиентов, которые составляют ее потребительский рынок. Так потребительский рынок АТК состоит: из индивидуальных и семейных туристов, российских граждан и иностранцев. Каждому типу рынка характерны определенные признаки, которые менеджеры компании должны изучать. Например, запросы иностранных и российских граждан заметно различаются – и это необходимо учитывать.  На сегодня недостаточно одного понимания потребителей. Наступило время напряженной конкуренции, как на зарубежных рынках, так и на местных.  Авиакомпании Камчатки создают конкуренцию. В результате у них нет больше иного выхода, как быть «конкурентоспособными». Им следует не меньше уделять внимания анализу и наблюдению за действиями своих конкурентов, чем анализу своих потребителей. И руководство АТК «Кречет» должно руководствоваться этим принципом. Известно много примеров, когда конкурентоспособные компании теряли свое конкурентное преимущество. АТК должна научиться бороться за лидерство на рынке авиа услуг.  В соответствии с концепцией маркетинга компании достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов.  Целевые потребители АТК «Кречет» - это авиа туристы. Естественно, что ни одна авиакомпания полуострова не сможет предложить туристам 10 туристических авиамаршрутов на выбор, тем более уникальный маршрут в Долину Гейзеров. Таким образом, маркетинговые стратегии авиакомпании учитывают не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении - анализ конкурентов, то есть процесс выявления и оценивания основных конкурентов.  Следующий шаг – разработка конкурентных стратегий, которые позволяют в настоящее время АТК «Кречет» занять прочные позиции на рынке авиа услуг и дают наиболее сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.  То есть, необходимо знать все, что возможно о конкурентах: сравнивать свои цены, потоки авиа туристов и других пассажиров, свои авиа услуги с услугами конкурентов, организацию производства и управления и прочее.  Ключом к выявлению конкурентов на рынке авиа услуг в регионе является анализ индустрии авиа услуг и туристической индустрии. Каждая авиакомпания обладает своими конкурентными проблемами, производственными ресурсами и возможностями.  Следующим шагом является ответ на вопрос: «К чему стремится каждая авиакомпания?»  Ведь не только же к получению наибольшей прибыли, хотя это основной закон рынка!  Например, каждая из авиакомпаний стремится попасть на один из сегментов рынка авиа услуг, т.е. на один из туристических маршрутов.  Следующий шаг – оценка слабых и сильных сторон конкурентов. Это все зависит от ресурсов и возможностей, которыми обладает каждая из авиакомпаний на полуострове. Любая информация в этом направлении позволит сформировать более точную оценку слабых и сильных сторон конкурентов. Знание целей, стратегий, сильных и слабых сторон конкурентов позволяет не только во многом объяснить их вероятные действия, но и предвидеть их возможные реакции на такие действия, как регулирование цен (снижение, повышение), предоставление новых авиа услуг. Кроме того, каждая авиакомпания обладает своей внутренней культурой и имеет определенные взгляды на предпринимательскую деятельность.  Многие конкуренты авиакомпании «Кречет» считают, что ей и так легко выдержать конкуренцию на полуострове, т.к. другие авиакомпании слабее, что приводит к меньшим затратам ресурсов и времени. Но это далеко не так. В будущем такая тактика может не принести авиакомпании значительных результатов.  И здесь необходимо сделать небольшое отступление.  В июле этого года, когда на Камчатку прибыла правительственная делегация во главе с Президентом РФ, все рейсы по изучению Камчатки осуществлялись АТК «Кречет». Одна из делегаций во главе с В.И. Матвиенко доставилась этой же авиакомпанией. Тележурналист телекомпании «Причал» при интервью у В.И. Матвиенко заикнулся, было о том, как «трудно» выживать авиакомпании в камчатских условиях, В его словах прозвучал тайный намек на получение то ли помощи от правительства, то ли льготы… На что был получен холодный и достойный ответ из уст В.И. Матвиенко. Суть ответа заключалась в том, что бизнесом занимаются лишь в том случае, если это приносит прибыль и сильный выживает только при честной конкуренции.  Поэтому руководству АТК «Кречет» всегда необходимо помнить о том, что с расширением туризма, особенно международного, может появиться более сильная авиакомпания, т.к. в бизнесе «ничто не вечно под луной». Более сильные конкуренты также имеют свои слабости, и успешное выступление против них часто дает большую отдачу.  Поэтому АТК «Кречет» действительно нуждается в конкурентах и получает от них определенную выгоду.  Государственное предприятие, авиакомпания «Халактырка», располагается в черте города. Оно осуществляет авиарейсы в пос. Озерную, и пик получения его прибыли выпадает на период путины.  Авиакомпания имеет свою производственную базу, как и авиакомпания «Кречет». Это дает ей возможность снижать себестоимость услуг и тем самым понижать стоимость билетов.  Авиакомпания «Камчатские авиалинии» располагается на территории аэропорта г. Елизова, что также имеет свои преимущества. Она успешно захватывает рыночные ниши по предоставлению авиа услуг, продвигая свои авиарейсы в направлении пос. Анавгай, пос. Эссо, пос. Усть-Хайрюзово, пос. Палана, пос. Мильково. Надо заметить, что авиакомпания не полностью использует свои возможности по авиа услугам, особенно по маршрутам пос. Палана и пос. Усть-Хайрюзово и почти не заботится о комфорте авиапассажиров, поэтому более сильная авиакомпания вполне может вытолкнуть ее из указанных сегментов рыночной ниши.  Самым конкурентоспособным маршрутом (самым выгодным сегментом на рынке авиа услуг) является маршрут в пос. Озерная. Здесь «Камчатские авиалинии» конкурируют с авиакомпанией «Камчатские витязи». Конкуренция между двумя авиакомпаниями за данную рыночную нишу носит достаточно серьезный характер. Если учесть, что авиакомпания «Камчатские авиалинии» имеет в своем ресурсе больше вертолетов МИ-8, то авиакомпания «Камчатские витязи» располагает небольшим количеством вертолетов и небольшими ресурсными мощностями по сравнению с вышеназванными конкурентами. Но она смогла сформировать достаточно слаженный коллектив работников, расширяя сферу авиа услуг, и довольно прочно удерживает свои сегменты рынка. Ее слабая сторона – отсутствие своей производственной базы.  Данной авиакомпании нужно оплачивать деньги за аренду производственных мастерских по техническому обслуживанию вертолетов, за аренду ангаров. Естественно, что эти расходы входят в стоимость авиа услуг. Поэтому коллективу авиакомпании «Камчатские витязи», что называется, приходится «крутиться», чтобы выжить в конкурентной борьбе на рынке авиа услуг.  Государственное Камчатское авиапредприятие (ГПКАП) использует самолеты Як-40,410. Предприятие выполняет ежедневные рейсы в пос. Озерная. Оно является конкурентом и для «Камчатских авиалиний», и для «Камчатских витязей» на данном сегменте рынка.  Но, во-первых, вертолеты – более удобный вид авиатранспорта, особенно при перевозке грузов. Им не требуется взлетной полосы, они могут приземлиться в самых труднодоступных местах. Это одно из больших преимуществ при доставке авиа грузов.  