

**СОДЕРЖАНИЕ**

* ВВЕДЕНИЕ 3
  + 1. ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА 4
  + 1.1. Резюме 4
  + 1.2. Цели и задачи 4
  + 1.3. Описание предприятия и его товаров (услуг) 5
  + 1.4. Рассмотрение рынков сбыта товаров и услуг 6
  + 1.5. Оценка конкурентов на рынках сбыта 7
  + 1.6. Составление плана маркетинга 9
  + 1.7. Составление плана производства 12
  + 1.8. Составление организационного плана 13
  + 1.9. Оценка риска и страхование 14
  + 1.10. Финансовый план 15
  + ЗАКЛЮЧЕНИЕ 24
  + СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 25
  + ВВЕДЕНИЕ
  + Актуальность данной темы заключается в том, что, начиная свою деятельность, директор должен ясно представлять потребность на будущее в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы. Разработка стратегии и тактики производственно- хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для малого предпринимателя. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики является бизнес-план. Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды, в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.
  + Целью данной работы является изучение порядка составления бизнес-плана.
  + Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:
  + - изучение структуры бизнес-плана
  + - рассмотрение принципов составления бизнес-плана на каждом этапе
  + Предметом данной работы является оценка принципов и техники составления бизнес-планов.
  + Источниками написания работы служили учебные пособия Блеквелла Э., Горемыкина В.А., Жукова В.В. Черновой Н.А. и других авторов.
  + **1. ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

**1.1. Резюме**

Предельная простота и минимум специальных терминов. В целом резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе и ее акционерам) на два вопроса: "Что они получат при успешной реализации данного плана?", и "Каков риск потери ими денег?". В этом разделе определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках.

По каждому направлению устанавливаются цели, к которым фирма стремится, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий, определяются ответственные лица. В этом же разделе помещается информация, дающая представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. [12,c.118]

**1.2. Цели и задачи**

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

Сильные и слабые стороны идеи - это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени.

Здесь необходимо рассмотреть следующие факторы:

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

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

- технические (производственные фонды: состояние и ресурсы);

- финансовые (наличие собственных средств);

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

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

Решив проблему с целями и задачами, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и сформулировать оперативные планы. [2,c.210]

**1.3. Описание предприятия и его товаров (услуг)**

В этом разделе описываются все товары и услуги, которые производит фирма. В разделе необходимо дать описание всех существующих и новых товаров и услуг, предлагаемых фирмой, ответив на следующие вопросы:

1) Какие товары (услуги) предлагаются фирмой?

2) Название товара.

3) Какие потребности призваны удовлетворять предлагаемые товары, услуги?

4) Насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?

5) На каких рынках, и каким образом они продаются?

6) Почему потребители отдают предпочтение данным товарам (услугам) фирмы? Что составляет их основное преимущество? В чем их недостатки?

7) Каковы цены, по которым продаются товары (услуги)? Каковы затраты на их производство? Какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара (услуги)? [6,c.64]

**1.4. Рассмотрение рынков сбыта товаров и услуг**

Одна из основных задач фирмы - определение ёмкости каждого конкретного рынка для каждого товара (услуги). Эти показатели будут характеризовать возможные объёмы сбыта. Они определяются натуральным и стоимостными показателями реализованных или потенциально реализованных товаров в течении определённого периода. При этом необходимо учитывать, что при анализе ёмкости рынка необходимо произвести оценку:

1. Потенциальной ёмкости рынка, т.е. общего количества товаров которые покупатели данного рынка могут приобрести за определённое время.

2. Потенциального объёма продаж, т.е. той доли потенциального рынка, которую предприниматель в принципе может захватить и соответственно того максимального количества товаров, на реализацию которого он может рассчитывать при его возможностях. В итоге такого анализа предприниматель сможет потенциально определить количество клиентов, на которое ему можно рассчитывать, но рассчитывать не значит их получить поэтому нужна ещё и реальная оценка рынка.

3. Реального объёма продаж, необходимо оценить сколько реально предприниматель сможет продать (выручить) за оказанные услуги при имеющихся условиях его деятельности, возможных затратах и тому уровню цен, который он намерен установить и главное как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом на несколько лет вперёд.

При исследовании рынка следует в первую очередь определить тип рынка по каждому товару или услуги. С этой целью предлагается следующая классификация рынков:

Бесплодный рынок, т.е. рынок не имеющий перспектив для реализации рассматриваемых товаров или услуг.

