Министерство образования Российской Федерации

НОВОСИБИРСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИСТИТУТ

РЕФЕРАТ

# На тему «Логика составления бизнес-плана»­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# 

По дисциплине «Планирование в бизнесе»

# Выполнила студентка 3-го курса 3-го

потока экономического

факультета Чухно Юлия Викторовна

Преподаватель

2001 г.

Содержание

1. Введение 3

2. Основная часть 3

2.1. Сущность бизнес-плана 3

2.1.1. Особенности бизнес-планирования в России 4

2.1.2. Цели и задачи бизнес-планирования 5

2.1.3. Принципы бизнес-планирования 5

2.1.4. Требования к бизнес-плану 6

2.2. Структура и содержание разделов бизнес-плана 6

2.2.1. Введение 7

2.2.2. Описание предприятия (организации) 8

2.2.3. Описание продукции (работы, услуги) 9

2.2.4. Анализ рынка 10

2.2.5. Конкуренция 12

2.2.6. Маркетинговый план 14

2.2.7. План производства 15

2.2.8. Финансовый план 19

3. Заключение 22

4. Список литературы 22

Бизнес-планирование – относительно новое явление в экономике России, несмотря на то, что многие понятия рыночной экономики уже вошли в деловую жизнь и практику наших предприятий (организаций). Пока же в России значительно большее распространение получает разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) или технико-экономических расчетов, а не бизнес-плана. Такая ситуация берёт своё начало в административно-командной системе управления экономикой, когда не было необходимости обдумывать и учитывать многие факторы, свойственные рыночной системе отношений. Тем не менее, в последнее время происходит приспособление формы и содержания ТЭО под реально существующие в обществе условия перехода к рынку, что придаёт ТЭО всё больше характер бизнес-плана. Связано это с тем, что назначение ТЭО и бизнес-плана одно и то же: дать возможность убедиться в том, что разрабатываемый проект экономически целесообразен, т. е. принесёт эффект, под которым не всегда подразумевается прибыть. ТЭО разрабатывается и для проектов, которые убыточны. При разработке бизнес-плана такое возможно, если речь идёт о части какого-либо проекта, без которого проект в целом не осуществим: реализация данной части проекта принесёт убытки, хотя в целом проект представляет собой выгодное дело.

Необходимость составления бизнес-плана осознана на государственном уровне. Первым шагом в этом направлении была разработка инвестиционных программ предприятиями, находящимися в процессе приватизации: 15% уставного капитала этих предприятий выставлялось на инвестиционный конкурс. Победитель инвестиционного конкурса обязывался реализовать инвестиционную программу, разработанную предприятием. Отдавая себе отчёт, что инвестиционные программы далеко не тот бизнес-план, о котором говорится, тем не менее, составление этих программ заставило руководителей предприятий задуматься о том, какие инвестиции и под какие программы им необходимы для нормального функционирования предприятия, т. е. как привлечь инвестиционный капитал.

В целях развития инициативы частных инвесторов и более эффективного использования частных инвестиций в РФ Президентом России издан Указ «О частных инвестициях в РФ» от 17 сентября 1994 г. № 1928, согласно которому ежегодно будут выделяться государственные инвестиции на финансирование высокоэффективных инвестиционных проектов, при условии размещения этих средств на конкурсных началах. Согласно пункту 3 этого Указа инвестиционный проект должен иметь бизнес-план, заключение государственной экологической экспертизы, государственной вневедомственной или независимой экспертизы.

Без обоснованного бизнес-плана нельзя претендовать на получение финансовой и кредитной поддержки в фондах поддержки малого и среднего предпринимательства, на получение малыми предприятиями оборудования в лизинг, на получение кредитов, займов в коммерческих банках и т. д.

В методических рекомендациях по реформе предприятий (организаций) от 1 октября 1997 г. № 118 говорится, что долгосрочная стратегия развития предприятия должна базироваться на бизнес-плане, в котором, в частности, должны отражаться те виды деятельности, которыми предприятие планирует заниматься в ближайшем будущем и в долгосрочной перспективе. При этом рекомендуется учесть влияние внешних факторов, на которые предприятие не может воздействовать (экономические факторы: инфляция, уровень безработицы, покупательная способность потребителей, величина процентной ставки за кредит и др.; политические, природные, научно-технические факторы и т. д.). В Методических рекомендациях вносятся существенные предложения по усилению роли бизнес-плана в деятельности реформируемых предприятий.

Таким образом, значение бизнес-плана резко возрастает и предпринимателям, всем без исключения, начиная от директоров крупных государственных предприятий и акционерных обществ, заканчивая представителями малого бизнеса, необходимо знать и уметь составлять бизнес-план.

Бизнес-планирование в России имеет свои особенности:

* меняющиеся экономические отношения ставят руководителей перед необходимостью самим просчитывать свои будущие шаги и учиться вести борьбу с конкурентами;
* появляется новое поколение руководителей, которые не были руководителями коммерческих организаций, и они плохо представляют весь круг ожидающих их экономических проблем, особенно в рыночной экономике;
* российские предприниматели должны научиться обосновывать свои заявки, доказывая инвесторам, что они могут просчитать все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Бизнес-план – краткое, точное доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. (рис. 1).

