**Московский открытый социальный университет**

**Финансово-экономический факультет**

**Заочное отделение**

**Реферат**

**По дисциплине «Менеджмент»**

**На тему: «Разработка бизнес-плана».**

 Специальность «Бух учет и аудит»

 1 -й курс Группа Ю 02- (4)

 Студент: Бухарина Н.В.

 Преподаватель: Репникова В.М.

**Москва 2003**

#

# **План**

I. Введение……………………….………………………………………………...3

## II. Составление бизнес-плана………….……………………………………………4

**2.1. Назначение бизнес-плана………….……………………………………………4**

**2.2. Исходная информация для составления бизнес-плана….………….………5**

2.3. Рекомендации по разработке бизнес-плана…………….…….………………6

* **титульный лист………………………………………………….……………….7**
* **резюме……………………………………………………………………..……….7**
* **описание вида деятельности, продукции (работы или услуги)…….………8**
* **план маркетинга………………………………………………………….………9**
* **производственный план………………………………………………………..18**
* **организационный план…………………………………………………………19**
* **финансовый план………………………………………………………………..21**
* **страфование рисков……………………………………………………………..26**
* **приложение……………………………………………………………………….27**

**III. Макет бизнес-плана……………………………………………………………..28**

**IV. Заключение……………………………………………………………………….32**

**V. Список литературы………………………………………………………………33**

*Бизнес без плана, как птица без крыльев.*

**I. Введение.**

 Переход России на рыночную экономику в сложившихся условиях не имеет альтернативы. В связи с этим все более необходимым документом для получения финансовых средств в целях расширения деятельности фирм и предприятий становится бизнес-план. Владение теоретическими и практическими навыками составления бизнес-плана - необходимое условие успешной деятельности, как работников экономических служб, так и руководителей фирм, организаций, предприятий, независимо от организационно-правовой формы и масштабов деятельности.

У всех деловых людей в определенный момент возникает чувство острой необходимости в бизнес-плане. Надобность в нем наступает, когда идеи о развитии существующего или создании нового предприятия из стадии грез переходят к попыткам осторожной разведки: где бы одолжить на проект денег?

Любое деловое начинание, особенно, если оно связано с участием инвесторов или с привлечением в качестве партнеров каких-либо фирм или предпринимателей, не обходится без бизнес-плана. Ведь это главный документ, на основании которого свою идею с помощью чужих денег можно воплотить в жизнь.

Бизнес-план является основой работы любого предприятия, наряду с имущественным обеспечением, входит в минимум гарантий для привлечения инвестиций. Это не дань моде и не прихоть инвестора. Инвестор отчетливо понимает, что если вы не можете сделать качественный бизнес-план, то уж дело вы тем более не сможете поставить.

Хотя бизнес-план - документ, общепринятый в большинстве стран с развитой рыночной экономикой, у нас понятие бизнес-плана впервые появилось в августе 1991 г., когда в еженедельнике "Экономика и жизнь" были опубликованы три статьи "Ваша путеводная звезда - бизнес-план". С того времени прошло более 11 лет и сейчас уже многие фирмы занимаются составлением бизнес-плана. В принципе нельзя назвать отрасли, в которой нельзя было бы использовать бизнес-план. В текстильной промышленности, в частности, применение бизнес-плана только поможет фабрикам и комбинатам получать большую прибыль, поскольку в этом случае их продукция найдет сбыт (иначе для чего проводить исследования и усовершенствования товара с учетом вкусов потребителей).

Бизнес-план - это перспективы развития вашего дела на сегодня, завтра и послезавтра, изложенные на бумаге.

**II. Составление бизнес-плана.**

* 1. **Назначение бизнес-плана.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **потребители** - товары и услуги;

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

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

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

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

Основная ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;

- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;

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

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

Следует отметить, что бизнес-план - документ перспективный и составлять его рекомендуется на 2-3 года, то есть именно на период реализации стратегического проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять в помесячной разбивке, для второго - в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

**2.2. Исходная информация для составления бизнес-плана**

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

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

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

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

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

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

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

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

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

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

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

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

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

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

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

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

1) прогноз доходов и расходов на первые 2 года;

2) прогноз денежной наличности за тот же период;

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

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

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

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

Вся эта информация отражается в бизнес-плане.

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

**2.3. Рекомендации по разработке бизнес-плана**

**Состав бизнес-плана**

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Описание вида деятельности, продукции (работы или услуги).
4. План маркетинга.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Финансовый план.
8. Страхование рисков.
9. Приложения.

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

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

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

**1.) Титульный лист**

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

**2.) Резюме**

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими. Резюме, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Оно должно быть кратким (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный документ, так как в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана.

 По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять свое время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чем будет заниматься фирма, сколько денег потребуется вложить, какой ожидается спрос на продукцию (работы или услуги) и почему фирма добьется успеха, каким образом полученная сумма денег будет возвращена. Из резюме кредиторы и инвесторы должны получить ответы на вопросы: "Что они получат в случае успешной реализации этого бизнес-плана?" и "Каков риск потери ими денег?"

В резюме четко формулируются цели проекта, какие проблемы будут решены и потребности развития внешней среды удовлетворены.

Информационная емкость резюме должна быть достаточна и убедительна для потенциального инвестора. Даже если вы не собираетесь обращаться за ссудой, в плане должно быть обосновано целевое использование собственных средств (денег партнеров, друзей, членов семьи).

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые ожидаются от проекта в будущем. Берясь за составление этого раздела, проводят огромную работу, изучают десятки и сотни различных параметров, начиная от коньюктуры рынка и заканчивая расчетом повышения квалификации ваших сотрудников.
Схема того, что должно показать резюме бизнес-плана, выглядит следующим образом:

 Идея предпри- Деньги

 нимателя предпринимателя

 Продукт Рынок

 Деньги Деньги

 инвестора инвестора

**3.) Описание вида деятельности, продукции (работы или услуги)**

Решение о том, каким видом коммерческой деятельности заняться (торговлей, промышленностью или сферой услуг), что она будет из себя представлять в течение ближайших пяти лет - самое важное решение, которое предстоит принять. Всякий бизнес предполагает занятие несколькими видами деятельности. В связи с этим центральным становится вопрос об основном роде занятий. Планирование целиком строится на представлении о будущем деле. Если здесь будет допущена серьезная ошибка, шансы на успех заметно уменьшаются.

Раздел начинается с анализа бизнеса на текущий момент, описываются основные направления и цели деятельности фирмы, история бизнеса, а также характеристика отрасли промышленности, к которой относится проект. Отражается текущая ситуация и тенденции ее развития.

В разделе описываются те товары (услуги), которые собирается предложить фирма будущим покупателям и ради производства которых задумывался весь проект. При спаде производства разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает те товары (услуги), производство которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны и где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материала. С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирмы не могут полагаться на существующие товары, т.к. потребитель ждет новых усовершенствованных товаров.

Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Наиболее логичной стартовой площадкой в поиске идей являются потребители. Замысел товара - проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями. Проверка замысла предусматривает опробование его на соответствующей группе целевых потребителей, которым представляют проработанные варианты всех отобранных идей. Таким образом, в разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. Важно, чтобы этот раздел был написан ясным, четким языком, доступным для понимания неспециалиста.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении или в разделе «Производственный план».

Наряду с характеристикой положения дел на фирме должна быть оценена и стадия ее развития - становление, расширение действующего бизнеса, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной.

Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных клиентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо изучить все прогнозы по данной отрасли.

Необходимо ответить на вопрос - на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

В разделе рассматриваются концептуальные вопросы материально-технического, научного и кадрового обеспечения проекта. Если для проекта создается новое предприятие, то необходимо описание производственного процесса: как может быть организована система выпуска продукции и контроля над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он будет выбран. По тем операциям, которые предполагается выполнять собственными силами, необходимо дать схему возможных производственных потоков, список предполагаемого производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (отечественный или зарубежный), ориентировочную стоимость. Наконец, в этом разделе должна найти отражение информация о том, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое, то в данном разделе описываются варианты процедур закупки партий товаров, систем контроля за уровнем товарных запасов и потребности в складских помещениях.