В зависимости от того, какая компания сможет предоставить больше удобств и услуг, зависит уровень ее конкурентоспособности.  Авиакомпания «Кречет» действительно нуждается в конкурентах и даже получает от них выгоду.  Существование перечисленных конкурентов в результате дает некоторые стратегические преимущества. Конкуренты могут содействовать повышению общего спроса на авиа услуги, что происходит, в конечном счете. Конкуренты - авиакомпании на полуострове несут общее время издержек, связанных с развитием, расширением и углублением авиа услуг, содействуют становлению новых технологий.  Конкуренцию на рынке авиа услуг в регионе можно назвать «благонравной».  Слабая сторона изучения конкурентов на рынке авиа услуг – почти отсутствие информационно-аналитической системы поддержки в области конкуренции.  В Камчатском регионе эта сторона в области конкуренции в целом развита недостаточно, хотя по России многие крупные компании, в том числе и авиакомпании, имеют мощную информационно-аналитическую систему поддержки.  Для принятия решений в отношении конкурентов авиакомпании требуется собрать, соответствующим образом проанализировать, распределить и использовать большой объем информации.  Например, рынок авиа услуг на Камчатке состоит их следующих сегментов:   * Туристы. * Простые авиапассажиры. * Охотники. * Коммерсанты с чартерными грузами. * Научные экспедиции. * Государственные грузы.   Более конкурентной при доставке грузов окажется та компания, которая может предоставить более удобств и меньше расхода времени на обработку авиа грузов и скорость доставки их в район назначения.  А при предоставлении туристических услуг – удобства для авиа туристов и уникальность маршрута.  Таким образом, создание информационной базы о своих конкурентах требует выделения значительных материальных ресурсов, но отказ от этой формы может в скором времени стоить значительно дороже.  На Камчатке существует мощная военная авиация. Самолеты и вертолеты бездействуют из-за отсутствия горючего, кадровые летчики высшего пилотажа теряют навыки, а многие рыночные ниши по доставке пассажиров и авиа грузов в регионы Камчатки не заполнены. Кто знает, может быть в скором будущем этот мощный гигант станет конкурентом всей Камчатской авиации?  Во всяком случае, иметь данные информационно-аналитической системы поддержки целесообразно с точки зрения экономической эффективности.  Естественно, что не все авиакомпании региона в состоянии создать информационно-аналитическую систему поддержки.  АТК «Кречет» кое-какие шаги в этом направлении уже предпринимает. Делается это по следующей схеме: 1). Идентификация наиболее важных источников получения информации, каналов и способов получения; 2). Сбор информации, которая непосредственно поступает в авиакомпанию в процессе предпринимательской деятельности; 3). Сбор данных и публикаций в прессе, проспектах и других СМИ; 4). Проверка подлинности и достоверности информации, ее интерпретация и систематизация; 5). Направление ключевой информации специалистам и руководителям, которые непосредственно принимают решения; 6). Предоставление информации в ответ на запросы руководителей, относящихся к сфере конкуренции.  Благодаря такой системе руководство АТК «Кречет» своевременно получает информацию о конкурентах и вырабатывает конкурентную стратегию.  Как уже было подчеркнуто выше, одни авиакомпании обладают большими ресурсами, к ним относится и АТК «Кречет», другие испытывают недостаток средств. Одни из них борются за быстрый рост доли рынка (АТК «Кречет»), другие – за получение долгосрочной прибыли.  Выгодное положение АТК «Кречет» состоит в ее специализации в сфере туристического бизнеса, однако в скором времени конкурентная борьба в этой сфере может ожесточиться. В данном случае она лидирует по функциональному превосходству, обеспечивая в сфере авиа услуг удобство, культуру обслуживания и быта и достаточно приемлемыми ценами.  АТК «Кречет» удерживает свое лидерство на рынке, предпринимая конкретные ходы, характер которых изменяется в зависимости от возникших обстоятельств в сфере авиа услуг.  АТК «Кречет» в соей конкурентной стратегии борется за расширение рынка авиа услуг в целом. Если сфера туризма на Камчатке будет расширяться, значит, люди будут больше летать, так как это один из доминирующих видов транспорта в регионе, значит, круг новых потребителей на рынке авиа услуг будет расти, значит, доля рынка может увеличиваться. Таким образом, при правильной конкурентной стратегии у АТК «Кречет» есть все возможности удерживаться на рынке авиа услуг в роли лидера. |
| 6-й раздел. | |
| Производственная деятельность. В этом разделе следует указать потребность в поме­щении, оборудовании и трудовых ресурсах, необходимых для достижения ваших целей, описать систему снабже­ния. Вы должны продемонстрировать высокий уровень продуманности технологического процесса и механизмы контроля качества продукции.   * Расположение помещений. Это ваше помещение или вы его арендуете? Нужен ли ремонт и во сколько он обойдется? * Схема производственного процесса. * Состав необходимого оборудования, его поставщики, условия поставок, стоимость. * Сырье и материалы: поставщики (названия и условия поставок), ориентировочные цены, нормы запаса. * Имеются ли альтернативные источники снабжения сырьем и материалами? * Экологическая и техническая безопасность производ­ства. Контроль качества. * Возможности снижения прямых и накладных расходов. * Система обслуживания и сервиса, в случае производ­ства технически сложной продукции.   Важное замечание: при составлении производственного плана не забудьте рассмотреть влияние изменения объема производства на производственные операции. Что будет «узким местом» при расширении бизнеса и не потребует это дополнительного финансирования? | Вполне естественно, что в любой авиакомпании летное подразделение является основным структурным подразделением. Но авиакомпания «Кречет» имеет определенную специфику – организацию туризма.  Поэтому сопутствующими летному подразделению является обслуживающий персонал вертодрома «Излучина», штат профессиональных гидов, штат туристических приютов и гостиниц.  Каждое из подразделений авиа туристической компании имеет своего руководителя, соответствующего квалификации, стажу работы, производственных и профессиональных навыков. Обычно на должность летного директора авиакомпании назначают лицо, которое, прежде всего, имеет аттестационный сертификат, выданный Академией ГА, отличную производственную характеристику, летный стаж работы, организационные навыки и высокий профессионализм.  Летный директор авиакомпании «Кречет» Д.И. полностью соответствует вышеназванным требованиям.  Не менее высокие профессионально-организационные требования предъявляются и к командирам воздушных судов. Они должны иметь специальность летчика, в основном, первого класса и не ниже второго, обладать организационно-психологическими навыками, опыт работы в качестве летчиков, умением руководить небольшим коллективом воздушного судна, особенно в экстремальных ситуациях, так как речь идет о работе на воздушных трассах.  