Рисунок 1.

Типология бизнес-планов по объектам бизнеса.[[1]](#footnote-1)

БИЗНЕС-ПЛАН

по бизнес-линиям

(продукция, работы, услуги, технические решения)

по предприятию

действующему

новому

финансовое оздоровление

развитие

всего

предприятия

производственного подразделения

Цели и задачи бизнес-плана:

1. Бизнес-план *служит для обоснования* предполагаемого *бизнеса и оценки результатов* за определённый период времени. В этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха.
2. Бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом. Поэтому его можно представить *как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля*.Планирование даёт возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности предприятия.
3. Бизнес-план в большинстве случаев используется как *средство получения необходимых инвестиций*. (привлечение денежных средств со стороны: ссуды, кредиты). Получить кредит становится всё труднее из-за возрастающей невозвратности кредитов, инфляционных процессов. Банки принимают меры для защиты выданных ссуд, и важным фактором при решении вопроса о предоставлении кредита является наличие продуманного бизнес-плана. В этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным *инструментом финансирования бизнеса*.
4. Важно рассматривать бизнес-план как сам *процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления*. В этом плане он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведением – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим и т. д.
5. *Привлечение потенциальных партнёров* к реализации планов развития предприятия, осуществлению проектов, которые могут вложить собственный капитал или технологию.
6. Бизнес-план может быть хорошей *рекламой для предполагаемого бизнеса*, создавая деловую репутацию, и, являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным.
7. Бизнес-план является своего рода *документом, страхующим успех* предполагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск.
8. Бизнес-план – *инструмент самообучения*. В этом аспекте его разработка – это непрерывный процесс познания и самопознания.

Бизнес-планирование – творческий процесс, требующий профессионализма и искусства.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется возможным соблюдение основополагающих принципов:

* *гибкости*, предусматривающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
* *непрерывности*, предполагающей «скользящий» характер планирования;
* *коммуникативности*, под которой понимается координация и интеграция усилий (всё должно быть взаимоувязано и взаимосвязано);
* *итеративности*, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
* *многовариантности*, позволяющей выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
* *участия*, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;
* *адекватности* отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Бизнес-план – документ, который даёт описание основный аспектов будущего предприятия, анализирует все риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем и отвечает, в конечном счете, на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать деньги в этот проект и принесёт ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств?».

Каковы требования, предъявляемые к бизнес-плану? Нужно помнить, что бизнес-план, с одной стороны – серьёзный аналитический документ, а с другой – средство рекламы, поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнёрам по бизнесу; информация должна быть чёткой, ёмкой, но и в то же время краткой. Следует учитывать, что банки, инвестиционные компании рассматривают множество предложений, поэтому бизнес-план должен быть подготовлен с учётом требований стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

Составлять бизнес-план может сам руководитель с привлечением сотрудников фирмы, но лучше привлечь независимых экспертов, что, несомненно, повысит уровень обоснование документа.

Объём бизнес-плана завит от его цели. Если это план внутрифирменного развития, то объём его не регламентируется. Для получения небольших или средних инвестиций бизнес-план обычно состоит из 20 – 25 листов, а бизнес-план, цель которого – привлечение крупного инвестиционного капитала, может состоять из 50 – 80 страниц, без учёта приложений.

Структура бизнес-плана достаточно стандартна, вне зависимости от объёма необходимых инвестиций, а также от того, кто обращается за ними: начинающая свой бизнес малая фирма или мощная, давно функционирующая корпорация. Оглавление и соответствующее оглавление бизнес-плана – необходимое условие для того, чтобы проект, по крайней мере, начали рассматривать потенциальные инвесторы. Содержание главы должно соответствовать её названию. Серьёзный инвестор может не принять к рассмотрению проект, в котором отсутствует оглавление. Как правило, прогнозирование развития обычно осуществляется на 2 – 5 лет, причём для первого года разбивка всех показателей делается наиболее подробно (помесячно, поквартально), для второго – с интервалом в полгода, а для остальных сроков инвестирования прогноз даётся по итогам года.

Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Введение.
2. Описание предприятия (организации).
3. Описание продукции (работы, услуги).
4. Анализ рынка.
5. Конкуренция.
6. Маркетинговый план.
7. План производства.
8. Финансовый план.
9. Приложения.

В рекомендациях зарубежных и отечественных разработчиков бизнес-плана приводятся и такие разделы: организационный план, инвестиционный план, риски в деятельности предприятия.

Структура плана финансового оздоровления (бизнес-плана), утверждённая Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве), включает следующие разделы:

1. Общая характеристика предприятия.
2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платёжеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
5. Рынок и конкуренция.
6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.

Бизнес-план – официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнёров по бизнесу и т. д. Для его написания необходимо собрать большой информационный материал по широкому кругу вопросов о рынках, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и т. п. Значительная часть этого материала не входит в окончательный официальный вариант бизнес-плана и в данном аспекте заслуживает внимания предварительная разработка его рабочего варианта. В него включаются все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес-плана. Эти материалы могут иметь самый разнообразный характер (от описаний, формулирования своих идей до расчётов, оформленных в таблицах произвольного вида), постоянно дополняться в процессе работы и использоваться при модернизации официального варианта бизнес-плана. Таким образом, соблюдаются требования основополагающих принципов бизнес-планирования.