В случае слияния и поглощения в этот раздел должна быть включена краткая характеристика фирмы, с которой вы собираетесь слиться, когда и кем она была основана, почему нынешний владелец фирмы продает ее. Это позволит существенно повысить шансы на открытие вам финансирования.

Крепкие перспективные фирмы весьма редко предлагаются для продажи, и большинство продавцов дают (не обязательно умышленно) путанные объяснения причин продажи. В целом же можно сделать вывод, что куда менее рискованно купить здоровое в финансовом отношении предприятие, чем создавать фирму с нуля.

Данный раздел призван усилить объяснение особенностей вашего проекта, изложенных в предыдущем разделе плана. В нем должна быть раскрыта «изюминка» для покупателя, удовлетворяющая его запросы, причина, по которой он предпочтет ваш товар и вашу услугу.

Следует отметить имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки. Завершить данный раздел должна оценка возможных издержек производства и их динамики на перспективу. При этом следует учесть и затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Всегда возможны самые неприятные сюрпризы со стороны правительственных органов и общественности. Лучше заранее предусмотреть возможные последствия. Раздел «Описание вида деятельности» наиболее тесно связан с разделами «Производственный план» и «План маркетинга».

**4.) План маркетинга.**

Основательная проработка предшествующих разделов бизнес-плана может позволить разработать содержательный, полезный и убедительный «План маркетинга». Предстоит объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга, к которым относятся: схема распространения товаров, ценовая политика, реклама, методы стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров), формирование общественного мнения о вашей фирме и клиентах, бюджет плана маркетинга.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия, поэтому к его составлению следует отнестись серьезно - нужно тщательно все продумать и убедиться, что предполагаемая стратегия действительно может быть реализована. На действующих предприятиях план маркетинга составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или ежегодно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке. Начинающий предприниматель должен научиться составлять план маркетинга и сверять с ним свои текущие решения. Часто план маркетинга оказывается очень объемным, тогда его можно поместить в приложение к основной части делового плана, а выводы по основным его проблемам представить в предшествующих разделах бизнес-плана, исходя из логики его изложения.

### Анализ рынка сбыта

Анализ будущего рынка сбыта - это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех фирм. Опыт показывает, что неудача большинства несостоявшихся со временем проектов была связана именно со слабым изучением рынка и недооценкой его емкости.

Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел наиболее труден для написания. Необходимо убедить инвесторов в существовании рынка для продукции и показать, что можно продать на нем свою продукцию.

Анализ рынков сбыта осуществляется на основе маркетинговых исследованиях и происходит в несколько этапов:

1) Сегментирование. Под этим подразумевается разбивка рынка на четкие группы покупателей по определенным принципам (географическому, психографическому, поведенческому, демографическому).

2) Решение об охвате сегментов рынка. После отбора нескольких сегментов рынка перед фирмой стоит вопрос: ”Сколько сегментов следует охватить и как определить самые выгодные сегменты?”. Фирма может пренебречь различиями в сегментах и обратится ко всему рынку в целом с одним и тем же предложением (недифференцированный маркетинг), вступить в несколько сегментов и для каждого из них разработать отдельное предложение (дифференцированный маркетинг) или сконцентрировать усилия на большой доле одного или нескольких субрынках (концентрированный маркетинг). Какую бы стратегию маркетинга фирма не выбрала ей необходимо учитывать свои ресурсы (при ограниченности ресурсов рациональной является стратегия концентрированного маркетинга), степень однородности продукции (для единообразных товаров подходит недифференцированный маркетинг, а для отличающихся друг от друга товаров больше подходит стратегия дифференцированного или концентрированного маркетинга), степень однородности рынка.

3) Выбор наиболее привлекательных сегментов. Здесь фирме необходимо собрать информацию обо всех сегментах: об объемах продаж в денежном выражении, прогнозируемых размерах прибыли, ожидаемых темпах роста сбыта. Наиболее выгодный сегмент должен обладать высоким уровнем текущего сбыта, высокими темпами роста, высокой нормой прибыли. Однако редко на практике один сегмент отвечает все этим требованиям, поэтому фирме приходится идти на компромисс и выбирать наиболее значимые для нее сегменты с точки зрения установленных целей.

4) Оценка емкости сегмента. Этот показатель характеризует возможные объемы сбыта товаров (услуг) и определяется количеством реализованных или потенциально реализуемых товаров (услуг) в течение определенного периода.

5) Оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую фирма надеется захватить, и значит, той максимальной суммы продаж, на которую она может рассчитывать при своих возможностях.

6) Оценка реального объема продаж, т.е. необходимо оценить, сколько реально сможет продать фирма в конкретных условиях деятельности, при затратах на рекламу, а главное - как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом и т.д.

Для российского предпринимателя составление этого раздела затрудняется тем, что очень сложно найти достоверную информацию о сегменте рынка, хотя уже появляются первые специализированные фирмы, занимающиеся сбором подобной информации для своих клиентов.

Для этого нужно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка, выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, а для другого - сильнее.

Появление на рынке или уход с него относятся к числу наиболее важных стратегических решений и требуют тщательного расчета.

Любая фирма заинтересована в тех потребителях, которые купят товар по цене, обеспечивающей получение прибыли в достаточном объеме и на протяжении длительного периода времени, чтобы ваша фирма могла существовать и развиваться. Значит, одна из первых ваших задач - определить свой целевой рынок.

В связи с этим особого внимания заслуживает ответ на вопрос - кто является вашим покупателем сегодня, сохранится или изменится покупатель завтра.

Товары приобретаются, в конечном счете, людьми, а не фирмами и организациями. Решения о покупке принимает конкретный человек, даже если он фигурирует в качестве «агента по закупкам» или «владельца компании». Данные демографических исследований подскажут, где найти свое место на рынке и как лучше организовать торговлю. Уже одно проведение простейших демографических оценок даст преимущества перед подавляющим большинством бизнесменов и менеджеров, которые полагаются на привычку и инверцию вместо того, чтобы заняться изучением рынка. Необходимо научиться распознавать самого выгодного клиента и с полуслова понимать, что ему нужно. Это облегчит поиск нужной клиентуры. Если реализуется большая часть продукции фирмам, границы поиска будут несколько шире: сначала определяется, каким фирмам выгоднее всего продавать свою продукцию, затем находятся среди персонала этих фирм люди, с которыми имеет смысл завязать контакты, и ,по возможности, побольше узнается о них.

Сегментирование рынка оправдывает себя даже в рамках крошечной фирмы. Ключевым вопросом для определения стратегии в будущем является разработка мер по расширению круга постоянных покупателей. Продавать товар своим постоянным покупателям всегда легче, чем привлекать новых. Тем не менее, нужно постоянно следить за тем, чтобы на смену покупателям, которых вы теряете по тем или иным причинам, приходили новые, не говоря уже о том, что рост фирмы возможен только при расширении клиентуры.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента.

Одной из типичных ошибок при составлении данного раздела бизнес-плана является лакировка действительного положения с конкурентами. Конкурентов необходимо оценивать предельно трезво, но при этом указывать те проблемы в их стратегии, которые открывают реальный шанс добиться успеха. Данный подход гарантирует более высокие шансы на получение средств.

При анализе динамики деятельности конкурентов следует учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничиваясь только самыми бросающимися в глаза параметрами - ценой и основными качественными характеристиками. Необходимо определить, что на самом деле важно для будущих клиентов и как можно удовлетворить эти их потребности с большой выгодой для своего дела (оперативность и малая партионность поставок, более надежный послепродажный сервис и т.д.).

Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей. При этом особое внимание следует уделить ценовой политике, обеспечит ли цена, принятая конкурентом, прибыль вашей фирме, сможете ли вы обосновать цену, отличную от назначенной конкурентами (низкие издержки, более высокое качество продукции или обслуживания). Это обусловлено тем, что нет смысла устанавливать цену в отрыве от рынка, как нет пользы от цены, не позволяющей свести концы с концами.

### Маркетинговая стратегия

Данный раздел призван объяснить своим потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы своего маркетинга, т.е. для каждого товара (услуги) необходимо разработать свои собственные планы маркетинга. В данный раздел бизнес-плана любой предприниматель обязательно включает такие пункты, как цели и стратегии маркетинга, ценообразование, схема распространения товаров, методы стимулирования сбыта, организация послепродажного обслуживания клиентов, формирование общественного мнения о фирме и ее товарах.

Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными комплексными вопросами, но чтобы быть убедительными при обсуждении вашего бизнес-плана с будущими инвесторами, необходимо наизусть знать ответы на них. Не следует включать все детали проблем маркетинга в бизнес-план. Достаточно на трех-четырех страницах изложить лишь главное: как будет продаваться товар - через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать; как будет организована реклама и сколько средств, примерно, собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж - за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько вам на это потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности (то, что называется «паблик рилейшенз»).

В любом бизнесе при формировании проектов, связанных с продажей и сбытом, требуется детальный анализ этих факторов.

ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА.

При рассмотрении данного пункта бизнес-плана необходимо на основе раздела "Резюме" детализировать цели маркетинга по продаже конкретных товаров (услуг) в отдельности или в ассортименте, по проникновению на конкретные рынки, по выпуску новых товаров (услуг), по конкурентной борьбе на рынках сбыта и т.д. Целесообразно также определить, будет ли товар (услуги) первоначально внедряться на международном, общегосударственном или местном уровнях. После этого необходимо определить конкретные стратегии маркетинга для достижения каждой из поставленных целей.

Существует 5 возможных концепций по определению стратегии маркетинга:

- *концепция совершенствования производства*, которая утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по цене;

- *концепция совершенствования товара*, утверждающая, что найдут сбыт те товары (услуги), которые отличаются наилучшим качеством, лучшими характеристиками;

- *концепция интенсификации коммерческих усилий* утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если фирма затратит значительные усилия и средства на сферу сбыта и стимулирования продаж;

- *концепция маркетинга*, утверждающая, что товары (услуги) найдут сбыт, если фирма верно определит нужды и потребности выбранного ею сегмента рынка и удовлетворит их более эффективно, чем конкуренты;

- *концепция социально-этичного маркетинга* состоит в применении концепции маркетинга с учетом одновременного выполнения потребностей не только потребителей товара, но и общества в целом.

В соответствии с этим фирма на основе целей маркетинга выбирает определенные стратегии маркетинга, определяет сроки их реализации и ответственных за проведение этих стратегий.

По сути дела маркетингом фирма начинает заниматься уже с момента выбора товара (услуги), с которым она будет выходить на рынок. Хотя вопросы сегментирования рынка, позиционирования товара должны прорабатываться в предыдущих разделах, но для полной картины этого плана рекомендуется включать эти вопросы в общий список задач, находящийся в этом разделе.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает как минимум семь этапов: - постановку задач ценообразования; - определение спроса; - оценку издержек; - проведение анализа цен и товаров конкурентов; - выбор метода установления цен; - определение окончательной цены и правил ее будущих изменений; - учет мер государственного регулирования цен.

Прежде чем приступить к рассмотрению методик ценообразования, необходимо осознать, что ценовая политика продавца зависит от типа рынка. Экономисты выделяют 4 типа рынков, каждый из которых определяет свои способы в области ценообразования: *на рынке чистой (совершенной) конкуренции* продавцы не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, поскольку роль маркетинговых исследований, политики цен, рекламы и стимулирования сбыта минимальна; *на рынке монополистической конкуренции* продавцы, чтобы выделиться чем-то, помимо цены, широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи; *на олигополистическом рынке* продавцы весьма чувствительны к политике ценообразования и маркетинга друг друга, и поэтому олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долговременного результата за счет снижения цены; а *на рынке чистой монополии* монополист может установить цену с расчетом на покрытие издержек и получения хороших доходов, или любую другую.

Одна из часто встречающихся ошибок при разработке плана маркетинга - отсутствие учета влияния на прибыльность деятельности фирмы межгосударственного регулирования цен и инфляции.

В большинстве стран мира (особенно в условиях нашей разбалансированной экономики) применялись, применяются и будут применяться различные меры государственного лимитирования или регулирования уровня цен и их динамики. Поэтому, решая вопросы ценообразования для своей фирмы, необходимо примерно определить, могут ли эти меры повлиять на вас и как: положительно (например, ваша продукция попадает в число тех товаров, на производство которых изготовителям выдаются дотации, снижаются кредитные ставки и т.п.) или отрицательно - государственное лимитирование верхних уровней цен может привести к падению прибыльности вашей фирмы и создать даже угрозу разорения.

Об этом необходимо упомянуть в бизнес-плане.

Во всем мире для корректировки цен с учетом инфляции используется следующая формула, которая может быть полезна и нашим предпринимателям:

**Цф = Цд (А ад/аф + Б бд/бф + В)**,

где: **Цф, Цд**- цена товара в момент соответственно фактической его поставки покупателю и в момент заключения договора о поставке;

**А, Б, В** - доли в цене товара (в момент заключения договора о поставке) соответственно расходов на покупку материалов и сырья, заработной платы и прочих расходов; А + Б + В = 1;

**ад, аф**- средняя цена покупных материалов и сырья в моменты заключения договора и фактической поставки товара.

**бд, бф** - средняя заработная плата работников вашей фирмы соответственно в момент заключения договора и фактической поставки товаров.

Из-за роста цен на покупные материалы и роста заработной платы выражение в скобках со временем оказывается больше единицы и превращается в коэффициент корректировки цены с учетом инфляции. Необходимость расчета данного коэффициента надо оговаривать в договорах о поставке и отражать в бизнес-плане, чтобы было ясно, как будет учитываться инфляция. При этом надо указать, будет ли рынок позволять такое автоматическое повышение цены или со временем придется идти на замедленную (частичную) корректировку, чтобы не потерять покупателей. Соответственно нужно описать, как это повлияет на прибыльность фирмы и что необходимо делать, чтобы сохранить рентабельность своей фирмы.

Вопрос о типе рынка, на который собирается выходить предприниматель решается в разделе «Анализ рынка сбыта» и соответственно накладывает отпечаток на все последующие решения.

 Постановка задач ценообразования.

Постановка задач ценообразования является по сути дела попыткой предпринимателя ответить на вопрос: чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары? Самыми распространенными ответами на этот вопрос являются: обеспечение выживаемости (эта цель ставится, когда на рынке царит очень острая конкуренция и чтобы обеспечить работу фирмы и сбыт товара, она должна устанавливать низкие цены в надежде на благожелательную ответную реакцию потребителей); максимизация текущей прибыли (такая потребность вызывается необходимостью быстро вернуть заимствованные средства, поэтому фирма устанавливает цены с высокой долей прибыли в них, если можно надеяться на сбыт товаров даже при такой цене); завоевание лидерства по показателям доли рынка (при этом фирмы идут на максимально возможное снижение цен); завоевание лидерства по показателям качества товара (обычно фирма устанавливает высокую цену, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведения НИОКР).

Определение спроса.

Здесь речь идет об определении эластичности спроса на товар по цене, по который фирма намеревается его продавать. Спрос будет менее эластичным, когда товару нет замены или отсутствуют конкуренты, покупатели не сразу замечают повышение цен, медленно меняют свои привычки и не торопятся искать дешевые товары или покупатели считают, что повышенная цена оправдана повышением качества товара. Если спрос можно считать эластичным, то продавцам стоит задуматься о снижении издержек, поскольку сниженная цена принесет больший объем общего дохода.