Основной рынок где реализуется основная часть товаров и услуг.

Дополнительный рынок который поглощает небольшую часть товаров (услуг).

Растущий рынок, т.е. имеющий реальные возможности для роста объёмов реализации товаров.

Потенциальный рынок, т.е. имеющий перспективы реализации товаров однако, при определённых условиях.

Избирательный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации.

Прослоечный рынок (вялый, не активный), на котором торговые операции не стабильны, но имеются перспективы превращения его в активный рынок при определённых условиях, однако он может стать и бесплодным рынком. [9,c.211]

**1.5. Оценка конкурентов на рынках сбыта**

Этот раздел необходимо посвятить анализу рыночной конъюнктуры, характеристики своих конкурентов, их стратегии и тактики. В этом разделе необходимо дать ответы на следующие вопросы с учётом деятельности конкурента:

Является ли область деятельности фирмы новой и быстро меняющейся, или же давно существующей и не подверженной быстрым изменениям?

Существует ли большое число фирм предлагающих подобные товары или услуги, или же в конкурентной борьбе участвует ограниченное их число?

Почему данную фирму следует считать конкурентной?

Какую часть рынка контролируют крупные фирмы? Какова динамика овладения этими фирмами рынком?

Какие организационные структуры наиболее распространены на фирмах ваших конкурентов?

Как обстоят дела у фирм конкурентов с доходами, с внедрением новых моделей, с послепродажным обслуживанием и т.д?

Какова конкурентоспособность каждого товара на рынке и сегменте?

Как и почему в зависимости от конкуренции целесообразно расширять или сокращать ассортимент товаров?

На какой стадии ЖЦТ фирма собирается выйти на рынок?

На какие рынки и сегменты следует продвигать новые товары, какие и почему?

Какие товары следует снять с производства и почему?

Является ли проведение научных исследований и осуществление новых разработок важной частью успеха в вашей сфере бизнеса?

Что является предметом наиболее жёсткой конкуренции в вашей cфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.)?

Много ли внимания и средств ваши конкуренты уделяют рекламе своих товаров? Услугами каких рекламных фирм они пользуются?

Что собой представляет продукция конкурентов: основные технико-экономические показатели, уровень качества, дизайн и т.д?

Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова хотя бы в общих чертах их политика цен?

Каков имидж фирм конкурентов?

Для оценки своих сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по конкурентоспособности фирмы и её главных конкурентов. [15,c.114]

**1.6. Составление плана маркетинга**

Маркетинг применяется при следующих условиях:

1. Насыщение рынков товарами, т.е. при превышении предложения над спросом. «Рынок покупателя».

2. Острой конкуренции, усиление борьбы за покупателя.

3. Свободных рыночных отношений, т.е. возможностей без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.

4. Полной самостоятельности фирмы в выборе целей, задач, управления, структур, окладов. В распределении средств по статьям бюджета и т.д.

При реализации плана маркетинга необходимо основываться на следующих принципах:

1. Принцип понимания потребителей.

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

2. Принцип «Борьба за потребителей»

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

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

3. Принцип «Максимального приспособления производства к требованиям рынка»

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

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

1. Концепция совершенствования производства (производственная).

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

2. Концепция совершенствования товара.

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

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

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (сбытовая).

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

4. Концепция маркетинга (потребительская).

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

5. Концепция социально-этического маркетинга.

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

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

1. Выход на новый рынок.

Чтобы возбудить интерес покупателей к продукции фирмы и постепенно закрепиться на новом рынке, целесообразно установить более низкие цены по сравнению с ценами конкурентов или собственными ценами, по которой продавался товар на уже усвоенных рынках.

Такая ценовая политика выгодна на первоначальном этапе проникновения на новый рынок. Далее, по мере завоевания определенной доли рынка и формировании устойчивой клиентуры цены на товар фирмы постепенно повышаются до уровня цен других поставщиков.

2. Внедрение новых товаров.

Выход с «пионерским» товаром совершенно по новому или с высокой степенью полезности удовлетворение потребностей покупателей, обеспечивается фирмой в течении некоторого времени монопольное положение не рынке.

Поставщики новых товаров часто проводят ценовую политику, известную в деловых кругах как «снятие сливок». Она заключается в том, что фирма устанавливает максимально высокую цену, которая обеспечивает норму прибыли во много раз превышающую среднюю в данной отрасли. Однако проведение этой политики должно быть ограниченно во времени, так как высокий уровень цен стимулирует конкурентов к выпуску подобных товаров. Поэтому важно в определенный момент начать снижение цен, чтобы завоевать новые сегменты рынка и подавить активность кнкурентов на старых сегментах.