Командир вертолета должен самостоятельно пилотировать и управлять воздушным судном, поддерживать строгий порядок, дисциплину на борту ВС, строго соблюдать правила эксплуатации ВС, а в случаях вынужденной посадки – деятельностью всех лиц, находящихся на борту воздушного судна.  Не менее, а пожалуй, более важным для командира является и еще одно качество – умение создать комфорт, уверенность в безопасности и надежности для авиа туристов, независимо от того, пилотирует ли он данное ВС или это осуществляет второй пилот.  На командира возложена персональная ответственность за все решения, которые он принимает во время авиарейса. Согласно статьи 58 Воздушного Кодекса РФ командир ВС наделен большими правами и полномочиями. А именно: принимать окончательные решения о взлете, полете, посадке ВС, а также о прекращении полета и возвращении на аэродром или вынужденной посадке в случае явной угрозы безопасности полета ВС в целях спасения жизни людей, предотвращения нанесения ущерба окружающей среде. Такие решения могут быть приняты с отступлением от плана полета, указания соответствующего органа единой системы организации воздушного движения и задания на полет, с обязательным уведомлением соответствующего органа обслуживания воздушного движения (управления полетами) и по возможности в соответствии с указанными правилами полетов.  В целях обеспечения безопасности воздушного полета отдавать распоряжения любому лицу, находящемуся на борту воздушного судна, и требовать их исполнения.  Командир имеет право применять все необходимые меры, в том числе и меры принуждения в отношении лиц, которые своими действиями создают непосредственную угрозу безопасности и отказываются подчиняться распоряжениям командира ВС.  Надо отметить, что летный состав Камчатского региона обладает высоким профессионализмом, работать в авиакомпании «Кречет» является особо престижным, поэтому командиры воздушных судов этой авиакомпании прошли конкурсный отбор и отвечают всем требованиям, чтобы обеспечить безопасность полетов.  Весь летный состав авиакомпании прошел соответствующую профессиональную подготовку в образовательных учреждениях, имеющих выданные специально уполномоченным органом в области оборонной промышленности.  Авиационный персонал туристической авиакомпании «Кречет» подобран в соответствии с «Перечнем должностей авиационного персонала РФ». Советники по безопасности и инспекторы авиакомпании, пилоты 1-го и 2-го класса, обеспечивают меры безопасности при обслуживании авиа туристов, строго соблюдая воздушное законодательство, приказы и инструкции:  а). контроль за внутриобьектовым режимом в контролируемой зоне авиакомпании;  б). обеспечивает особые меры безопасности в периоды повышенной угрозы или при  чрезвычайных обстоятельствах;  в). осуществляет обучение и подготовку персонала авиакомпании вопросам национальной безопасности.  Помощник по организационно-штабной работе занимается организационной работой летного состава: организацией профессиональной учебы, курсов повышения квалификации летного состава АТК, проверкой уровня профессиональной подготовки членов экипажей и персонала авиакомпании требованиям инструкций, приказов, указаний ФАС РФ, КРУ ФАС РФ, директората.  Помощником по штабной работе является пилот 1-го класса, освобожденное лицо от полетов.  Оперативное техническое обслуживание вертолета осуществляется инженерами ОТК по ВиДу, которое контролирует техническое обслуживание, ремонт, прием и передачу ВС и осуществляют руководство ИАС.  Начальник ОТК несет полную ответственность по выпуску ВС в полет, за безопасность и регулярность полетов, которые зависят от качества технического обслуживания, за соблюдение требований по охране труда, производственной санитарии.  Особенно большое значение уделяется контролю за сохранением окружающей среды и мероприятиям по противопожарной защите.  Директор туристической авиакомпании осуществляет руководство за деятельностью всех ее подразделений: летного состава, обслуживающего персонала, за организацией работы туристических служб, службы по организации питания, отдыха и быта туристов.  Директор АТК «Кречет» ведет целенаправленную работу по осуществлению главной цели – расширению туристического авиа туризма. Он назначается и освобождается от должности согласно гражданского законодательства – решением собрания учредителей АТК.  Директор несет персональную ответственность за всю ее деятельность и регулярно отчитывается за свою работу перед собранием учредителей. Он имеет заместителей по коммерческой и производственно-бытовой деятельности, которые возглавляют вверенные им подразделения.  Работники всех подразделений и служб АТК «Кречет» регулярно проходят курсы повышения квалификации и закрепляют свои знания на тренажерных подготовках.  За летной и тренажерной подготовкой контроль осуществляет инспекторская служба ФАС РФ, КРУ РФ, за подготовкой остальных служб авиакомпании – заместители директора авиакомпании. |
| 7-й раздел. | |
| Управление и права собственности. Данный раздел представляет особый интерес, так как средства обычно вкладываются в людей, а не в идеи Покажите, что менеджеры и персонал на вашем предприятии отличаются компетентностью и могут успешно заниматься бизнесом. Надлежащим образом подчеркните и образованность и квалификацию, объясните, какой вклад они смогут внести в успех вашего бизнеса. Расскажите о том, кому принадлежит предприятие в настоящее время.   * Организационно-правовая форма бизнеса. По товариществам указываются условия создания и партнерства, (акционерным обществам — основные пайщики и принадлежащие им доли, количество привилегированных и обыкновенных акций. Укажите долю государственной собственнос­ти, если она есть, в уставном фонде. * Для акционерных обществ: состав совета директоров, краткие биографические справки, телефоны, степень вовле­ченности в деятельность предприятия. * Для открытых акционерных обществ: сколько акций уже выпущено, предполагается ли дополнительная эмиссия? * Организационная структура управления предприятием, команда управляющих, распределение обязанностей между ними, формы и условия оплаты. * Предполагаемые изменения в структуре управления в соответствии с требованиями проекта, в том числе плани­руемое пополнение команды менеджеров. * Отношения с местной администрацией. Приведите аргументы, показывающие ее заинтересованность в проекте. * Ваши консультанты, аудиторы.   Важное замечание: прежде всего составьте список людей. о которых вы хотите дать сведения (владельцы, менеджеры. активные инвесторы), а затем определите, как лучше подать о них информацию. |  |
| 8-й раздел. | |