Точная оценка фирмы кривой спроса - дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но без нее обойтись нельзя. Поэтому если у фирмы нет средств на проведение таких исследований или привлечения маркетологов, то такую оценку проводят на основе экспертных оценок специалистов по торговле товарами, которые аналогичны тем, которые собирается производить фирма.

На основе такой информации предприниматель может построить кривую валового дохода реализации (рис.1, кривая 1), которая показывает, как при данном состоянии рынка выручка будет меняться по мере роста объемов производства.

Оценка издержек.

Определившись со спросом, можно перейти к третьему этапу рыночного ценообразования - оценке издержек. Оценка издержек, а затем поиск путей их снижения - этап, обязательный для любого предпринимателя. Одной из причин, оправдывающих необходимость такого анализа является то, что от вида издержек зависит вид кривой предложения фирмы. Используя график рыночного равновесия предприниматель может смоделировать различные варианты своей коммерческой стратегии: чем ниже цена, по которой предполагается продавать товар, тем более пологой будет кривая предложения, и в этом случае фирма теряет в прибыли с единицы товара, но выигрывает в общей ее массе. И наоборот, когда кривая предложения будет более крутой, абсолютное количество проданных товаров уменьшится, хотя прибыль с каждой единицы будет достаточна велика. Какую из этих стратегий выбрать - дело предпринимателя. Но нельзя забывать, что в бизнес-плане необходимо обосновать причины этого выбора и показать, чем он выгоден для инвесторов и кредиторов.

Еще одной предпосылкой анализа издержек является то, что издержки в краткосрочном периоде времени делятся на постоянные (не зависящие от количества выпускаемой продукции) и переменные (зависящие от количества произведенных товаров). Сумма переменных и постоянных издержек дает валовые издержки, кривая которых изображена на рис. 1. (кривая 2).

Как видно из графика, кривая вначале резко идет вверх, затем выравнивается или даже снижается, а затем снова поднимается. Причина этих изгибов в том, что в начале выпуска продукции производственная деятельность еще не отлажена, низка производительность труда и высок уровень брака. Поэтому на начальном этапе фирму ожидает временное снижение прибыльности производства, что требует финансовой подстраховки. И об этом необходимо упомянуть в бизнес-плане, поскольку это прямо влияет на общий размер финансовых потребностей фирмы в том периоде, на который составляется бизнес-план.

На основе кривых валового дохода и кривой валовых издержек фирма может определить для себя график прибыльности.

 Зона прибыльности

 Валовые издержки (2)

 А Валовый доход (1)

 Количество выпускаемой продукции

Рис. 1. График прибыльности.

Как видно, эти кривые пересекаются в точке А, которую называют точкой безубыточности производства. Она отражает порог между убыточностью и прибыльностью коммерческого предприятия, и, естественно, надо стремиться к ее быстрому достижению. Хотя построение графика прибыльности необходимо делать при подготовке раздела бизнес-плана, посвященного маркетингу, приводить этот график лучше в разделе, который посвящен финансовым аспектам проекта.

Анализ цен и товаров конкурентов.

Хотя максимальная цена определяется спросом, а минимальная - издержками, на установление фирмой среднего диапазона цен влияют цены конкурентов. Фирме необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов. Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель - определить так называемую цену безразличия, по которой покупателю будет безразлично, чей товар купить. Если фирма собирается выпускать товар, аналогичный товару конкурента, то она будет вынуждена назначить цену, близкую к цене конкурента. Если товар ниже по качеству, чем у конкурента, фирма не сможет запросить за него такую же цену.

Выбор метода установления цен.

Зная кривую спроса, сумму издержек и цены конкурентов, фирма готова приступить к выбору цены собственного товара. Самыми известными и популярными методами являются: **а)** начисление определенной наценки на себестоимость товара (но применять его можно, если на рынке нет конкурентов и фирма не опасается их появления); **б)** "глупое следование за конкурентом" (фирма назначает цену на товар такую же как и цена его конкурентов, не обращая внимание на показатели собственных издержек или спроса (он удобен и приемлем для фирм, которым не по карману проводить собственные маркетинговые исследования); **в)** метод установления цен на основе ощущаемой ценности товара (основным фактором при этом считают не издержки, а покупательское восприятие товара, и цена в этом случае призвана соответствовать ощутимой ценностной значимости товара); **г)** метод установления цены на основе закрытых торгов (фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимосвязи между ценой и издержками или спросом).

Определение окончательной цены.

Цель всех предыдущих методик - сузить диапазон цен, в рамках которого будет выбрана окончательная цена товара. Этап установления окончательных размеров цен реализуется уже в ходе конкретных переговоров с покупателями, но готовится к нему надо заранее. На этом этапе предстоит решить две главные задачи:

1) создать собственную систему скидок для покупателей и научиться ею пользоваться. Все скидки преследуют одну цель - привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки товара. Самая простая скидка - скидка за платеж наличными, хотя также широко распространены скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии, иногда используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона.

2) определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара. Необходимо помнить, что товар имеет свой жизненный цикл, и в зависимости от текущей стадии жизненного цикла необходимо проводить снижение или увеличение цен (на стадии выпуска товара и на этапе уменьшения спроса необходимо снижать цены, а на стадии зрелости и увеличения спроса на него - поднимать цену).

Определившись с окончательной ценой на товар, предприниматель может теперь подумать об их сбыте.

СХЕМА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТОВАРОВ (УСЛУГ).

Под этим подразумевается организация каналов сбыта, т.е. путей по которому товары движутся от производителя к потребителю. Участники каналов сбыта выполняют определенные функции, основными из которых являются:

-сбор необходимой для организации и планирования сбыта информации;

-создание и распространение информации о товаре, которая способствовала бы его приобретению потребителем, а также стимулированию оптовых покупок;

-налаживание и поддерживание связи с потенциальными покупателями;

-предпродажное приспособление товара к требованиям потребителей;

-согласование цен и условий для последующего акта передачи собственности или владения товаром;

-транспортировка и складирование товара; изыскание средств для покрытия издержек по функционированию каналов сбыта;

-принятие на себя ответственности за функционирование канала сбыта.

Эти функции могут быть выполнены различными участниками канала сбыта, что позволяет сэкономить ресурсы. Канал сбыта может быть охарактеризован по числу составляющих его уровней (уровень канала сбыта - любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному потребителю). Например, при одноуровневом канале сбыта посредниками на рынке обычно бывают розничный торговец, агент по сбыту или брокер. Для любого предпринимателя эффективное решение данного вопроса состоит не в том, чтобы отдать предпочтение какому-то одному каналу сбыта, а в выборе наилучшей комбинации нескольких каналов.

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА.

Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью множества разнообразных средств. При этом разработчик плана маркетинга учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сфере стимулирования сбыта. Основными средствами стимулирования сбыта являются: - образцы (предложение товара потребителям на пробу или бесплатно); - купоны (дают право на обговоренную экономию при покупке конкретного товара); - премии (товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара); - экспозиции и демонстрации товара в местах продажи; - стимулирование сферы торговли (предоставление скидки с определенного количества проданных товаров в определенный отрезок времени, нескольких бесплатных дополнительных товаров посреднику, купившему у фирмы определенное количество товара и т.д.); - профессиональные встречи и специализированные выставки (производитель выявляет на выставках новых потенциальных покупателей, поддерживает контакты с клиентурой, знакомится с новыми заказчиками); - конкурсы, лотереи и игры (они предоставляют возможность удачливым и усердным потребителям выиграть какие-то призы). Какой вид стимулирования выбрать - задача предпринимателя. Но в бизнес-плане он должен показать, как осуществлялся выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта и насколько каждый из выбранных методов способствует повышению сбыта товаров (услуг).