3. Защита позиций.

· Каждая из фирм, выставляющаяся на данном рынке в условиях конкуренции стремятся, по крайней мере, сохранить ту долю рынка, которой она владеет. [11,c.96]

**1.7. Составление плана производства**

Главная задача - показать своим потенциальным партнёрам, что фирма будет в состоянии реально производить потребное количество товаров в нужные сроки и с необходимым качеством. Иными словами предпринимателю здесь необходимо доказать, что он может организовать эффективное производство.

Данные этого раздела желательно привести в перспективе на два, три года вперёд, а для крупных фирм даже на четыре, пять лет. Очень полезным элементом планирования здесь может стать составление схемы производственных потоков по фирме. На ней должно быть последовательно показано: откуда, как и в каком количестве будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий; в каких цехах или фирмах-смежниках, по каким технологиям будут перерабатываться в продукцию, выпускаемую фирмой, как и куда эта продукция будет поставляться.

Внешние эксперты будут рассматривать данный раздел бизнес-плана прежде всего с точки зрения того, насколько рациональна данная схема, обеспечивает ли она оптимальное сокращение затрат труда, времени и материалов, а также обеспечивает ли она быстроту изменения ассортимента продукции в связи с требованиями рынка.

Важное значение для конкурентоспособности продукции имеет не только репутация самой фирмы, но и репутация её поставщиков, фирм-смежников, так как уровень качества продукции, следовательно, и её престиж, определяется по самому сложному звену технологической цепочки. На схеме производственных потоков обязательно нужно указать на каких стадиях технологического процесса, какими методами будет производиться контроль качества, какими документами этот процесс будет регламентироваться. Для вновь создаваемых предприятий целесообразно указать их местоположение. Это особенно важно для мелких фирм торговли, сервиса и общепита, а также для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду. [1,c.185]

**1.8. Составление организационного плана**

Одним из важнейших моментов, который надо достаточно подробно здесь осветить, является организационная схема фирмы, из которой должно быть чётко видно, кто и чем будет заниматься, как все службы и подразделения будут взаимодействовать между собой, как намечается координировать и контролировать их деятельность. Как правило, это описывается следующим образом:

1. организационная структура фирмы;

2. организационная схема управления фирмой;

3. состав служб, подразделений и их функции;

4. организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы в нештатных и сбойных ситуациях.

Не менее важным для работы фирмы является разработка системы подбора, расстановки и использования персонала. С момента приёма на работу первого сотрудника фирмы начинают складываться негласные правила найма. Отправной точкой при этом должны быть квалификационные требования, то есть предприниматель должен определить какие именно специалисты, какого профиля, с каким образованием и с какой зарплатой ему понадобятся для успешного функционирования предприятия.

Поэтому уже на начальном этапе необходимо разработать квалификационные требования к персоналу, а также всю документацию, регламентирующую процессы найма, использования и увольнения персонала. В некоторых случаях требуется разработать дополнительные системы подготовки и переподготовки сотрудников.

В этом же разделе необходимо указать, как фирма собирается заполучить специалистов на постоянную работу, в качестве совместителей, а также отметить, будет ли фирма сама заниматься наймом или прибегнет к услугам специализированных организаций.

Для менеджмента фирмы должна быть разработана система профессионального продвижения, а также система стимулирования его заинтересованности в достижении фирмой высоких экономических результатов (владение акциями, процент от прибыли). В том случае, если часть управленческого персонала уже нанята, предприниматель должен дать о них краткие биографические справки, делая упор на его квалификацию, прежний опыт работы, полезность для фирмы.

Таким образом, данный раздел бизнес-плана должен осветить такие моменты, как система управления фирмой и её кадровая политика. [3,c.193]

**1.9. Оценка риска и страхование**

Вопросы, связанные с рисками, их оценками, прогнозированием и управлением очень важны, так как инвесторы (кредиторы) хотят знать, с какими проблемами может столкнуться фирма и как предприниматель собирается выйти из сложной ситуации. Глубина анализа рискованности дел зависит от конкретного вида деятельности предпринимателя и величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный просчёт рисков с использованием математических моделей теории вероятности.