| Стратегия финансирования. Данный раздел содержит финансовые показатели, подкрепляющие всю информацию, содержащуюся в других разделах, то есть по сути приводится обоснование всего бизнес-плана. Этот раздел является ключевым с точки зрения эффективности проекта и сроков возврата заемных средств. Вы должны четко показать перспективы для инвестора и возможные «пути выхода», то есть меры, позволяющие инвесторам выручить свои деньги.   * Потребность в финансовых средствах. Укажите исполь­зуемые предположения и методы расчета потребности. Возможные источники получения средств. * Использование финансовых средств (капиталовложе­ния, пополнение оборотных средств, выплата долга, приобре­тение других фирм). * Долговременные финансовые стратегии (возможности изменения организационных форм бизнеса, изменение пози­ций учредителей, схемы погашения кредита). * Финансовые данные на перспективу. * Финансовые данные за прошлые периоды (при необхо­димости документы могут быть представлены в приложении). * Данные об аудиторской фирме, с которой вы сотруд­ничаете.   Важные замечания:  1. При составлении финансового раздела обязательно нужны специальные знания. Если на предприятии или в команде предпринимателя нет сведущего в вопросах финансов человека, то следует обратиться к консультантам со стороны.  2. Нельзя ориентироваться только на заемные средства. Большинство инвесторов требует, чтобы часть капитала была образована за счет собственных средств. Укажите, чем вы располагаете. | АТК «Кречет» при составлении финансового плана на 2001-2002 г.г. исходит из следующих факторов:  Социально-экономического. Наступившая политическая и экономическая стабильность позволяют получить запланированную на 2001-2002 г.г. прибыль в полном объеме, а именно: 86397926 рублей с учетом инфляции 33% и НДС – 20%.  Культурный фактор, который означает расширение туризма, особенно международного туризма, и позволит увеличить прибыль в 2003-2004 г.г. еще на 18,5% с учетом тех же условий.  Снижение себестоимости услуг позволит удержать получение запланированной прибыли до 2005 года.  Представленные тарифы стоимости путевок могут иметь место о возможной достоверности объема предполагаемой прибыли.  (Реальная прибыль АТК «Кречет» и ее финансовое состояние: финансовый план, баланс и прочие финансовые документы составляют коммерческую тайну фирмы). |
| 9-й раздел. | |
| Риски и их учет. В бизнес-плане обязательно надо отметить наличие рисков, проблем и сложностей, но не акцентировать на них все внимание. Вы должны своим планом продемонст­рировать уверенность я успехе бизнеса, оптимизм, вместе с тем упомянув, что сложности есть и вы про них знаете.   * Откровенно и вместе с тем изящно надо проанализиро­вать, при каких условиях вы можете прогореть. Необходимо показать инвесторам, что риски оценены всесторонне и объективно. * Укажите пути преодоления рисков. | В данном случае понятие риска необходимо рассматривать с двух позиций:   * Коммерческий риск. * Производственный риск (безопасность полетов).   Опасность коммерческого риска сопутствует любой коммерческой деятельности, будь то производство товаров или услуг. Риски делятся на два вида: чистые и спекулятивные. Чистые означают получение убытка или нулевого результата. Спекулятивные риски выражаются в вероятности получения как положительного, так и отрицательного результата.  Получить прибыль можно лишь в случаях, если возможности понести потери (риски) будут предусмотрены заранее и подстрахованы.  Как видно из вышеизложенного, АТК «Кречет» обладает финансовой устойчивостью во внешней среде, и получение коммерческого риска минимальна.  Нам известен случай с одной англо-французской авиакомпанией. Лидирующей на международном авиа рынке, когда авиа происшествие с самолетом «Конкорд» привело к получению убытков вследствие оттока пассажиров, особенно если основные авиапассажиры являются довольно состоятельными людьми. Тем более, что авиа туристы АТК «Кречет» в основном относятся к категории состоятельных потребителей.  В главе «Производственный план» указывалось на то, какие мероприятия осуществляют службы по предотвращению авиа происшествий.  Статья 27 ВК РФ формулирует главную цель государственного контроля за деятельностью авиакомпаний, а именно: обеспечение безопасности полетов воздушных судов, авиационной безопасности и качества работ и услуг. Как уже подчеркивалось, летный кадровый состав АТК «Кречет» обладает высоким профессионализмом, а воздушные суда отличаются необходимым запасом прочности конструкции, имеют дублированное управление, высокую энерговооруженность, эффективную противопожарную и противообледенительную систему, гарантирующую надежность полетов в камчатских условиях.  Инспекторы ФАС осуществляют четкий контроль по данному вопросу, строго руководствуясь ст. 28,29 ВК РФ и инструкциями своего ведомства. Каждое авиационное происшествие подвергается тщательному анализу, обсуждению, выводам.  Руководство авиакомпании разрабатывает специальные мероприятия, которые содержат различные аспекты организационной работы по предотвращению авиа происшествий. К ним относятся:   * мероприятия по профилактике и предотвращению авиа происшествий; * анализ состояния безопасности полетов авиакомпании; * действия экипажа, терпящего бедствие; * действия должностных лиц при авиационных происшествиях или инциденте; * действия спасательных служб и медицинского персонала; * действия противопожарной службы; * действия дежурного командира при получении информации об авиационном происшествии; * действия директора авиакомпании; * действия советника по безопасности полетов и других должностных лиц при авиационных происшествиях или при повреждении воздушного судна; * действия экипажа воздушного судна:   а)действия командира;  б)психологический аспект взаимоотношения с авиапассажирами в условиях авиационного происшествия;  в)действия остальных членов ВС.  Теперь мы подошли к понятию профессионального страхового риска, то есть предполагаемого события на случай авиа происшествия.  В гражданском законодательстве страхование данного вида риска регулируется статьями №№ 945, 959 ГК РФ. Оценка страхового риска является правом страховщика.  Летный состав АТК «Кречет» застрахован на 1001880000 рублей, то есть каждый летчик застрахован от несчастного случая при исполнении служебных обязанностей.  При наступлении страхового случая страховщик выплачивает следующие страховые возмещения:   * при летальном исходе – 100%; * при получении инвалидности – 75%; * при получении легкой травмы – 25%.   Договор об обязательном личном страховании пассажиров воздушного транспорта заключен между АТК «Кречет» и Российским страховым обществом «Авиационный Фонд Единый Страховой» (РСО «АФЕС») на внутренних линиях в соответствии с Указом Президента Российской Федерации № 750 от 07.07.92 года «Об обязательном государственном страховании авиапассажиров».  Страховая сумма на одного застрахованного пассажира составляет 15840, то есть 120 минимальных заработных плат.  Размер страхового взноса составляет 2000 рублей на одного застрахованного, при этом:   * доля расходов страховщика на ведение дела – 5%; * доля отчисления в резерв предупредительных мероприятий – 80%; из них 60% - ФАС России, 20% - страховщиком на финансирование мероприятий, направленных на предупреждение несчастных случаев.   Объектами страхования являются имеющиеся на балансе АТК «Кречет» вертолеты, самолет малой авиации, здания и сооружения вертодрома «Излучина».  По всем видам страхования оформлены соответствующие документы. |