Надо отметить, что сейчас очень много фирм уделяет большое внимание стимулированию сбыта. Но следует помнить, что оно эффективно на стадии зрелости товара и лишь не намного увеличивает доход предприятия в том случае, когда объем покупок товара стал снижаться.

Что касается рекламы, то к вопросам, которые необходимо решить в этом разделе, относятся разработка стратегии рекламы, определение конкретных рекламоносителей, объем рекламы и т.д. Конечно же, при разработке данных вопросов лучше всего обратится к специальным рекламным агентствам, которые профессионально занимаются всеми этими вопросами. Но если руководитель предприятия уверен в своих силах и знаниях, то можно и самой фирме разработать рекламную компанию. Единственное, реклама должна быть направлена на тех людей, на которых рассчитан товар.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ.

Здесь необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания клиентов, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений. В итоге фирма решает: соответствует ли ассортимент и качество послепродажных услуг запросам потребителей? Оптимально ли по отношению к потребителю расположены сервисные пункты и склады запасных частей? Как организован гарантийный ремонт? Какова частота использования отдельных деталей и узлов? Каково среднее время устранения неисправностей в сравнении с конкурентами? Какова средняя стоимость ремонта и запчастей в сравнении с ценами конкурентов? Обладают ли необходимой квалификацией и коммуникабельностью работники сервиса фирмы?

В случае поэтапной реализации проекта необходимо определить динамику продвижения на рынок и наращивания объемов реализации проекта.

**5.) Производственный план**

Назначение раздела - обоснование выбора производственного процесса и расчет экономических показателей динамики развития деятельности согласно этапам проекта.

Главная задача здесь - доказать потенциальным партнерам, что фирма будет реально в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Но перед написанием этого раздела предприниматель должен собрать предварительную производственную информацию. Здесь ему надо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке; составить список всех видов сырья и материалов; установить названия фирм-поставщиков, их ориентировочные цены; составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единицы оборудования выяснить, можно ли его арендовать или нужно покупать; определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки; определить ориентировочно расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию и другие муниципальные услуги и т.д.

На основе этой информации предприниматель уже конкретно для своей фирмы при составлении бизнес-плана решает вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме этого необходимо описать, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. По всем операциям необходимо дать схему производственных потоков: показать, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий с указанием поставщиков, в каких цехах и как они будут перерабатываться, чтобы получить продукцию, каким образом и куда эта продукция будет поставляться с предприятия, какое оборудование может понадобится в будущем. Выбор оптимального объема производства, максимизирующего прибыль, в соответствии с теорией выбирается на основе оценки издержек, кривой спроса и тем типом рынка, на котором действует фирма (см. раздел “План маркетинга”).

Надо помнить, что внешние инвесторы обычно рассматривают бизнес-план с точки зрения того, насколько рациональна технологическая схема, обеспечивает ли она всемерное сокращение затрат труда, времени и материалов, а также легкость изменения ассортимента продукции с учетом требований рынка.

Раздел содержит следующую информацию:

- место производства товаров;

- необходимые производственные мощности и их увеличение по годам;

- закупка сырья, материалов и компонентов; репутация фирм-поставщиков, опыт работы с ними;

- производственная кооперация - с кем и на каких условиях;

- необходимое оборудование; фирмы-поставщики оборудования;

- схема производственных потоков на предприятии;

- контроль качества продукции - на каких стадиях и с помощью каких методов;

- уровень издержек производства и их динамика;

- затраты на утилизацию отходов и защиту окружающей среды.

### Местонахождение фирмы

Удачное расположение фирмы способно приносить прибыль. Если вы собираетесь заняться бизнесом, попытайтесь вначале представить идеальное местонахождение фирмы, а затем прикинуть, какой степени приближения к идеалу вы сможете добиться.

Если вы уже имеете представление о размере площади, которая вам понадобится, можно запросить брокеров по продаже недвижимости и поинтересоваться арендной платой в данном регионе.

В то время, как для одних видов деятельности местонахождение не имеет принципиального значения, для других, в особенности - для ресторанов и торговых предприятий - это один из существенных факторов, определяющих успех дела.

У каждой фирмы - свои запросы. В обрабатывающей промышленности и оптовой торговле низкая арендная плата и близость транспортных магистралей ценится гораздо выше, чем местонахождение как таковое или близость потребителя. Для розничной торговли последние два обстоятельства имеют решающее значение. Возможно, вам удастся воспользоваться данными анализа транспортных перевозок в данном регионе, что облегчит вам выбор правильного местонахождения фирмы.

В этом разделе вам предстоит ответить на следующие вопросы:

1. По какому адресу находится фирма?
2. Каковы особенности помещения, занимаемого фирмой?
3. Вы арендуете землю или она принадлежит вам?
4. Есть ли необходимость в реконструкции здания и если да, то во что это обойдется? Изучите прейскуранты нескольких возможных подрядных организаций и включите их в перечень сопроводительных документов.
5. Есть ли зональные ограничения на занятия данным видом предпринимательской деятельности в близлежащих районах?
6. Какие виды бизнеса наиболее распространены в данном регионе?

Например, брокеры по продаже автомашин предпочитают группироваться в одном месте. То же относится к бизнесу в области искусства, ювелирным магазинам и финансовым учреждениям.

1. Почему вы выбрали данное место, а не какое-либо другое?
2. Почему вы считаете это место наиболее подходящим для своей фирмы?
3. Как отразится ваш выбор на текущих издержках?

Если вы начали свою деятельность и местонахождение фирмы уже выбрано удачно, держите в поле зрения все изменения, происходящие в вашем районе, - строительство дорог, изменения в численности и составе населения, перемещение людей, поправки, вносимые в муниципальные установления. Проанализируйте данные переписей населения за несколько лет, чтобы выявить долговременные тенденции. Поддерживайте постоянные контакты с агентами по продаже недвижимости, которые, наверняка, в курсе происходящих событий.

Этот раздел не должен быть слишком пространным. Просто его содержание должно служить напоминанием о вещах, которые требуют вашего постоянного внимания. Он может входить составной частью в любой из рассмотренных выше разделов плана.

**6.) Организационный план**

В данном разделе необходимо показать, кто будет внедрять намеченные мероприятия по проекту. На основании этого раздела потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство фирмой и каким образом будут складываться отношения между членами руководства и с коллективом на практике.

В первую очередь, в этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления фирмой. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические данные о всех членах директоров (возраст, образование), анализируются знания и квалификация всей команды в целом. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, производственный процесс). Также в этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях; освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, т.е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя.

Не менее важным является разработка системы подбора кадров. Фирмой оговариваются принципы отбора сотрудников, принципы найма, создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, выбор метода и периодичность оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

По сути дела этими вопросами занимается менеджмент, и желательно, чтобы этот раздел составлял человек, хорошо разбирающийся в этой дисциплине.

Таким образом, ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство фирмой и каким образом будут складываться отношения между членами руководства на практике, какова система расстановки кадров и какова кадровая политика фирмы.

Согласно многочисленным исследованиям факторов, обусловливающих банкротство мелких фирм, 98% неудач объясняется скверным управлением. Это обстоятельство нужно учесть в плане. При составлении финансовой заявки следует убедиться в том, что вероятный инвестор в курсе принятых или предпринимаемых мер по исправлению каких бы то ни было ошибок, допущенных вами или вашими управляющими. Если вы составляете план для себя лично, в данном разделе нужно высветить сильные и слабые стороны управления. Ориентиром может послужить перечень наиболее распространенных причин банкротства:

|  |
| --- |
| Некомпетентность управления. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .45% |
| Недостаток опыта в производстве данного ассортимента продукции . . . . . . . . . . 9% |
| Недостаток управленческого опыта . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 13% |
| Узкий профессионализм . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .20% |
| Невыполнение взятых на себя обязательств . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 3% |
| Обман. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 2% |
| Стихийные бедствия . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .1% |
| Другие . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .7% |

Противоядия от некомпетентности не существует, зато есть три надежных средства защиты от узкого профессионализма и неопытности - добывать необходимый опыт своими силами, иметь партнера или нанять человека, обладающего им.