Для более простых проектов достаточен простой анализ с помощью экспертных оценок. При этом главное не сложность расчетов и не точность вычисления вероятности возможных ситуаций, а умение предпринимателя заранее предугадать все типы возможных рисков, с которыми он может столкнуться, источники этих рисков и моменты их возникновения. Затем должны быть разработаны меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

1. Ассортимент рисков весьма широк, а вероятность возникновения каждого типа рисков различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому предприниматель должен хотя бы приблизительно оценить то, какие риски для него наиболее вероятны и во что они могут обойтись фирме в случае их возникновения.

После анализа возможных рисков и выявления среди них наиболее существенных предпринимателю необходимо определить для каждого из них организационные меры по их профилактике и нейтрализации.

Что касается страхования от рисков, то следует отметить, что в нашей стране эта система развита крайнее слабо. В странах с развитой системой страхования достаточно указать в бизнес-плане какие типы страховых полисов, на какие суммы и в каких страховых компаниях планируется приобрести. [6,c.214]

**1.10. Финансовый план**

Настоящий раздел рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности организации и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объёма реализации товаров на рынках в последующих периодах. Для фирмы как целостного механизма целесообразно результаты финансовой деятельности представлять в виде определенных планово-отчетных документов, перечень которых приведен ниже.

Подобный перечень не совсем привычен для российских предприятий. Но он соответствует требованиям международной практики, которые опираются на несколько иную систему бухгалтерского учета. Однако в настоящее время уже проводится работа по переходу на отчетность соответствующую стандартам европейского бухучета. Названные ниже документы позволяют менеджеру фирмы провести анализ самоокупаемости производства товаров с помощью методики финансовых коэффициентов и определить потребности в капиталовложениях.

Оперативный (рабочий) план (отчёт). Он отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и её целевых рынков по каждому товару и рынку. На фирме этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчёт) о доходах и расходах по производству товаров. Он показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого вида товаров. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому виду товаров.

План (отчёт) о движении денежных средств. Этот документ показывает процесс поступлений и расходования денег в ходе деятельности фирмы. Он разрабатывается финансовой службой фирмы.

Балансовый отчёт. Он подводит итог экономической и финансовой деятельности фирмы за прошедший период, обычно разрабатывается главной бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактически полученные величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год. В условиях стабильной деятельности фирмы продолжительность периодов может быть увеличена.

Здесь необходимо учитывать следующие факторы: уменьшение продолжительности периода с одной стороны увеличивает оперативность принятия руководством фирмы управленческих решений, а с другой стороны увеличивает объём расчётных и аналитических работ. Общая продолжительность планирования рекомендуется равной 3-м годам.

Рассмотрим примерный перечень показателей и форму их представления в плане (отчёте). Эти показатели определяются по каждому виду товара, услуги; что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности:

1. Рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара

2. Цена товара

3. Объём продаж в единицах товара

4. Доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару

5. Количество товара в единицах, производимое формой

6. Запас данного товара на складах фирмы на конец отчётного периода

Эта совокупность показателей по существу призвана дать представление руководству фирмы о той доле рынка, которую завоевала фирма по каждому виду товара, и какую предполагается завоевать в будущем периоде.

Обычно такой прогноз принято составлять на 3 года вперёд; причём данные для 1-го и

2-го года приводятся поквартально (по возможности помесячно), а данные на последний период времени приводятся в расчёте на год. Это обусловлено тем, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, а для будущих периодов имеется только предварительная договорённость с ними о возможных договорах.

Таким образом, начиная со 2-го года приходиться заниматься прогнозными оценками.

Рыночный потенциал в приведённом перечне показателей показывает величину спроса на отраслевом рынке на данный товар, который приходится на фирму. Он будет определять долю фирмы на отраслевом рынке. Показатель объёма продаж будет характеризовать результат взаимодействия производственных возможностей фирмы и спроса рынка.

Объём продаж с одной стороны не может быть больше чем спрос, а с другой стороны он ограничен возможностями фирмы, которые будут определяться количеством данных товаров, произведённых за отчётный период, а также находящихся на складе. На каждый отчётный период рассматриваемая совокупность показателей планируется на основе серьёзного исследования рынка. Это важно для последующего планирования закупки оборудования, трат на рекламу, найма работников, расчёта необходимых финансовых и материальных ресурсов.

По прошествии отчётного периода определяются фактические величины показателей, на основе которых проводится корректирование показателей, запланированных на следующий период. [9,c.110]

Оперативный отчёт необходим для обеспечения успешной финансовой деятельности фирмы, поэтому при его составлении необходимо использовать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности фирмы: инфляции, возможных изменениях в технологии и организации процесса производства. Предлагаемый подход к составлению оперативного отчёта позволяет постоянно отслеживать изменения в положении фирмы на рынках и своевременно принимать управленческие решения. Такая же схема составления документов сохраняется и для других планово-отчётных материалов.