Рассмотрим содержание отдельных разделов бизнес-плана.

Введение.

На «Введение» рекомендуется обратить особое внимание, т. к. оно является своеобразной «визитной карточкой» всего бизнес-плана. Оно должно быть кратким и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, т. к. в нём содержаться основные положения и цифры всего делового плана. Это вводная часть должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. По содержанию этой части инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время и читать план до конца, отсюда – предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

Во «Введении» должны быть следующие сведения:

1. Кто обращается с просьбой о предоставлении инвестиций;
2. Какова организационно-правовая форма предприятия;
3. Каким бизнесом будет заниматься предприятие (торговля, промышленность, сфера услуг);
4. Краткое описание продукции (услуг) предприятия;
5. Чем эта продукция (услуга) будет отличаться от продукции (услуги) конкурентов;
6. Почему покупатель захочет покупать (приобретать) именно эту продукцию (услугу);
7. В каком объёме инвестиций нуждается предприятие;
8. На какие цели эти инвестиции будут израсходованы;
9. Какую пользу это принесёт предприятию;
10. Каковы предполагаемые финансовые результаты от использования инвестиционный вложений (прогноз объёма продаж, объёма выручки от продаж, объём валовой прибыли, рентабельность инвестиций, условия и срок, в течение которого гарантируется возврат инвестиций).

Если после ознакомления с «Введением» потенциального инвестора заинтересовал проект, то немаловажным фактором для инвестора будет являться характеристика предприятия, в которое он, вполне возможно, вложит свой капитал.

Описание предприятия (организации).

Этот раздел лучше всего начать с анализа текущего состояния дол отрасли экономики, в которой функционирует предприятие; показать тенденции развития отрасли (в этом случае отрасли делятся на 3 основных типа: устойчивые, растущие, находящиеся в кризисе). Инвестору важно показать, какое место в отрасли занимает предприятие, и приступить к его описанию.

Можно кратко рассказать об истории развития предприятия, при этом нужно помнить, что сведения должны быть правдивыми, без приукрашивания, т. к. инвестор может и, скорее всего, наведёт справки о предприятии прежде, чем вложит свой капитал. История создания предприятия должна включать информацию о дате основания компании, её предшественниках. Важно показать основные успехи или достижения компании за последние годы.

Краткие сведения о предприятии должны включать:

1. *Основная информация о предприятии*: название фирмы, адрес, телефон, факс; юридический адрес; дата основания; организационно-правовая форма и номер свидетельства о регистрации; форма собственности; основной вид деятельности; цели и задачи фирмы; информация об учредителях, акционерах компании; размер уставного капитала.
2. *Основные сведения*: расположение предприятия; занимаемая площадь; количество зданий, этажей цехов; тип конструкции здания; площадь земельного участка (собственный или арендуемый); выгодность расположения; плата за аренду земли, сколько, в каком виде; срок аренды; количество работников.
3. *Характеристика основных фондов предприятия*: состояние, износ оборудования; оценка стоимости оборудования; собственное или на правах аренды; стоимость арендованного оборудования; стоимость не установленного оборудования.

Список основного оборудования с его оценкой лучше давать в приложении.

1. *Организационная структура*: управленческая структура, т. е. кто персонально принимает стратегические решения, какие отделы принимают участие в принятии решений, квалификация управленческого персонала; количество отделов, цехов, их основные функции; текучесть кадров, каких специальностей не хватает для нормального функционирования производственного цикла.
2. *Технологическая структура*: оценить уровень развития производственных линий; выявить проблемы старения технологии и потенциала в рамках предприятия, которые могла бы благоприятно или отрицательно влиять на развитие компании; описать основные производственные операции; показать загруженность оборудования; рассказать, как организуется производство продукции; где покупаются запасные части, комплектующие изделия; оценить сырьевую зависимость; показать основных поставщиков; как осуществляется контроль над качеством продукции (работ, услуг) и т. п.

Описание продукции (работы, услуги).

В соответствии с предложенной типологией бизнес-планов (рисунок 1) объектом бизнеса может быть либо бизнес-линия (продукция, услуги, техническое решение), либо создание нового предприятия или развитие действующего.

Необходимо чёткое определение и описание тех видов продукции (работ, услуг), которые будут предложены на рынок. При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция даст потенциальным потребителям, а не только технические подробности. Важно подчеркнуть уникальность и отличительные качества продукции (услуги).

Вопросы, которыми заинтересуются потенциальные инвесторы:

1. Какие потребности рынка призвана удовлетворить продукция (услуга)?
2. Что особенного в ней и почему потребители будут отличать её от товаров и услуг конкурентов? (Это может быть выражено в: новой технологии, качестве товара, низкой себестоимости или каком-либо особенном достоинстве, удовлетворяющем запросы потребителей).
3. Сколь долго этот товар будет новинкой на рынке? (Примерная оценка учётом сложившихся тенденций).

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться краткая информация о предполагаемой цене товара, затратах, которые потребуются на производство и примерная величина прибыли.