Конкретное наполнение этого раздела зависит от избранной формы организации: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве выпускаемых акций, типе акций.

Вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить перспективы изменения этих форм (если это необходимо) и объяснить, почему такая стратегия считается наилучшей.

При рассмотрении вопросов руководства и управления фирмой необходимо объяснить, каким образом организована руководящая группа, и описать роль каждого ее члена, привести краткие биографические сведения о всех членах совета директоров, учредителей. Следует помнить, что необходима сбалансированная руководящая группа. Следует дать анализ знаний и квалификации всей команды в целом. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга, охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, вопросы, связанные с персоналом, производственный процесс). Однако маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего становления сможет собрать достаточно хорошо сбалансированную команду. В этом случае для выявления слабых сторон управления можно воспользоваться услугами консультантов.

В этом разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях; детальные анкетные характеристики приводятся в приложении.

Жить и умереть фирме - это зависит от того, кто на ней работает. Слаженный коллектив может вдохнуть жизнь в едва теплящееся предприятие, а слабый - погубить процветающую фирму.

Отправной точкой этого раздела должны быть квалификационные требования, то есть необходимо показать, какие именно специалисты и сколько (какого профиля, с каким образованием, каким опытом), с какой заработной платой понадобятся для успешного решения задач, поставленных в предыдущих разделах плана, сейчас, в ближайшем будущем, через 2-3 года. При этом необходимо указать, где и как вы собираетесь заполучить таких специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов).

Следует определить: необходима ли переподготовка и подготовка кадров, во что это может обойтись фирме.

Затраты на обучение, внешне неприметные, могут оказаться неприятным сюрпризом не только в финансовом отношении, но и как дополнительные затраты времени, требующие учета влияния на реализацию целей бизнес-проекта.

К приему дополнительных работников нужно прибегать только в том случае, если это повысит доходность фирмы. Поэтому прежде, чем принимать на работу новых людей, следует проанализировать, действительно ли это так уж необходимо. Заработная плата служащих относится к числу постоянных издержек, поэтому необходима обоснованность их целесообразности. При этом только тщательный подбор кандидатуры на место может дать желаемый результат.

Необходимо осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в деловом плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли или иные формы материального стимулирования).

В этом разделе нужно привести и организационную схему управления бизнес-проектом с указанием для каждого руководителя его места в организационной иерархии. Из данной схемы должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация интересует инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей ваших будущих сотрудников или другие данные о персонале.

**7.) Финансовый план**

Этот раздел - важнейшая составная часть бизнес-плана, призванный обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Финансовый план составляется на весь период реализации бизнес-проекта и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и платежей, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние наличности, устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключении определяется срок окупаемости или точка самоокупаемости.

Сводный прогноз доходов и расходов разрабатывается на каждый год, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке (табл. 1).

Основным источником доходов большинства предприятий являются продажи. Именно продажи определяют все прочие аспекты деятельности предприятия. Для составления прогноза используются опросы потребителей, опросы торговых работников, консультации с экспертами, анализ временных рядов.

Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей. Сведения о том, сколько и каких специалистов потребуется, берутся из организационного плана. Расширение дела может уже в первые месяцы существования предприятия потребовать увеличения численности занятых. Расходы на оплату труда должны быть заранее предусмотрены и включены в план доходов и расходов. В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы работающим сотрудникам.

В первые месяцы освоения нового рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские расходы и т.д.

С ростом фирмы возрастают расходы на страхование, на рекламу, на участие в выставках, на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов. Условия страховки можно выяснить непосредственно у той страховой компании, в которой предприятие застраховано, а величину выплат можно определить в зависимости от вида страховки и состояния дел на предприятии к тому или иному моменту. Добавление новых площадей увеличит расходы на аренду. Если планируется закупить новое оборудование, то это отразится в приросте амортизационных отчислений.

Помимо планов доходов и расходов в разбивке по месяцам первого года, планы доходов и расходов должны содержать прогнозные данные на конец 2-го и 3-го гг. При прогнозировании эксплуатационных расходов на 2-й и 3-й гг. рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будут меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммунальные услуги (плата за электричество, газ и т.д.), аренда, страховка и процент на капитал, нетрудно подсчитать, исходя из объема продаж (доходов) на второй и третий год. Расходы на рекламу, на заработную плату и налоги можно определить как долю от чистой прибыли за соответствующий год.

Если финансовый план покажет, что при таких издержках можно получить прибыль, фирма имеет шансы на успех.

Финансовый план содержит обоснование движения денежных потоков по кварталам и годам реализации бизнес-проекта. Данные финансового плана являются основой расчетов эффективности проектируемых инвестиций.

Т а б л и ц а 1

ПЛАН ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1-й год | 2-й год | 3-й год |
| Доходы от продаж товаров (оказания услуг или выполнения работ) |  |  |  |
| Налог на добавленную стоимость |  |  |  |
| Себестоимость реализованной продукции (работ или услуг) |  |  |  |
| Валовая прибыль |  |  |  |
| Эксплуатационные издержки, всего |  |  |  |
| в том числе: |  |  |  |
| - управленческие затраты |  |  |  |
| - затраты на сбыт |  |  |  |
| - аренда помещений |  |  |  |
| - коммунальные услуги |  |  |  |
| - транспорт |  |  |  |
| - реклама |  |  |  |
| - страховка |  |  |  |
| - налоги |  |  |  |
| - проценты за капитал |  |  |  |
| - амортизация |  |  |  |
| - затраты на науку |  |  |  |
| - прибыль до уплаты налогов |  |  |  |
| - налог на прибыль |  |  |  |
| - чистая прибыль |  |  |  |

Деньги в кассе или на банковском счете фирмы - это не то же самое, что прибыль. Прибыль - это разница между доходами и расходами, а денежная наличность - это разница между реальными денежными поступлениями и выплатами. Изменяется объем денежной наличности только тогда, когда фирма фактически получает платеж или сама производит выплату. Например, погашение долга фирмы не отражается в издержках, хотя уменьшает сумму наличности, а амортизация основных фондов - это издержки, которые снижают прибыль, но не влияют на сумму денежной наличности.

Одна из главных проблем, стоящих перед любой фирмой, - правильное планирование денежной наличности.

Нередко вполне рентабельные предприятия терпят банкротство только из-за того, что в нужный момент у них не хватило денег. Следовательно, если предприниматель судит о своем успехе по прибыли, то рискует сильно ошибиться, особенно если при этом прирост наличности отрицателен.

Прогноз денежной наличности строится на основании плана денежных поступлений и выплат. План денежных поступлений и выплат составляется на основе плана доходов и расходов с поправкой на ожидаемые лаги. Если для какого-то месяца окажется, что выплаты превышают поступления, предприниматель должен заранее позаботиться, и взять на этот период деньги в долг. Если в другом месяце денежные поступления превысят выплаты, то лишние деньги можно отдать в краткосрочную ссуду или положить на банковский счет до того времени, когда выплаты вновь будут превышать поступления.

Самый сложный момент в прогнозировании денежной наличности - это определение размеров поступлений и выплат по месяцам. Для этого приходится строить предположения, чтобы денег заведомо хватало на оплату счетов в течение всего периода становления предприятия. На основе подобных предположений можно оценить размеры денежных поступлений и платежей по месяцам и прикинуть, когда и сколько денег потребуется брать в долг. Все предположения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте делового плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра.