Основные показатели отчёта о расходах.

1. Выручка от продажи данного товара

2. Производственные издержки, связанные с производством и реализацией товаров по статьям

3. Общепроизводственные издержки по статьям

4. Налоги и отчисления

5. Чистая прибыль

6. Прибыль остающаяся в распоряжении фирмы после выплаты дивидендов

По данным этого плана (отчёта) можно установить приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности, с тем, чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Просуммировав данные по всем товарам и услугам фирмы можно оценить суммарную прибыль. Задача этого документа в том, чтобы показать, как будет формироваться и изменяться прибыль в течение 1-го года помесячно; 2-го года поквартально и далее в расчёте на год. Таким образом, план-отчёт о расходах и доходах предоставляет руководству фирмы о результатах её работы по разным направлениям. Он определяет в целом, насколько эффективно работает фирма. Кроме того, он необходим при обращении за ссудами, а также при заполнении налоговых деклараций.

План-отчёт о движении денежных средств показывает руководству фирмы сколько в его распоряжении имеется денег и какова потребность в них. При этом плановые показатели являются результатом планирования во времени, а отчётные показывают фактическую величину наличия финансовых средств. Данная информация необходима руководству фирмы для выработки решений. Отчёт составляется как суммарный результат деятельности фирмы по всем видам товаров и услуг.

Показатели:

1. Доход от продажи товаров и услуг

2. Денежные издержки на реализацию товаров и услуг по статьям

3. Налоги

4. Отчисления в ФЗП

5. Дивиденды

6. Инвестиции в имеющееся оборудование

7. Инвестиции на приобретение нового оборудования

8. Закупки материалов, сырья, комплектующих

9. Процентные издержки

10. Затраты, связанные с повышением качества продукции, разработкой новых моделей

11. Суммарные затраты денежных средств

12. Добавление к активной части баланса

Показатели пункта 6, 7, 8, 10 отражают планируемые и фактические капиталовложения в деятельность фирмы за отчётный период. В случае значительных капиталовложений и недостаточно высокого дохода от продаж величина, добавляемая к активной части баланса, может получиться отрицательной. В этом случае сумма денег на расчётном счёте фирмы может уменьшиться, и для последующего функционирования потребуются заёмные средства. Это может быть оправдано тем, что в последующие периоды сделанные капиталовложения приведут к увеличению дохода от продаж, что покроет дефицит в текущем периоде.

Заключительным документом является балансовый отчёт.

Таблица 1

Баланс

|  |
| --- |
|  |
| Активы. | Пассивы. |  |
| Оборотные активы:  Деньги на расчётных счетах.  Ценные бумаги.  Платежи по счетам.  Товары и производственные запасы.  Средства, находящиеся в обращении.  Основные активы:  Здания, сооружения, оборудование.  Земля.  Другие капиталовложения. | Оборотные пассивы.  Счета, подлежащие оплате.  Задолженности по налогам и заработной плате.  Прочие задолженности.  Основные пассивы.  Долговременные заёмные средства.  Кратковременные заёмные средства.  Средства от облигаций.  Общий капитал акционеров:  собственный капитал акционеров,  нераспределённая прибыль.  Другие капиталовложения. |  |
|  |  |  |

Таким образом, в балансовом отчёте содержится полный перечень активов фирмы (собственность) и пассивов (задолженность). Этот документ показывает чистую стоимость или ликвидность фирмы, данную информацию, как правило, запрашивают кредиторы, она также необходима при подаче налоговых деклараций.

С помощью данных планов-отчётов рекомендуется провести анализ самоокупаемости производства. Для этого необходимо определить по каждому товару, какие издержки являются постоянными, а какие переменными, После этого используя простую формулу можно подсчитать минимальный объём производства денного товара, обеспечивающий безубыточность.

ИЗДЕРЖКИ постоянные

ОБЪЁМ безубыточности ЦЕНА продажи - ИЗДЕРЖКИ переменные/ОБЪЁМ реализованный

(1)

Если спрос на данный товар меньше чем объём товара, обеспечивающий безубыточность, то его производство не будет самоокупаемым.

Рассмотрим методику анализа финансовой деятельности фирмы за отчётный период с помощью относительных финансовых коэффициентов. Эти коэффициенты можно разделить на три группы.