Приводя эти количественные и качественные характеристики товара, важно избежать тактической ошибки: не стоит уповать исключительно на достоинства товара, лучше сделать упор на лучшее удовлетворение запросов рынка, т. е. доказать что продукция имеет своего покупателя и устойчивый спрос на рынке товаров и услуг.

Желательно представить наглядное изображение товара или изделия, если возможно наглядное изображение товара или изделия, ибо трудно получить кредит под идею, которая ещё не оформлена в опытном образце нового товара. В приложении можно дать рекламный листок либо фотографию, рисунок или чертёж, позволяющие составить чёткое представление о продукции.

В приложении к бизнес-плану необходимо привести официальные документы, сертификаты, рецепты, патенты, заключения экспертов и т. п., подтверждающее качество и новизну предполагаемого товара.

Однако самая лучшая продукция, самая передовая технология оказывается бесполезной, если на них нет покупателей, нет спроса на рынке. Поэтому анализ состояния рынка и выработка маркетинговой стратегии – одна из ключевых задач бизнес-плана.

Анализ рынка.

В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Желательно определить приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке: качество, цена, время и точность доставки, надёжность поставок, сервисное обслуживание и т. д.

Процесс исследования рынка предполагает 4 этапа:

1. определение типа данных, необходимых для анализа;
2. поиск данных;
3. анализ данных;
4. выработка мероприятий, позволяющих на основе этих данных правильно организовать сбыт.

С поиском необходимых для анализа данных дела обстоят трудно, т. к. статистических материалов очень мало, а те, которые есть, не всегда объективны. Тем не менее, используя всю доступную информацию, опыт и может быть, интуицию предпринимателя, нужно чётко ответить на вопросы: «Кто, почему, сколько и когда будет готов покупать продукцию предприятия в настоящее время и в течении ближайших нескольких лет?»

В условиях инфляции, общего спада производства всё более реальным становится явление перепроизводства, поэтому важно показать инвестору, что предприятие знает не только как произвести данную продукцию, но и как эффективно, с большей рентабельностью реализовать её на рынке.

Прежде всего, нужно начать с потенциальной ёмкости рынка (история развития рынка, находится ли рынок на стадии подъёма или нет), т. е. определить будущую стоимость товаров, которые покупатели могут купить за определённый промежуток времени. Это зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное, экономических, в том числе уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции. Наличия ранее купленных товаров аналогичного назначения и т. п. Когда потенциал рынка изучен, нужно определить тот сегмент рынка, который будет главным для данного предприятия, т. е. не кого ориентирована продукция предприятия. После этого проводится описание структуры клиентуры (заказчиков) внутри этого сегмента.

Возможные критерии сегментации рынка по группам:

1. Заказчики – физические лица (возраст, пол, социальная принадлежность, образование, уровень дохода, стиль жизни);
2. Заказчики-предприятия (сфера деятельности, местонахождение, инвестиционный климат в отрасли – потребителе продукции, финансовая устойчивость заказчика, налоговые льготы и др.);
3. Заказчик-государство.

Для каждой группы нужно отметить, что является для неё главным стимулом покупки именно данной продукции.

После того, как определено примерное количество будущих клиентов, можно сделать прогноз объёмов продаж, т. е. сколько реально можно продать продукции при имеющихся условиях деятельности предприятия. Причём нужно показать, как эти данные будут меняться как минимум в течение первых 3-х лет (таблица 1).

Таблица 1.

Прогнозные объёмы продаж по сегментам рынка[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид  продукции | Ед. изм. | Объём производства по периодам | | | | | | |
| 2001 г. | | | | 2002 г. | | 2003 г. |
| I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | I п/г | II п/г |
| *Продукция А*:  потребитель X  потребитель Y  и т. д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Продукция Б*:  потребитель X  потребитель Y  и т. д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |
| и т. д. |  |  |  |  |  |  |  |  |

Материал об анализе рынка должен помочь будущим инвесторам, руководителю предприятия найти ответы на следующие вопросы:

1. Какова ёмкость рынка для данного предприятия?
2. Каков потенциал роста данного рынка?
3. Какая доля на рынке приходится на данное предприятие?
4. На каких сегментах рынка предприятие уже задействовано?
5. Что будет происходить с долей предприятия по мере расширения рынка – сокращение или увеличение?
6. Каковы товары, пользующиеся спросом на данном сегменте рынка?
7. Кто является потенциальным клиентом?
8. Что является главным стимулом покупки именно данной продукции: цена, качество, сервис, время доставки и исполнения, престижность фирмы и т. д.?
9. Каким образом расширить круг потенциальных покупателей?

Конкуренция.

Цель данного раздела – облегчить выбор тактики конкурентной борьбы и помочь избежать повторения чужих ошибок. К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ деятельности конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность. Чтобы успешнее противостоять соперникам. Знание конкурентов повышает обоснованность стратегии предприятия.

Необходимо выделить и проанализировать сильные и слабые стороны свои и конкурента и конкурентоспособность производимых товаров, услуг.