Приложения

Приложения могут содержать информацию, полезную при анализе, но не включенную в основной текст бизнес-плана ввиду большого объема и детализации. Кроме того, здесь может быть конфиденциальная информация, которую" нецелесообразно показывать каждому читателю. Соответственно приложения могут быть оформлены отдельно от бизнес-плана и предоставляться читателям по мере надобности.

В приложении могут быть следующие данные:

* Сведения об управляющих.
* Результаты исследования рынка.
* Сведения профессионального характера.
* Деловые рекомендации, имеющие отношение к делу публикации.
* Фотографии или рисунки продукции.
* Патенты, технические спецификации.
* Важнейшие юридические документы (аренда, товарные сделки, сырьевые контракты, соглашения о партнерстве, страховые контракты, трудовые соглашения с персоналом).
* Схема организационной структуры, план земельного участка, размещение производственных площадей и другие представляющие на ваш взгляд интерес документы.

Финансовый план является одним из главных разделов бизнес-плана. Именно на основании данных финансового плана предприниматель, а также его инвесторы и кредиторы, получают представление о доходности предлагаемых инвес­тиций, потребностях в материальных и финансовых ресурсах, источниках их поступлений и расходов, а также об ожида­емых результатах деятельности предприятия.

Обычный временной горизонт финансового плана — год вперед с разбивкой по кварталам или месяцам, однако часто кредиторы и инвесторы ожидают разработки укрупненного финансового плана на три или пять лет вперед.

Традиционные подходы к финансовому планированию часто основаны просто на экстраполяции прошлых тенденций развития на более или менее отдаленное будущее. Однако существуют и другие подходы, направленные на обеспечение сбалансированности финансового плана предприятия и всей его хозяйственной деятельности на предстоящий период в целом.

При составлении финансового плана необходимо решить две основные проблемы:

1) Определить, какова желательная динамика (кривая) показателя ROI — отношения прибыли к вложенному капита­лу.

2) Оптимизировать каждый из показателей, влияющих на ROI, с тем, чтобы достичь желаемой в плановом периоде величины ROI и в то же время иметь в своем распоряжении достаточной количество денежных средств для обеспечения устойчивой платежеспособности предприятия.

2. Задать величину производственных и непроизводственных затрат на реализацию произведенной продукции.

3. Определить потребность в новом оборудовании, исхо­дя из предполагаемых объемов производства и реализации продукции.

4. Определить общий объем предполагаемых инвестиций за плановый период.

5. Вычесть стоимость амортизационных отчислений из стоимости оборудования.

6. Сделать предварительный расчет необходимых допол­нительных средств, в том числе заемных.

7. Определить сумму процента за кредит и другие заем­ные средства.

8. Рассчитать предполагаемую величину прибыли до выче­та процента и налогов.

9. Определить величину налогооблагаемой прибыли.

10. Определить величину налога на прибыль и других налоговых платежей из прибыли с учетом возможных льгот и вычислить сумму чистой прибыли.

11. Задать величину суммы выплат дивидендов в случае акционерного общества и рассчитать сумму нераспределенной прибыли, переходящей в баланс следующего года.

12. Определить изменения в других статьях бухгалтер­ского баланса, особенно в составе оборотных средств и величине задолженности по налогам.

13. Пересчитать баланс с учетом необходимого объема наличных средств, исходя их других статей баланса.

14. Рассчитать план поступления и расходования денежных средств, выделив следующие промежуточные итоги:

* поступления от основной производственной деятель­ности;
* поступление от финансовых операций;
* инвестиции в основные средства производства.

15. Рассчитать величину чистых поступлений наличных средств.

16. Проанализировать приемлемость величины заемных средств, в случае получения неудовлетворительных резуль­татов вернуться к началу вычислений.

Легко заметить, что все используемые для расчетов данные содержатся в уже составленном плане прибылей и убытков и прогнозном балансе.

Напомним еще раз, что получение нежелательного результата на любом этапе плановых расчетов приводит к необходимости возвращаться к началу расчетов, вносить необходимые поправки и коррективы и многократно повто­рять весь трудоемкий процесс. В настоящее время существует большое количество компьютерных программ, позволяющих осуществлять такого рода расчеты с легкостью, рассчитывать множество вариантов на основе изменения основных парамет­ров вашего плана. Большим достоинством таких программ является то, что с ними может работать неспециалист. Однако интерпретация полученных результатов требует высокопрофессиональных навыков и опыта.

Составление финансового плана представляет собой такую область, в которой очень высока ценность профессиональных знаний. Если вы сами не являетесь специалистом в этих вопросах и на вашем предприятии нет такого специалиста, то имеет смысл прибегнуть к услугам стороннего эксперта или консультанта.

Составление бизнес-плана — это интерактивный процесс. Прежде чем план примет нормальные очертания, потребуются многократные изменения и притирка данных. Ориентирами при этом служат минимально необходимый объем средств и уровень доходности предприятия

# Глава 3. Проблемы и реализация бизнес-планов.

Необходимо заранее представ­лять, для кого именно подготовлен ваш план или проект, средства какого инвестора или кредитора вы хотите привлечь: российского банка, иностранной фирмы, населения, другие источники инвестиций, так как их ожидания и требования различны. Так, например, крупные банки или иностранные фонды, оказывающие поддержку предпринимателям, могут предложить вам собственные формы оформления бизнес-планов и проектов.