В первую группу входят коэффициенты ликвидности оборотных средств, то есть:

Оборотные активы

К1= \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2)

Оборотные пассивы

Оборотные активы - товарные запасы

К2= \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (3)

Оборотные пассивы

Если К1 характеризует ликвидность оборотных средств, то К2 характеризует быстроту ликвидности оборотных средств. В мировой практике рекомендуются следующие значения этих коэффициентов: К1>1,8 ; К2>1.

Во вторую группу входят:

Суммарные затраты

К3= \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (3)

Стоимость запасов товаров

К3 характеризует оборот товарных запасов, рекомендуемое значение К3>2,8.

Доход от продажи товаров

К4= \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (4)

Абсолютные активы

К4 характеризует эффективность использования оборотных активов, рекомендуемое значение К4>1,6.

В третью группу входят коэффициенты прибыльности:

Прибыль до вычета налога

К5= \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \* 100% (5)

Доход от продажи товара

Прибыль до вычета налога

К6= \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \* 100% (6)

Абсолютные активы

Их рекомендуемые значения: К5>8,2% ; К6>14,7%.

Для малых фирм (активы от 1 до 10 млн. $) рекомендуются следующие значения коэффициентов: К1 > 1,8 К4 > 1,7

К2 > 0,9 К5 > 6,7%

К3 > 3,2 К6 > 16%

При анализе финансовой деятельности фирмы с помощью этих коэффициентов можно использовать следующие рекомендации:

1) если значения всех коэффициентов выше приведённых цифр, то можно сделать вывод, что фирма работает эффективно;

2) если значение какого-либо из коэффициентов несколько ниже рекомендуемого уровня, то он должен быть под постоянным контролем со стороны руководства фирмы;

3) если значение коэффициентов К3 и К4 ниже рекомендуемых уровней, то руководству фирмы следует проанализировать продуктивность всех статей актива и эффективность маркетинговых мероприятий. [17,c.262].

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Перед составлением бизнес-плана надо убедиться в перспективности бизнес-идеи. Серьезные инвесторы требуют, чтобы бизнес-план им представлялся лично руководителем предприятия, что требует его активного участия в разработке бизнес-плана даже в случае привлечения внешних разработчиков. Повышает шансы в поиске партнеров и инвесторов наличие в составе предприятия команды, разрабатывающей бизнес-план и готовой его реализовать.

Не надо жалеть времени на первичный сбор и анализ информации, так как вероятнее всего вам придется составить несколько вариантов бизнес-плана для различных инвесторов. Очень важно дать проекту краткое название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и т.д., будет жить вместе с бизнесом. Хорошее название должно соответствовать вашему роду занятий, указывать на ваш бизнес или месторасположение, вызывать положительные эмоции как на титульном листе бизнес плана, так и, возможно, в последствии везде, где он может попадаться на глаза тому, кто способен повлиять на нужду вашего начинания.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

*1.* Блеквелл Э. Как составить бизнес-план. - М: ИНФРА-М, 2003. - 487с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент - М.: БЕК, 2005. - 315с.

3. Глазов М.М. Менеджмент. - С-Пб.: Экономика и финансы, 2005. - 587с.

4. Горемыкин В.А. Бизнес-планы: организация и методика.-М.:СТИ МГУС, 2005. - 524с.

5. Жуков В.В. Разработка бизнес-плана. - М.: Издательство МЭИ, 2005. - 390с.

6. Каменипера С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью предприятий: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2005. - 613с.

7. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 812с.

8. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2003. - 263с.

9. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: Агропромиздат, 2005. - 630с.

10. Моляков Д.С., Шохин Е.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 430 с.

11. Моисеева А.К., Аниськин Ю.П. Составление бизнес-плана на предприятии. - М.: Внешторгиздат, 2004. - 510с.

12. Каплина С.А. Роль бизнес-плана на предприятии. - Ростов-на-Дону: ФБК, 2002. -250с.

13. Новиков О.А. Семененко А.И. Основы менеджмента. - СПб.: УЭФ, 2003. -190с.

14. Половцева Ф.П. Менеджмент. - М.: Экономика, 2001. - 440с.

15. Ребрин Ю. И. Основы бизнеса. -Таганрог: ТРТУ, 2000. - 516с.

16. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке Бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 318с.

17. Уткин Э.А. Бизнес-план компании. - М.:ЭКМОС, 2004. - 512с.