В этом разделе необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги)?
2. Что представляет собой их продукция (услуга)? (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, мнение клиентов).
3. В каком состоянии их дела: стабильны, на подъёме, спад (причины)?
4. Каков объём продаж, дохода основных конкурентов?
5. Каков уровень цен на продукцию (услугу) основных конкурентов? Ценовая политика?
6. Много ли внимания конкуренты уделяют рекламе?
7. Уровень финансового состояния конкурентов.

Заполнив и проанализировав таблицу 2, можно попытаться определить преимущества и слабости свои и конкурентов.[[3]](#footnote-3)

Таблица 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Запросы потребителя | Что может предложить | |
| конкурент | ваше предприятие |
| Качество |  |  |
| Исключительность товара |  |  |
| Низкие цены |  |  |
| Ассортимент |  |  |
| Послепродажное обслуживание |  |  |
| Надёжность |  |  |
| Условия доставки |  |  |
| Местонахождение |  |  |
| Полнота информации |  |  |
| Близость (доступность) |  |  |
| Льготные условия платежа |  |  |
| Гарантии |  |  |
| Консультирование |  |  |
| Осведомлённость |  |  |
| Престижность фирмы |  |  |

Таблица 3.

Характеристика производителей аналогичных товаров[[4]](#footnote-4)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование конкурента и его местонахождение | Размер фирмы (по объёму производства в расчёте на год) | Доля  на рынке, % | Ценовая  политика  и цена | Преимущества конкурентов |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Если преимущества над конкурентом выше лишь на 30%, это означает, что товары и услуги данного предприятия имеют низкую конкурентоспособность; в пределах 30 – 50% - относительно устойчивое положение на рынке; 50 – 70% - успешная конкуренция на рынке; свыше 70% - контроль над рынком данной продукции (услуги).[[5]](#footnote-5)

Строить стратегию обеспечения конкурентоспособности можно, опираясь лишь на один из видов конкурентного преимуществ: либо привлекая заказчика относительно низкой ценой по сравнению с конкурентами, либо удовлетворяя спрос наиболее взыскательных и требующих исключительного качества заказчиков. Совмещать эти 2 типа конкурентных преимуществ нельзя.

В бизнес-плане должно быть указано, какую стратегию обеспечения конкурентоспособности выбирает предприятие. Выбор стратегии полностью зависит от потенциала данного предприятия (качества оборудования, сырья, наличие квалифицированного управленческого и рабочего персонала и т. д.),

Оценивая достоинства свои и конкурентов, нужно отметить, к какой группе преимуществ они относятся: к преимуществам низкого или высокого порядка. Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешёвой рабочей силы, материалов (сырья), энергии и т. д. Преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго. К преимуществам высокого порядка принять относить: уникальную технология, продукцию, специалистов, деловую репутацию фирмы. Имея одно из этих преимуществ, предприятие на некоторое время оказывается на рынке в особом положении, т. е. становятся устойчиво конкурентоспособным.

Если конкуренты оценены объективно, выявлены их достоинства и недостатки, можно ожидать, что и способы борьбы с ними будут выбраны адекватно. Основные методы конкурентной борьбы: конкуренция цен, качества, сервиса, сроков исполнения и доставки, оперативность, возможность малой и большой партий доставок и т. п.

Предприятию желательно выявить не только реально существующих конкурентов, но и потенциально возможных (тех, которые также собираются входить на рынок с тем же или аналогичным товаром). Владение такой информацией даёт предприятию возможность правильно построить свою тактику и стратегию. Чем большей информацией о конкурентах владеет фирма, тем легче ей действовать на рынке и организовывать свой производственный процесс. В этом случае можно сделать такую запись:

«Конкуренция слабая. На рынок поставляются только товар, изготавливаемый фирмой А. Однако эта фирма удовлетворяет всего лишь 15% общей потребности рынка. По имеющейся информации фирма Б в течение месяца также завершит все организационные мероприятия по выходу на рынок с аналогичной продукцией. Тем не менее, вместе они будут удовлетворять не более 40% общей потребности рынка».

Маркетинговый план.

План маркетинга – план мероприятий по достижению намеченного объёма продаж и получению максимальной прибыли путём удовлетворения рыночных потребностей. В этом разделе должна быть соблюдена чёткая маркетинговая ориентация на потребителя (знание его запросов, уникальности и адресности продукции, услуг, высококачественный сервис, доступная цена, своевременность поставок, надёжность, стабильность и т. п.).

Если объектом бизнеса является предприятие или СЦХ, то рекомендуется разработать стратегию его развития (интенсивный рост, интеграционный рост (вертикальная интеграция) или диверсификационный рост).

Разрабатывая стратегию развития предприятия, целесообразно учесть влияние внешнего окружения (тенденции изменения технологических запросов и мотиваций потребителей и прочее) в целях адаптации предприятия к меняющимся рыночным ситуациям путём разработки комплекса маркетинга, включающего товарную, ценовую, сбытовую политику и сервисное обслуживание (таблица 4).

Таблица 4.

Маркетинговая стратегия предприятия[[6]](#footnote-6)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Сегмент рынка по продуктам | Состояние спроса (по видам маркетинга) | Тип маркетинга | Стадия жизненного цикла | Каналы  распределения | Маркетинговая политика | | | | Маркетинговые действия |
| товарная | ценовая | сбытовая | сервисная |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Особое внимание должно быть уделено товарной и целевой политике с отслеживанием конкурентов. При этом необходимо определить и обобщить главные трудности по вхождению в данные сферы бизнеса, наметить пути их преодоления.