Важно иметь возможно более полное представление о всех существенных чертах и особенностях настоящей и планируемой деятельности, а конкретные формы подачи информации, степень проработки и детализации отдельных разделов бизнес-плана или проекта будут меняться в зависимости от требований, предъявляемых потенциальными инвесторами.

Отметим некоторые наиболее часто встречающиеся ошибки и погрешности, которые являются типичными для бизнес-планов и проектов, подготовленных российскими предпринимателями.

К сожалению, среди представленных планов и программ было очень мало таких материалов, которые по своему содержанию соответствовали хотя бы структуре бизнес-плана, не говоря уже о соответствующем информативном наполне­нии.

Характерными чертами проанализированных бизнес-планов и проектов являются:

* «производственный» тип — предлагается производство какой-либо продукции в связи с наличием свободных произ­водственных мощностей и рабочей силы, без оценки перспектив потенциального рынка сбыта;
* отсутствие информации о возможных потребителях результатов проектов;
* четкое разделение содержания проектов в зависимости от того, какое предприятие их выдвигает — государственное (в том числе приватизированное, бывшее государственное), или независимое частное. При этом госпредприятия в подавляющем большинстве случаев предлагают выпускать «догоняющую» продукцию — сравнительно новую для России, но давно выпускаемую на Западе (например, электронные часы, вакуумные лампы, строительные материалы, различные устройства и приборы, для выпуска которых у них есть все технологические и производственные возможности, за исключением денег), а частные предприятия предлагают новые, не имеющие мировых аналогов проекты и виды продукции, находящиеся на стадии идеи или проектной документации, воплощающей интеллектуальную собствен­ность. Особый вид проектов представлен академическими НИИ, это пионерные научные идеи и разработки, доведенные в ряде случаев до опытных образцов. К сожалению, плачев­ное состояние финансирования фундаментальных научных исследования вынуждает НИИ самостоятельно пытаться осу­ществить их производственную и коммерческую реализацию.
* ориентация проектов почти исключительно на ино­странных инвесторов;
* преобладающая форма инвестирования — организация совместного производства, где вкладом отечественных предприятий является интеллектуальная собственность, производственные помещения и рабочая сила, а иностранный инвестор должен обеспечить финансирование проекта, кредиты, поставку оборудования, довольно часто — обучение персонала и сбыт продукции;
* не очень понятные и обоснованные требуемые объемы финансирования и совсем непонятные при отсутствии инфор­мации о сбыте сроки окупаемости проектов.

Излишний оптимизм и энтузиазм предпринимателей часто приводит к завышенным оценкам, к тому, что намечаются ' совершенно нереальные темпы роста предприятия. Практи­чески мгновенное достижение полной загрузки производст­венных мощностей, намеченного уровня рентабельности — крайне редкое явление в бизнесе. Как правило, требуется время на то, чтобы найти покупателей и заключить с ними договора о поставках, наладить связи с поставщиками, с оптовыми и розничными торговцами или создать собственную дилерскую сеть. Рост может сдерживаться недоступностью дополнительных денежных средств. Среди факторов, которые могут сдерживать рост предприятия, отметим ограниченный или неправильно определенный спрос на продукцию, давление конкурентов и невозможность расширения рынка сбыта, экономическая и политическая ситуация в стране.

Отсутствие анализа рынка и прогноза объема продаж может стать причиной отклонения бизнес-плана или проекта, а также его неудачи при реализации.

Препятствовать или сдерживать быстрое развитие пред­приятия могут и внутренние факторы. Очень трудно быстро развернуть крупное производство, сформировать хорошую управленческую команду, создать имидж предприятия, завоевать своих потребителей.

Необходимо понимать и трезво оценивать влияние всех отмеченных факторов на перспективы развития предприятия.

Одной из особенностей бизнес-планов и проектов, под­готовленных с использованием программного обеспечения финансовых расчетов (как правило, применяются готовые программные продукты), является увлечение «магией цифр», если можно так выразиться. Это проявляется в том, что за красивыми диаграммами и графиками, подробными табли­цами теряется экономическое содержание используемых показателей. В принципе, не столько важны конкретные детализированные расчеты (например, по видам необходимых затрат оборудования и материалов), сколько отчетливое представление предпринимателя о том, сколько и какого вида оборудования и материалов потребуется ему в определенный период времени для осуществления его проекта. В бизнес-плане необходимо предусматривать погашение кредитов равномерными или в другом варианте частями в поквартальной разбивке на три года вперед , в условиях неустойчивого рыночного пространства необходимо предусмотреть дублирование денежных потоков.

Еще одним важным моментом при составлении бизнес-плана является то, что финансовые расчеты, при всей их важности, служат поддержкой основной идеи бизнес-плана — выдвигаемой в нем производственной, технической или дру­гой цели. В принципе, в условиях разбалансированной экономики, непредсказуемых изменениях структуры цен, мощных инфляционных ожиданиях, неизвестных тенденциях в области платежеспособного спроса населения и предприя­тий, любой проект может выглядеть привлекательным, или, наоборот, неприемлемым с финансовой точки зрения — для этого достаточно немного изменить задаваемые параметры внешней среды. В связи с этим особое значение приобретает «человеческий фактор» — личность предпринимателя (или команды), представляющего свой проект. То, насколько этот человек опытен, квалифицирован, способен руководить другими людьми, насколько серьезны его цели и намерения, уверен ли он в реализуемости своего проекта, рискует ли он собственным капиталом или сбережениями — именно эти факторы могут иметь определяющее значение при принятии решения о предоставлении инвестиций или кредита.

Еще одна деталь, на которую стоит обратить внимание, — это внешний вид и оформление вашего бизнес-плана или проекта. Удручающее впечатление производят грамматичес­кие ошибки, опечатки, ошибки в математике. Возможно, это спорная точка зрения, но немного настораживают и чересчур роскошно оформленные бизнес-планы (напоминающие меню дорогих ресторанов) — если это не бизнес-план салона мод или казино. Мы считаем, что представляемый вами бизнес-план должен отражать лицо фирмы и быть, соответ­ственно, ясным, аккуратным, четким и понятным.

Заключение

Существуют несколько важнейших причин для подготовки бизнес-плана:

* убедить посторонних инвесторов в целесообразности вкладывания денег в бизнес или предоставления кредита;
* помочь сохранять избранный курс и не позволить слу­чайным обстоятельствам от выбранной цели.