План поступлений и выплат на 1-й год в месячной разбивке и на последующие три года может быть составлен по следующей форме (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

ПЛАН ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫПЛАТ ПО ГОДАМ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1-й год | 2-й год | 3-й год |
| Показатель | Все-го | По кварталам | Все-го | По кварталам | Всего |
|  |  | I | II | III | IV |  | I | II | III | IV |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| **А. Деятельность по производству и сбыту продукции (услуг)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| А.1. Поступление денежных средств, всего (А.1) = (А.1.1) + (А.1.2) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| А.1.1. Выручка от продажи продукции (услуг)\* (п. 3 табл. 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| А.1.2. Прочие доходы от производ-ственной деятельности (п. 4 табл. 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| А.2. Денежные выплаты - операционные затраты по производству и сбыту продукции (п.6.1 табл. 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| А.3. Сальдо денежных поступлений и выплат от деятельности по производству и сбыту продукции (услуг) (А.3)=(А.1)−(А.2) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Б. Инвестиционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Б.1. Поступление денежных средств − Выручка от реализации основных средств (п.1.4 табл. 5) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Б.2. Платежи за: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - оборудование |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - строительно-монтажные работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - проектно-изыскательские работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - содержание дирекции строящегося предприятия |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Б.3. Сальдо денежных поступлений и платежей в инвестиционной деятельности (Б.3) = (Б.1) − (Б.2) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **В. Финансовая деятельность** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.1. Поступление денежных средств, всего (В.1) = (В.1.1) + (В.1.2) + (В.1.3), |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.1.1. Средства для финансирования инвестиционного проекта (пп.1.3 + 2 + 3 табл. 5) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.1.2. Возраст дебиторской задолженности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.1.3. Средства от продажи и доходы от ценных бумаг |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.2. Денежные выплаты, всего (В.2) = (В.2.1) + (В.2.2) + (В.2.3) + (В.2.4) + (В.2.5) + (В.2.6)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.2.1. Возврат предоставленных средств: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - средства государственной поддержки за счет федерального бюджета |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - коммерческие кредиты и займы (по каждому в отдельности) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.2.2. Уплата процентов за предоставленные средства,всего (п. 10 табл. 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - средства государственной поддержки за счет федерального бюджета |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| - коммерческие кредиты и займы (по каждому в отдельности) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.2.3. Налоги и другие обязательные платежи из себестоимости и прибыли (пп. 6.3 и 9 табл. 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.2.4. Страховые взносы (п. 7 табл. 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.2.5. Выплата кредиторской задолженности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.2.6. Покупка ценных бумаг |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В.3. Сальдо денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности (В.3) = (В.1) − (В.2) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Д. Денежный поток** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Д.1. По годам реализации проекта (Д.1) = (А.3) + (Б.3) + (В.3) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Д.2. Накопленный денежный поток |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Расчет эффективности проекта определяется по показателям срока окупаемости и внутренней нормы рентабельности.

Срок окупаемости представляет собой период времени с момента выдачи инвестиционных ресурсов до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и суммарным объемом инвестиций приобретет положительное значение. Срок окупаемости рассчитывается по данным табл. 3.

Внутренняя норма рентабельности определяется как дисконтирующий множитель, приводящий разновременные значения баланса к началу реализации проекта. Она определяет минимальную величину процентной ставки, при которой занятые средства окупятся за жизненный цикл проекта, исходя из условия, что сумма дисконтированных разностей платежей равна нулю:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Т*Σ | *Рt*  | 1 | = 0 |
| *t* = 1 |  | (1 + *n*)*t* − 1 |  |

*Pt* − ежегодная разность платежей;

*Т* − суммарная продолжительность жизненного цикла проекта, включая строительство объекта и эксплуатацию основного технологического оборудования;

*n* − внутренняя норма рентабельности.

Внутренняя норма рентабельности рассчитывается по данным табл. 4 последовательным подбором *n*.

Принципиальным условием эффективности проекта является положение о том, что внутренняя норма рентабельности должна быть не меньше принятой процентной ставки по долгосрочным кредитам.

Т а б л и ц а 3

ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1-й год | 2-й год | 3-й год |
| Показатель | Все-го | По кварталам | Все-го | По кварталам | Всего |
|  |  | I | II | III | IV |  | I | II | III | IV |  |
| 1. Объем инвестиций (итог табл. 5) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Сумма чистой прибыли и амортиза-ционных отчислений (табл. 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Сальдо ( 4 ) − ( 2 ) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Т а б л и ц а 4

ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА

|  |  |
| --- | --- |
|  | Годы строительства и эксплуатации |
|  | 1 | 2 | 3 | 4\* | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Ежегодная разность платежей (*Pt*) *Pt* = (Д.1) − (В.1.1) (из табл. 6) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\* На четвертый и последующие годы экстраполируются данные по 3-му году с корректировкой согласно данным о погашении коммерческих кредитов.

Графическое представление точки самоокупаемости приведено на рисунке.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| млн. руб. |  | Доходы РасходыТочка самоокупаемости |
|  |  | Фиксированные издержки |

Объем продукции

***Рис. Графическое представление точки самоокупаемости***

По графику определяется тот объем продукции, при котором расходы будут равны доходам и после которого предприятие будет иметь постоянно увеличивающуюся прибыль.

**8.) Страхование рисков**

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

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

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

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

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

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

**9.) Приложение**

В приложении к бизнес-плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылка в бизнес-плане.

Наиболее часто в приложении приводят следующие документы: технические данные по продукции, копии контрактов, лицензий, подробности патентных документов, из которых взяты исходящие данные, сообщения консультантов по продукции и рынкам, анкетные данные руководящих работников, сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований, отчет по ревизии бухгалтерских документов, прейскуранты поставщиков и др.

Не следует абсолютизировать приведенный примерный состав бизнес-плана фирмы. Он может служить лишь лучшему пониманию и эффективному действию, так как окончательный выбор состава и содержания материала, представляемого инвесторам, определяется руководителем с учетом конкретных обстоятельств и путей развития фирмы.

**III. Макет бизнес-плана**

**1. Титульный лист**

**Запомните:** титульный лист – визитная

карточка бизнес-проекта и его разработчиков.

 1.1 Фамилия, имя, отчество руководителя проекта\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.2. Адрес: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (организации, частной фирмы)

1.3. Телефон:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­\_\_\_\_

1.4. Кем разработан\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.5. Сфера бизнеса\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.6. Основные виды деятельности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.7. Срок начала деятельности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.8. На какой период рассчитан бизнес-план\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2. Резюме**

**Запомните: -** резюме – это концепция бизнес-проекта,

содержит принципиальные позиции плана;

- резюме составляется для потенциального инвестора;

- информационная емкость, четкость, убедительность

являются главными качествами резюме.

2.1. Цели проекта: экономические, социальные, научно-технические, политические:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.2. Описание главных видов деятельности проекта и основных преимуществ продукции (услуг): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.3. Инвестиционная сумма, в том числе: собственные средства, заемные и средства государственной поддержки:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.4. Возможные рынки сбыта Вашей продукции (услуг): (местный, российский, товарный рынок, другие); возможные потребители; торговые предприятия, реализующие Вашу продукцию, посредники: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.5. Каковы потенциальные возможности Вашего бизнеса по этапам запланированного периода (укажите объемы, структуру продаж или производства, качественные характеристики, которые Вы хотите достичь в целом или по видам продукции, видам деятельности):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.6. Срок окупаемости проекта и срок возврата заемных средств:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.7. Возможные инвесторы и Ваши обязательства перед ними:

**3. Описание вида деятельности (продукции или услуги)**

**Запомните:**  - профессиональные знания о

предполагаемом бизнесе являются залогом

успешной реализации проекта и гарантируют

получение инвестиций.