Ключевой вопрос маркетингового плана: «Каков комплекс маркетинга и как он приведёт к успеху?»

Раздел должен содержать следующее:

1. Определение основной стратегии развития объекта бизнеса.
2. Маркетинговая стратегия по всем сегментам рынка.
3. Товарная стратегия.
4. Кратко- и долгосрочные цели в принятой политике ценообразования.
5. Методы установления цен на продукцию и цены конкурентов.
6. Соответствие предполагаемых цен тому имиджу, который создаётся для объекта бизнеса.
7. Определяющие факторы для выбора каналов распределения (профиль заказчика, географическое положение, таможенные ограничения, сезонные условия и т. д.).
8. Виды транспорта, которые используются, наличие транспорта на предприятии.
9. Наличие складской сети на предприятии, ёмкость складов.
10. Использование «фирменного стиля» и товарных знаков.
11. Виды рекламы на предприятии и их действенность.
12. Используемые методы стимулирования продаж.
13. Организация пред- и послепродажного сервиса и как он организован у конкурентов.
14. Сравнение своих цен на сервисные услуги и их качества с ценами и качеством услуг у конкурентов.

План производства.

Если объектом бизнеса является продукция, то раздел начинается с описания производственного процесса с указанием операций, поручаемых субподрядчику (наименование фирмы, местоположение и адрес). Производственный процесс изготовления продукции с указанием его структуры по трудоёмкости может быть представлен в таблице 5.

Таблица 5.

Структура производственного процесса по трудоёмкости[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Вид работ, %\* | | | |
| механическая обработка | сварка | сборка | другие |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

\*в зависимости от технологии изготовления продукции структура может быть представлена другими видами работ.

Если объектом бизнеса является предприятие или стратегический центр хозяйствования, то раздел начинается с описания технологических переделов производства. Прогноз объёмов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований с производственными возможностями предприятия. Объём производства в номенклатурном разрезе прогнозируется по периодам: 1-й год по кварталам (в случае необходимости по месяцам); 2-й год – по полугодиям; последующие в целом за год (таблица 6).

Таблица 6.

Производственная программа[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид  продукции | Ед. изм. | Объём производства по периодам | | | | | | |
| 2001 г. | | | | 2002 г. | | 2003 г. |
| I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | I п/г | II п/г |
| Продукция А |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукция Б |  |  |  |  |  |  |  |  |
| и т. д. |  |  |  |  |  |  |  |  |

Объём реализации в стоимостном выражении прогнозируется на основе производственной программы с учётом лага, т. е. промежутка времени с момента начала производства до момента первых поступлений денежных средств от реализации продукции (услуг), во многом обусловлено длительностью производственного цикла (таблица 7). Рекомендуется рассчитать 3 варианта: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятностный.

Таблица 7.

Прогнозируемый объём реализации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид  продукции | Ед. изм. | Объём производства по периодам | | | | | | |
| 2001 г. | | | | 2002 г. | | 2003 г. |
| I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | I п/г | II п/г |
| Продукция А:  цена за ед.  объём продаж  объём  реализации | руб.  шт.  руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукция Б:  цена за ед.  объём продаж  объём  реализации | руб.  шт.  руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| и т. д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | Руб. |  |  |  |  |  |  |  |

Необходимо отразить потребность в производственных помещениях, их площадь, потребность в земельных участках. Описываются следующие характеристики объектов: местоположение, площадь, сроки предоставления; указываются: собственность или аренда и необходимость ремонта или реконструкции.

Потребность в дополнительном оборудовании и материальных ресурсах с указанием основных поставщиков представлена в таблицах 8, 9. Расчёт средств на оплату труда производится исходя из потребности в персонале и рабочей силе, и оформляются в виде таблице 10.

Целесообразно предусмотреть описание системы охраны окружающей среды, утилизации отходов, обеспечения безопасности жизнедеятельности.

Таблица 8.

Потребность в дополнительном оборудовании и других технических средствах[[9]](#footnote-9)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п.п. | Наименование оборудования, технических средств | Тип или  модель | Завод-изготовитель | Срок  поставки | Стоимость оборудования, тыс. руб. |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Таблица 9.

Потребность в материальных ресурсах[[10]](#footnote-10)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование вида материальных ресурсов | Потребность на программу 2001 г. | | | | | |  | |
| I кв. | | II кв. | | и т. д. | | | поставщики |
| в натур. выраж. | сумма, руб. | в натур. выраж. | сумма, руб. | |  | |
| Материалы – всего  в том числе:  вида А  вида Б  и т. д. | x |  | x |  | |  | |  |
| Покупные комплектующие изделия –всего  вида М  вида Н  и т. д. | x |  | x |  | |  | |  |
| Всего | x |  | x |  | |  | |  |

На основе проведённых расчётов определяется общая потребность в инвестициях – на приобретение основных средств и на прирост оборотного капитала.

Таблица 10.

Потребность в средствах на оплату труда[[11]](#footnote-11)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2001 г. | | | | |
| I кв. | | II кв. | | и т. д. |
| Численность, чел. | Фонд оплаты труда, руб. | Численность, чел. | Фонд оплаты труда, руб. |
| Производственные рабочие основного производства  Вспомогательные рабочие  Руководители, специалисты и служащие |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |

В разделе рассчитываются издержки производства (таблица 11) и себестоимости производимой продукции (к разделу прикладывается калькуляция выпускаемой продукции и расчёты затрат по всем статьям смыты затрат на производство).

Таблица 11.

Смета затрат на производство[[12]](#footnote-12)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Величина показателя по периодам, тыс. руб. | | | | | | |
| 2001 г. | | | | 2002 г. | | 2003 г. |
| I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | I п/г | II п/г |
| Сырьё и материалы |  |  |  |  |  |  |  |
| Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты |  |  |  |  |  |  |  |
| Топливо |  |  |  |  |  |  |  |
| Энергия |  |  |  |  |  |  |  |
| ФЗП рабочих основного производства |  |  |  |  |  |  |  |
| ФЗП прочих категорий работающих |  |  |  |  |  |  |  |
| Амортизация ОПФ |  |  |  |  |  |  |  |
| Расходы на рекламу, представительство, обучение, аудит, консультации и т. д. |  |  |  |  |  |  |  |
| Проценты за кредит |  |  |  |  |  |  |  |
| Налоги, включаемые в себестоимость |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие затраты |  |  |  |  |  |  |  |
| Себестоимость продукции – всего |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие налоги и издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| Издержки производства - всего |  |  |  |  |  |  |  |

Главная задача этого раздела – доказать потенциальным инвесторам, что экономический потенциал предприятия способен обеспечить производственную программу, предусмотренную бизнес-планом.

Основные вопросы, на которые нужно ответить:

1. Где будет изготовляться продукция – на действующем или вновь созданном предприятии?
2. Какие для этого потребуются производственные мощности, как они будут увеличиваться (уменьшаться) год от года?
3. Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?
4. Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырьё, материалы, комплектующие изделия?
5. Какова репутация поставщиков и есть ли опыт работы с ними?
6. Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
7. Возможно ли какое-либо лимитирование объёмов производства или поставок ресурсов?
8. Какова схема производственных потоков?
9. Насколько рациональна схема производственных потоков?
10. Какова возможность переналадки оборудования и изменения ассортимента?
11. Каковы система контроля качества?
12. Какова система утилизации отходов и затраты на охрану окружающей среды?

Если предполагается создать торговое или сервисное предприятие, то описывается процедура закупки партий товаров. Система контроля над уровнем товарных запасов и план складских помещений.

Финансовый план.

Этот раздел призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Если данные соответствующим образом проанализированы, это позволяет сделать проект привлекательным для инвестора.

Финансовый план состоит из 3-х частей:

1. *Сводный прогноз доходов и расходов.*

Прогноз делается, по крайней мере, на первые 3 года, причём данные за 1-й год должны быть представлены в помесячной разбивке. Он включает такие показатели как ожидаемый объём продаж, себестоимость реализованной продукции и различные статьи расходов. Задача этого документа – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль (таблица 12). Если этот план покажет, что при таких издержках можно получить прибыль, предприятие имеет шанс на успех.

1. *Прогноз денежной наличности.*

Главная задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств. Часто рентабельные предприятия терпят банкротство из-за того, что в нужный момент у них не хватило денег. Т. е. если судить об успехе только по прибыли, если есть риск ошибиться, особенно если при этом прирост наличности отрицателен. Прогноз денежной наличности строится на основании плана денежных поступлений и выплат (таблица 13).

Если для какого-то периода окажется, что выплаты превышают поступления, нужно своевременно принять меры для исправления этого положения.

Таблица 12.

План доходов и расходов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| показатели | годы | | |
| 1-й | 2-й | 3-й |
| 1. Доходы от продаж товаров (оказания услуг) |  |  |  |
| 2. Налог на добавленную стоимость |  |  |  |
| 3. Себестоимость реализованной продукции |  |  |  |
| 4. Валовая прибыль |  |  |  |
| 5. Эксплутационные издержки, всего |  |  |  |
| в том числе управленческие расходы, всего |  |  |  |
| зарплата |  |  |  |
| канцелярские принадлежности |  |  |  |
| плата за телефон |  |  |  |
| почтовые расходы |  |  |  |
| 6. Затраты на сбыт |  |  |  |
| 7. Аренда помещений |  |  |  |
| 8. Коммунальные услуги |  |  |  |
| 9. Транспорт |  |  |  |
| 10. Реклама |  |  |  |
| 11. Страхование |  |  |  |
| 1. Налоги |  |  |  |
| 13. Проценты за капитал |  |  |  |
| 14. Амортизация |  |  |  |
| 15. Затраты на науку |  |  |  |
| 16. Прочие расходы |  |  |  |
| 17. Прибыль до уплаты налогов |  |  |  |
| 18. Налог на прибыль |  |  |  |
| 19. Чистая прибыль. |  |  |  |

III. *Сводный баланс активов и пассивов предприятия* (таблица 14).

Его рекомендуется составлять на начало и конец 1-го года реализации проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем первые 2. Тем не менее, его обычно тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить какие суммы намечается положить в активы разных типов, и за счёт каких пассивов предприятие собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

2-м подразделом финансового плана является стратегия финансирования.

Здесь нужно ответить на вопросы:

1. Сколько нужно средств для реализации проекта?
2. Откуда намечается получение этих инвестиций?
3. Какую долю потреблённых средств планируется получить в форме кредита, а какую – привлечь в виде паевого капитала?

4. На какие цели будут израсходованы инвестиции?

5. Что конкретно будет приобретено?

Таблица 13.

План поступлений и выплат

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | год | | | | | |
| 1-й | | | | 2-й | 3-й |
| месяц | | | |
| 1 | 2 | … | 12 |
| 1. Поступления от продаж |  |  |  |  |  |  |
| 2. Платежи, всего |  |  |  |  |  |  |
| в том числе:  оборудование |  |  |  |  |  |  |
| сырьё и материалы |  |  |  |  |  |  |
| затраты на сбыт |  |  |  |  |  |  |
| управленческие затраты |  |  |  |  |  |  |
| аренда помещений |  |  |  |  |  |  |
| коммунальные услуги |  |  |  |  |  |  |
| транспорт |  |  |  |  |  |  |
| реклама |  |  |  |  |  |  |
| страхование |  |  |  |  |  |  |
| выплата долга и процентов |  |  |  |  |  |  |
| 3. Прирост денежной наличности |  |  |  |  |  |  |
| 4. Остаток на конец периода |  |  |  |  |  |  |
| 5. Остаток на начало периода |  |  |  |  |  |  |

6. Каким образом использование инвестиций повысит рентабельность предприятия?

7. Когда будет получена первая прибыль? Для этого делается прогноз точки без убыточности, т. е. рассчитывают такое состояние, когда разность доходов и расходов равна нулю.

8. Какова прибыль инвестиций?

Подготовленный надлежащим образом финансовый план может послужить также основой для комплексной поэтапной оценки развития предприятия, выполнения проекта. Все данные, которые могут вызвать сомнения инвестора, необходимо снабдить комментариями.

Хорошо продуманный бизнес-план предприятия (проекта) должен содержать раздел, оценивающий предполагаемые риски в деятельности предприятия, пути их минимизации.

В заключение хотелось бы ещё раз подчеркнуть, что бизнес-план каждый раз индивидуален и нет раз и навсегда установленной методики его создания, равно как и застывшей его формы изложения, которые всякий раз диктуются объектом бизнеса.

Именно планирование бизнеса помогает предпринимателям реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы, предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет обойти конкурентов.

Таблица 14.

Балансовый план активов и пассивов предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |
| 1. **Активы** 2. Ликвидные активы, всего   в том числе:  денежная наличность  счета к получению  запасы готовой продукции  запасы сырья и материалов  в том числе:  оборудование  амортизация |  |
| *Итого активов* |  |
| 1. **Пассивы и собственный капитал предприятия** 2. Краткосрочные обязательства, всего   в том числе:  счета к оплате  текущие обязательства  по долговым займам   1. Долгосрочные обязательства, всего 2. Собственный капитал, всего   в том числе  взносы партнёров  нераспределённая прибыль |  |
| *Итого пассивов и собственного капитала* |  |

Бизнес-план проясняет финансовые потребности, помогает проработать все финансовые детали и оценить шансы на получение прибыли.

Бизнес-план позволяет определить управленческие решения, обеспечивая схему, которой необходимо следовать.

Бизнес-план служит объектом коммуникаций, определяя соответствующую ориентацию банкиров, инвесторов и возможных партнёров.

Для разработки хорошего бизнес-плана необходимо:

* сосредоточится на ключевых вопросах, иметь чёткие цели и задачи и избегать излишней детализации;
* дать свою интерпретацию фактам;
* открыто говорить о рисках и способах их преодоления;
* уделить достаточное внимание оформлению бизнес-плана (хорошая бумага и достаточно чёткий шрифт);
* верно оформить титульный лист, приложения, графики и т.п.

Необходимо подходить к разработке бизнес-плана творчески: используя предполагаемую структуру, дополнять, видоизменять её, вносить нововведения.

Список литературы

1. Бусыгин А. В. Предпринимательство: Учебник. М.: Дело, 1999. 640 с.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. 96 с.
3. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 784 с.

1. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. С. 7. [↑](#footnote-ref-1)
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. С. 14. [↑](#footnote-ref-2)
3. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 201. [↑](#footnote-ref-3)
4. Бусыгин А. В. Предпринимательство: Учебник. М.: Дело, 1999. С. 474. [↑](#footnote-ref-4)
5. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 201. [↑](#footnote-ref-5)
6. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. С. 22. [↑](#footnote-ref-6)
7. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. С. 16. [↑](#footnote-ref-7)
8. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. С. 17. [↑](#footnote-ref-8)
9. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. С. 18. [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же. С. 19. [↑](#footnote-ref-10)
11. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 1999. С. 19. [↑](#footnote-ref-11)
12. Там же с. 20. [↑](#footnote-ref-12)