Однако это не означает, что все намеченное в плане будет непременно выполнено: цели и задачи будут корректировать­ся по мере поступления дополнительной информации и при­обретения практического опыта. Бизнес-план не гарантирует избавления от проблем, но осознанный, продуманный план позволяет менеджеру лучше предвидеть кризисные ситуации и легче пережить их. Зачастую дефицит времени, обилие текущих забот не оставляют времени для планирования и заставляют действовать вслепую или использовать «реактив­ный стиль» управления. Эффективность управления в этом случае, как правило, гораздо ниже.

Основная цель бизнес-плана — достижение разумного И выполнимого компромисса между тем, что фирма хочет и что может достичь. План призван показать работникам и потен­циальным инвесторам целостность предлагаемого курса, продемонстрировать, как одно вытекает из другого.

Бизнес-план призван ответить на три ключевых вопроса:

* Текущее состояние бизнеса.
* Желаемое состояние.
* Наиболее эффективный путь.

Бизнес-план должен показать, как эффективно перейти из нынешнего состояния в желаемое, отразить как текущие задачи, так и задачи на средне- и долгосрочный период.

Большинство менеджеров рас­сматривают бизнес-план как необходимый документ для получения денег в банке или у другого инвестора, кредитора.

Предприятия, которым не требуется допол­нительный капитал, не составляют бизнес-план, не до конца понимая процесс бизнес планирования, его выгоды и преиму­щества.

Необходимая для составления бизнес-плана информация может быть получена из разных источников и разными методами. Прежде чем начинать сбор информации, опреде­лите, что требуется получить и какие методы будете использовать. Не пренебрегайте вторичной информацией. Довольно много полезной информации уже собрано другими и напечатано, надо только ее найти.

Составление бизнес-плана — это интерактивный процесс. Прежде чем план примет нормальные очертания, потребуются многократные изменения и притирка данных. Ориентирами при этом служат минимально необходимый объем средств и уровень доходности предприятия.

Основные ошибки при планировании:

1. Производственный подход без указания конкретных потребителей предлагаемой к выпуску продукции. Отсутствие обоснования возможного объема продаж.

2 Слабое или чисто формальное знание рынка, его потен­циальной емкости, конкурентов и позиции предприятия на рынке.

3. Отсутствие разработанной схемы сбыта продукции, слабая организация маркетингового отдела.

4. Недостаточное внимание к вопросам интеллектуальной и земельной собственности.

5. Некорректность финансовых расчетов:

* излишняя детализация (еще раз напоминаем, что только первый год должен быть расписан подробно, а данные последующих периодов приводятся в агрегированном виде, кроме того, цифры должны быть разумно округлены);
* необоснованность используемых предположений (например, равномерность распределения затрат по планируе­мому периоду, неизменность затрат и т.д.);
* упущение важных статей затрат (особенно часто забывают про местные налоги, включаемые в себестоимость продукции, упускают из виду затраты на рекламу, на тран­спорт и т.д.);
* при расчете чистой прибыли занижается ставка на­лога на прибыль без указания обоснований для налоговых льгот, кроме того при расчетах опускаются возможные платежи из прибыли (за превышение фонда потребления, штрафы и другие возможные платежи);
* при расчетах забывают про НДС, спецналоги возмож­ные акцизные сборы.

6. Отсутствие схемы возврата заемных средств (разово, равномерными долями за определенный срок и т.д.).

7. Особо надо отметить такой документ, как прогнозный баланс. Напомним, что представлять его можно в агрегиро­ванном виде, что сделать гораздо проще, либо потрудиться и представить в форме обычного бухгалтерского баланса, но с заполнением всех необходимых статей. Типичные ошибки: расчеты ведутся в долларах, но средства в балансе представ­лены на расчетном, а не на валютном счете; отсутствуют расчеты с бюджетом, по оплате труда, остаются незаполнен­ными другие важные для данного предприятия статьи балан­са. Поэтому корректнее представлять агрегированный баланс.

8. Очень важен раздел бизнес-плана по менеджменту. Редко кому удается хорошо подать управленческую команду, которая будет реализовывать проект, ее опыт, зрелость и квалификацию, а также описать механизм реализации проекта.

9. Зачастую из соображений конфиденциальности авторы плана не желают указать владельцев предприятия, средства, которыми они располагают, и другие коммерческие данные. Эти данные могут быть вынесены в приложение и предостав­ляться только при проведении конкретных переговоров с кредиторами, но ссылка на эти данные должна быть.

10. Очень часто в плане не рассматриваются риски, трудности и проблемы, которые могут встретиться при его реализации.

Необходимо понимать и трезво оценивать влияние всех отмеченных факторов на перспективы развития предприятия.

Одной из особенностей бизнес-планов и проектов, под­готовленных с использованием программного обеспечения финансовых расчетов (как правило, применяются готовые программные продукты), является увлечение «магией цифр», если можно так выразиться. Это проявляется в том, что за красивыми диаграммами и графиками, подробными табли­цами теряется экономическое содержание используемых показателей. В принципе, не столько важны конкретные детализированные расчеты (например, по видам необходимых затрат оборудования и материалов), сколько отчетливое представление предпринимателя о том, сколько и какого вида оборудования и материалов потребуется ему в определенный период времени для осуществления его проекта. В бизнес-плане необходимо предусматривать погашение кредитов равномерными или в другом варианте частями в поквартальной разбивке на три года вперед , в условиях неустойчивого рыночного пространства необходимо предусмотреть дублирование денежных потоков.

Еще одним важным моментом при составлении бизнес-плана является то, что финансовые расчеты, при всей их важности, служат поддержкой основной идеи бизнес-плана — выдвигаемой в нем производственной, технической или дру­гой цели. В принципе, в условиях разбалансированной экономики, непредсказуемых изменениях структуры цен, мощных инфляционных ожиданиях, неизвестных тенденциях в области платежеспособного спроса населения и предприя­тий, любой проект может выглядеть привлекательным, или, наоборот, неприемлемым с финансовой точки зрения — для этого достаточно немного изменить задаваемые параметры внешней среды.

# Список литературы:

# Приложения.

БИЗНЕС-ПЛАН (образец для самостоятельного заполнения).

Назначение или название бизнес-плана:

Наименование организации:

Адрес:

Телефон, телефакс:

I. Краткое изложение бизнес-плана.

Продемонстрируйте высокую компетентность ваше­го предприятия.

Подчеркните ключевые проблемы

Покажите ваши конкурентные преимущества.

1. Опишите основные направления вашего бизнеса.

(потребности, которые будете удовлетворять, товары услуги, которые будете предлагать).