3.1. Анализ Вашего бизнеса на текущий момент. Особенности его истории, характеристика отрасли промышленности, к которой относится проект: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.2. Оценка стадии развития Вашей фирмы – становление, расширение действующего бизнеса, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупного предприятия: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.3. Особенности организации и технологии предлагаемых бизнес-процессов в настоящее время и в будущем: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.4. Какие и где появились аналоги продукта (услуги) за последние 3 года:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.5. Каковы сильные и слабые стороны Вашего бизнеса в настоящее время и причины их возникновения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**4. План маркетинга**

**Запомните:** - критический фактор – если Вы не можете

продать свою продукцию, значит нет бизнеса;

1. в чем «изюминка» Вашей продукции (услуги);
2. снижение цен – не единственный вариант конкурентного преимущества;
3. Вы должны глубоко знать свой рынок.

4.1. «Изюминка» Вашего продукта (услуги). Приведите детали патентов, лицензий на свою продукцию: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.2. Разрабатываете ли Вы новые изделия, услуги:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.3. Каков Ваш рынок (растущий, стабильный, сокращающийся): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.4. Существуют ли другие рынки и каков их потенциал:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.5. Определите секторы Вашего рынка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.6. Может ли Ваша продукция приспосабливаться к требованиям разных секторов:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.7. Определите и опишите Ваших возможных клиентов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.8. Выделите 5 крупнейших потребителей и % от продаж, приходящихся на них:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.9. Опишите план продаж на следующие полгода, год: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.10. Сравните эти прогнозы с показателями прошлого года (квартала, месяца): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.11. Какие твердые заказы у Вас есть на этот период: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.12. Ваши конкуренты и их доля на рынке: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.13. Цена на Ваш продукт. Объясните, как Вы будете ее устанавливать:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.14. Сравнительная характеристика цен на Ваш продукт и продукцию конкурентов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.15. Как Вы собираетесь продавать свой продукт (по почте, агенты, реклама):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**5. Производственный план**

**Запомните:** - анализ сильных и слабых

сторон производственного процесса

способствует снижению рисков;

1. важна не технологическая, а экономическая

оценка производственного процесса;

1. возможности отечественных поставщиков.

5.1. Специфические требования к организации производства:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.2. Состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, лизинг, покупка), стоимость:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.3. Сырье и материалы: поставщики (название, условия поставок) и ориентировочные цены: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.4. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.5. Форма амортизации (простая, ускоренная). Нормы амортизационных отчислений. Основание для применения норм ускоренной амортизации: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.6. Себестоимость намечаемой к производству продукции. Калькуляции себестоимости:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.7. Структура капитальных вложений, предусмотренная в проектной документации и сметно-финансовом расчете, в т.ч. строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты. Ввод и освоение производственных мощностей: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.8. Обеспечение экологической и технической безопасности:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.9. Месторасположение фирмы (центральный офис, помещение для производственного процесса, складские и торговые помещения). Укажите, будете ли Вы арендовать помещения или покупать: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.10.Обеспечение потребности в транспортных средствах: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.11. Производственная кооперация – с кем и на каких условиях: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. Организационный план**

**Запомните:** - успех или неудачи Вашего бизнеса

зависят от того, с кем Вы работаете;

1. не пасуйте перед ошибками управления,

думайте, как их избежать в будущем;

1. определите квалификацию и опыт сотрудников.

6.1. Организационно-правовая форма Вашей фирмы (индивидуальное предприятие без образования юридического лица, товарищество, АО), условия создания и состав учредителей: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.2. Штатный состав сотрудников и динамика его изменения в течение реализации проекта:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.3. Сведения о предполагаемых (работающих) сотрудниках: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. сотрудника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Адрес\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сегодняшняя или предполагаемая его роль в бизнесе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Заработная плата: сегодня \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в будущем \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дипломы и сертификаты о квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Опыт и навыки работы (что умеет делать)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.4. Какие дополнительные условия (льготы, надбавки, путевки и проч.) планируются для управленческой команды: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.5. Определите узкие (слабые) звенья в управлении командой (возможные или те, что существуют, и как Вы будете с ними работать):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.6. «Ключик», который откроет «ларчик» эффективного управления персоналом:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. Страхование рисков**

**Запомните:** - необходимым условием

эффективной деятельности в рыночных

условиях является наличие резервов ресурсов;

1. наличие страховки гарантирует для инвестору

возврат вложенных средств.

7.1. «Ассортимент» возможных рисков:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип риска | Вероятность появления | Экономическая оценка риска | Возможный резерв |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

7.2. Варианты стратегии поведения в рискованных ситуациях:

1. организационные меры профилактики: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. программа страхования рисков: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**8. Финансовый план**

**Запомните:** - наличие конкурентного

преимущества гарантирует успех;

1. планирование денежной наличности обязательно.

8.1. Объем финансирования по источникам и периодам\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8.2. Прогноз доходов и расходов по годам и в месячной разбивке по 1-ому году (табл.1, раздел 2)

8.3. Финансовый план, содержащий движение денежных потоков по кварталам и годам реализации проекта (табл. 2, раздел 2)

8.4. Расчет окупаемости проекта.

**9. Приложения**

9.1.Технические данные по продукции.

9.2. Копии гарантированных писем, договоров, контрактов, протоколов о намерениях с потенциальными поставщиками, потребителями, посредниками.

9.3. Копии лицензий, сертификатов, подробности патентных документов, подтверждающие конкурентные преимущества продукции (услуги).

9.4. Сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований.

9.5. Бухгалтерская документация.

9.6. Другая нормативная и правовая документация, гарантирующая достоверность информации, изложенной в разделах бизнес-плана.

**IV. Заключение.**

Таким образом, составление бизнес-плана - очень трудоемкое и ответственное дело. Необходимость соблюдения взаимосвязи между разделами, которые очевидны даже при кратком ознакомлении с разделами ставят перед предприятием проблему выбора тех, кто должен составлять этот документ. (Примером такой взаимосвязи может быть решение относительно маркировки товара, которое должно приниматься с учетом того, что, с одной стороны, это требует дополнительных затрат, а с другой - дает возможность установления более высокой цены, конечно, если это позволяет сделать тот тип рынка, который выбран в разделе «План маркетинга», и анализ конкуренции на нем. Сюда же можно отнести и учет взаимосвязи между все тем же типом рынка и стратегией маркетинга. Примером взаимосвязи может также служить и учет определенной в разделе «Анализ рынка сбыта» эластичности спроса в разделе «План маркетинга» при установлении цены на товар. Это далеко не полный перечень всех факторов, которые надо учитывать при составлении бизнес-плана).

В настоящее время едва ли не каждая российская компания хотя бы раз занималась составлением бизнес-плана. В подавляющем большинстве случаев к этому вынуждает желание привлечь внешние (как правило, иностранные) инвестиции. Характерно, что в подавляющем же большинстве случаев такие попытки бывают безуспешными.

И пора перестать ссылаться на неблагоприятный инвестиционный климат. Во-первых, и в таком климате кое-кому удается использовать для развития чужие деньги. Во-вторых, в число составляющих инвестиционного климата входит и бизнес-планирование, при чем в отличие от более глобальных проблем (общая экономическая ситуация, правовое пространство) этот вопрос вполне умещается в компетенцию руководства каждой отдельной компанией.

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

 Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем, как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверенны в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

**V. Список литературы**

1. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. / Под ред. Н.Н.Филимоновой Издательство МАГМУ. – М.: 2001.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Изд-во “Юнити”, 2002.
3. Бизнес-план: Методич. материалы/ Под ред. проф. Маниловского Р.Г.- М.: Финансы и статистика, 1999.
4. Буров В.П., Мирошкин О.К., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример.- м.: Изд-во ЦИПКК АП - Отраслевая библиотека "Технический прогресс и повышение квалификации кадров в авиационной промышленности", 1995
5. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха.- М.: Машиностроение, 1998