2. Опишите ваш рынок (местный национальный междуна­родный, промышленный потребительский, его характеристики и предполагаемые размеры).

3. Потенциальные возможности вашего бизнеса за период от одного до пяти лет. Стратегия их реализации

4. Ваши конкурентные преимущества.

5. Дайте прогноз продаж и прибыли.

6. Сколько денег вам необходимо (кредиты/инвестиции).

7. Для чего.

8. Когда кредит будет возвращен (или какой доход может ожидать инвестор). Схема возврата средств.

II. Компания и отрасль.

1. Отраслевая принадлежность предприятия.

Основные направления деятельности.

Расположение предприятия.

2. Покажите, как удачный ход дел в прошлом может быть распространен на будущее.

3. Характеристика отрасли (быстроразвивающаяся, стабильная и т.д.), динамика отраслевых продаж.

4. В чем сила и слабость вашего бизнеса в настоящее время? Что отличает ваше предприятие от других предприя­тий отрасли.

5. Ваши краткосрочные и долгосрочные цели

6. Дайте обзор финансовых показателей за последние три года.

Продажи Доход Бал. прибыль Чистая прибыль 19\_г.

7. Укажите, какие законодательные, налоговые и другие ограничения касаются вашего бизнеса.

III. Продукция или услуги.

Отметьте интересные моменты вашего товара, укажите, почему ваш бизнес будет успешным.

Приведите в приложении брошюры, рекламные прос­пекты, описания вашего товара.

1. Какую продукцию (услуги) вы производите и каков процент ваших текущих продаж по каждому виду продукции?

а) \_\_\_\_\_\_\_\_ %

б) \_\_\_\_\_\_\_\_ %

в) \_\_\_\_\_\_\_\_ %

2. Что специфического в вашей продукции? Отличитель­ные качества, уникальность.

3. Собираетесь ли вы улучшать свою продукцию и в каком направлении.

4. Есть ли у вас патенты, торговая марка, эксклюзивные права и другая интеллектуальная собственность.

5. Вы собираетесь производить какую-нибудь новую продукцию? Опишите ее.

6. Укажите основных конкурентов и сравните вашу продукцию с продукцией конкурентов

а)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

IV. Рынок и ваш план продаж.

Продемонстрируйте знание рынка.

1. На каком рынке вы работаете? Основные тенденции его развития (растущий/неизменный/снижающийся). Его основ­ные характеристики.

2. Размер рынка и ваша оценочная доля на рынке.

3. Имеются ли другие рынки, в чем их потенциальные возможности.

4. Можете ли вы идентифицировать какие-нибудь сегменты вашего главного рынка? Укажите их и дайте их характеристики (примерная численность потенциальных покупателей, место жительства/работы, уровень доходов и другие характеристики).

5. Может ли ваша продукция (услуги) быть модифициро­вана для того, чтобы удовлетворить спрос одного или более сегментов рынка? Как вы это сделаете.

6. Укажите и по возможности опишите наиболее привле­кательных для вас покупателей.

7. Приведите список пяти ваших наиболее солидных покупателей и укажите, какой процент ваших продаж приходится на них.

8. Оцените объем продаж за шесть месяцев за год.

9. Сопоставьте эти прогнозы с данными за прошлый год (рост, уменьшение).

10. Приведите список ваших главных конкурентов и их доли рынка:

а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ %

б) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ %

в) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ %

V. Стратегия маркетинга.

1. Объясните, как вы устанавливаете цену на вашу продукцию.

2. Каковы ваши цены в сравнении с ценами конкурентов?

3. Какие виды скидок вы используете?

4. Как вы продаете вашу продукцию: сами или через посредников? Укажите долю прямого сбыта. Укажите основ­ных посредников и виды договоров с ними.

5. Какие виды сервисных услуг вы предоставляете потребителям.

6. Опишите ваши мероприятия по продвижению продук­ции на рынок. Укажите долю средств, затрачиваемых на рекламу, в объеме продаж.

7. Опишите вашу стратегию в сфере маркетинга.

VI. Сведения о бизнесе.

1. Дайте сведения о местонахождении вашего бизнеса

Адрес

Тип помещения и его расположение.

2. Вы уже имеете помещение для офиса или планируете купить (арендовать) в ближайшем будущем.

3. Для арендованного помещения укажите сколько лет осталось до окончания срока аренды, размер и частоту выплаты арендной платы.

4. Опишите используемое вами оборудование, транспорт­ные средства.

5. Опишите оборудование, которое вы планируете купить или арендовать в следующем году.

6. Укажите ваших главных поставщиков и их кредитные условия.

7. Имеются ли у вас запасные поставщики? Сколько их и кто они.

8. Требования к квалификации работников, форма занятости.

VII. Менеджмент и права собственности.

1. Организационно-правовая форма вашего предприятия

2. Основные собственники, их доли.

3. Общая структура управления предприятием (схема может быть дана в приложении).

4. Данные о ключевых фигурах в вашем бизнесе. Сделайте упор на опыт и достижения.

5. Опишите принципы построения системы оплаты труда на предприятии.

6. Какие дополнения управленческой команды планиру­ется произвести? Укажите когда, почему.

7. Укажите слабые места в менеджменте и как их можно преодолеть.

8. Сколько человек работает у вас сейчас.

Через один год?

Через два года?

9. Укажите ваших консультантов и аудиторов, если они есть

VIII. Финансовый план.

1. Потребность в краткосрочном кредите.

2. Потребность в долгосрочном кредите.

3. Гарантии кредиторам (здание, акции, другое имущество)

4. Срок возврата кредита.

5. Другие источники средств.

В этом разделе или в приложении должны быть представлены все финансовые расчеты.

VIIII. Возможные риски.

1. Какие факторы могут угрожать успешной деятельности вашего предприятия.

2. Как вы планируете защитить ваш бизнес от факторов риска.

Сопроводительное письмо.

В Правление банка

От\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(название фирмы полностью) (адрес)

Представляем на Ваше рассмотрение заявку на получение кредита в размере \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб.

Указанный кредит необходим нам для финансирования затрат по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(краткое описание проекта)

Обеспечением возвратности предоставляемого нам кре­дита будут служить \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование и местонахождение ценностей, которые будут служить обеспечением кредита) Общая стоимость которых составляет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Мы готовы погасить кредит и выплатить проценты по нему в течение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ месяцев с момента

его получения путем \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(схема выплаты по погашению кредита)

Готовы предоставить дополнительную информацию, необходимую для рассмотрения нашей заявки.

С уважением \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись.