Государственный Комитет Российской Федерации

по высшему образованию

Московская Государственная Текстильная Академия

им. А.Н. Косыгина

кафедра экономики

Факультет экономики и менеджмента

Курсовая работа

по курсу: “Экономика отрасли”

на тему:

Группа 47 / 94

СтудентПетухова И. В.

РуководительСафронова Л. И.

МОСКВА 1997 г.

***Содержание:***

ВВЕДЕНИЕ.

1.Типология бизнес-планов.

2. Разделы бизнес-плана.

2.1. Резюме

2.2. Анализ дел в отрасли.

2.3. Виды товаров (услуг).

2.4. Анализ рынка сбыта.

2.5. Конкуренция на рынках сбыта.

2.6. План маркетинга.

2.7. Производственный план.

2.8. Организационный план.

2.9. Правовое обеспечение деятельности фирмы.

2.10. Оценка риска и страхование.

2.11. Финансовый план.

2.12. Предложения, выдвигаемые фирмой.

Заключение.

Литература.

ВВЕДЕНИЕ.

" ...Люди всегда хотят начать самостоятельное дело. Даже если им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых мелкий предприниматель имеет склонность"[[1]](#footnote-1), - писал знаменитый американский экономист Пол Самуэльсон.

Но, к сожалению, одного желания мало. Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их возможного получения, а также уметь четко определить эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Все эти задачи помогает решить бизнес-план, который является основой предпринимательской деятельности и представляет собой всестороннее исследование различных сторон работы любой фирмы.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, который используется во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы (под фирмой в дальнейшем будет подразумеваться и любая организация, и любое предприятие), каким образом ее руководители собираются решить следующие задачи: повышение прибыльности работы; определение конкретных направлений и области деятельности фирмы, целевых рынков и место фирмы на этих рынках; выбор состава и определение качественных показателей товаров и услуг, которые будут предлагаться потребителям; оценка производственных и торговых издержек по созданию и реализации товаров; оценка соответствия кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению намеченных целей; определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, ценообразованию, стимулированию продаж, рекламе и каналам сбыта; оценка финансового и материального положения фирмы и соответствия материальных и финансовых ресурсов достижению намеченных целей.

В нашей стране, на мой взгляд, бизнес-план пережил своеобразную эволюцию. Вначале 90-х годов он рассматривался лишь как инструмент, который позволяет привлечь иностранные инвестиции. Так, в консалтинговой фирме “Диалог: Америка-Россия “ (ДАР) говорят, что обычно клиенты приходили к ним со словами:” Нам нужны деньги, а не бизнес-план” [16, с. 16]. И это - горькая правда об отношении отечественного предпринимателя к бизнес-плану Отношении, взращенном на почве, с одной стороны, задорного отрицания старого, директивного планирования, а с другой - прочной убежденности в том, что кто-то *должен* дать деньги: не государство, так иностранный инвестор. Понятно, что инвестор думает совсем наоборот: во-первых, он никому ничего не должен, а во-вторых, он отчетливо понимает, что если предприниматель не может сделать нормальный бизнес план, то решить поставленные в бизнес-плане задачи он тем более он не сможет.

Сейчас же все чаще и чаще, а так и должно быть, бизнес-план считается продуктом внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многих вопросов функционирования фирмы, не связанных с привлечением внешних инвестиций. Это вопросы открытия нового дела и определение профиля фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности; перепрофилирования существующей фирмы, а также выбора новых видов и способов осуществления коммерческих операций.

Даже, когда бизнес несложный и все, кажется, заранее известно и посчитано, вполне может быть, что на фирму сваливается какая-нибудь неприятность, надо принять решение, а на основании чего его принимать? Именно бизнес-план позволяет без проведения конкретных реальных шагов просчитать все возможные варианты конечного результата и выбрать оптимальный. Таким образом, бизнес-план не командует, а на базе его анализа принимаются решения, в то время как обычна текучка, работа без плана на самом деле такого выбора лишает.

К тому же, достаточно отгораживаться от международных стандартов ведения бизнеса, т.к. нельзя рассчитывать на сколько-нибудь долгое существование некоей особой российской системы менеджмента, т.к. фирмам приходится иметь дело с иностранными инвесторами, которые имеют совершенно другую методологию организации учета, планирования и т.д. Для успешного развития дальнейших отношений необходимо иметь “общий язык”, который должен основываться на международных стандартах.[11, с. 60]

О разделах бизнес-плана, принятых в мировой практике, об особенностях его составления в российских условиях и пойдет речь в работе.

1.Типология бизнес-планов.

Как уже отмечалось во введении, существует несколько целей составления бизнес-плана. В соответствии с этими целями принято выделять следующие типы бизнес-планов:

1. Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта - изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2. Концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта - основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

3. Бизнес-план компании (группы) - изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4. Бизнес-план структурного подразделения - изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5. Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6. Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7. Бизнес-план развития региона - обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Понятно, что при составлении бизнес-планов каждого вида должно быть больше уделено внимания определенным вопросам, связанным с целью его составления. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальные инвесторы и кредиторы смогли получить полное представление о предлагаемом проекте и его целях. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Например, одно дело - открыть мастерскую по ремонту швейных машин, а совсем другое - организовать производство ткацких станков. В первом случае бизнес-план не требует большой объемной проработки, и поэтому часть его разделов может отсутствовать. Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, для чего следует провести достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

Здесь уже идет речь о структуре бизнес-плана. Специалисты при этом обращают внимание на два предубеждения. Первое - это то, что существует якобы одна “правильная” структура. Это утверждение верно только в том смысле, что когда речь идет о привлечении внешних инвестиций, то приходится подстраиваться под требования инвестора. Второе - это то, что структура бизнес-плана и последовательность его разработки - одно и тоже. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема, а в ней - позиция номер один, с которой всегда надо начинать. Кстати, это заблуждение подтверждается существованием программных продуктов, которые своей жестко1структурой задают единственную последовательность работы. Здравый смысл подсказывает, что это не так. Поэтому не важно, с чего начать, все равно придется пройти все разделы, и сделать это не один раз.

Теперь конкретно о самих разделах бизнес-плана, об особенностях их составления

2. Разделы бизнес-плана.

2.1. Резюме.

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими. 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, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: "Что они получат в случае успешной реализации этого бизнес-плана?" и "Каков риск потери ими денег?" Т.е. схема того, что должно показать резюме бизнес-плана, выглядит следующим образом [11, с. 58]:

Идея предпри- Деньги

Нимателя предпринимателя

Продукт Рынок

Деньги Деньги

Инвестора инвестора

Для ответа на эти вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому их них фирма устанавливает цели, к которым стремиться фирма. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновения на рынки и вытеснение старых товаров. [2, с. 8]

Каждая цель должна иметь стратегию своего достижения, а на основе стратегии разрабатывается перечень определенных мероприятий с их сроком выполнения и конкретными исполнителями, ответственными за проведение этих мероприятий.

Часто в резюме включают основные данные о фирме: дата создания и регистрации, форма собственности, контактные телефоны руководства фирмы, краткое описание сферы, в которой уже действует фирма, или в которую она собирается войти.

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые ожидаются от проекта в будущем. Надо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

2.2. Анализ дел в отрасли.

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося на определенный момент состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание соответствия состояний предприятия или фирмы и той отрасли, в которой оно предположительно будет функционировать.

Кроме этого в этом разделе рекомендуется дать справку по новым продуктам и достижениям в этой отрасли, описать новые рынки и покупателей, новые потребности этих рынков, новые компании и социально-политические тенденции и факторы, которые смогут оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта.

2.3. Виды товаров (услуг).

С этого раздела начинается основная часть бизнес-плана. В нем 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, а другим источником являются ученые, поскольку они могут изобрести или отыскать новые материалы или свойства, которые могут привести к созданию новинок. Затем происходит отбор идей, цель которого как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи. Уцелевшие от отбора идеи надо превратить в замыслы товара. 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. [7, с. 329]

Затем от уровня "товар по замыслу" фирма при разработке товара переходит к уровню "товар в реальном исполнении". Товар в реальном исполнении может обладать 5 характеристиками: уровнем качества, набором свойств, специфическим оформлением, специфической упаковкой и марочным названием. Поэтому на этом уровне предприниматель должен решить вопрос относительно марки товара. Представление товара в качестве марочного может повысить его ценностную значимость, и поэтому данное решение является очень важным аспектом товарной политики, однако фирме необходимо помнить, что использование марки указывает на определенный уровень качества товара (сюда входят как долговечность товара, его надежность, точность, так и простота эксплуатации, ремонта и прочие ценные свойства).

После этого производитель должен решить вопрос относительно упаковки товара. Разработка эффективной упаковки для нового товара требует большого числа решений: определить, какой в принципе должна быть упаковка и какую роль она должна будет сыграть для конкретного товара, принять решение о размерах, форме, цвете, текстовом оформлении упаковки, подвергнуть упаковку серии испытаний, для того чтобы удостовериться, что разработанная упаковка отвечает требованиям нормальной эксплуатации.

Следующий уровень разработки товара - товар с сопровождением. На этом уровне определяются необходимый монтаж, гарантия, послепродажное обслуживание, поставка и кредитование. Каждому предпринимателю, решившему предоставлять определенные дополнительные услуги потребителям, следует помнить, что потребителя интересуют не только определенные услуги сами по себе, но и их объем и качество. Поэтому фирме необходимо следить за тем, насколько уровень ее собственных услуг отвечает ожиданиям заказчиков.

Такая всесторонняя разработка товара проводится с одной целью - обеспечение его устойчивой конкурентоспособности на рынке. Современная теория конкурентоспособности выделяет 3 типа конкурентных преимуществ:

1) Более низкие издержки. Под этим следует понимать способность фирмы разрабатывать, производить и реализовать товар при меньших затратах, чем конкуренты.

2) Дифференциация. Под этим понимают способность фирмы выделяться в толпе конкурентов, предлагая товар, заметно отличающийся или высоким уровнем качества, или нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

3) Фокусирование. Под этим понимают ориентацию усилий фирмы на какую-то группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции или на специфический географический рынок.

В любой момент времени предприниматель может строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из 3 вышеприведенных конкурентных преимуществ, но совмещать все виды этих преимуществ нельзя - такая попытка приведет фирму к неудаче, что доказано множеством примеров. Выбор стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает предприниматель. Например, если на его фирме стоит устаревшее оборудование, невысокая квалификация работников, и вместе с этим невелики и затраты на производство, то она может производить недорогие товары невысокого качества, предназначенные для менее обеспеченной (но обычно многочисленной) группы покупателей. Другой случай, когда сырье и материалы обходятся дорого, на фирме есть хорошее оборудование, работники обладают высокой квалификацией. При этом фирма может достичь конкурентоспособности путем организации выпуска уникальных или высококачественных товаров, что окупит у покупателей их высокую цену.

Естественно, что предприниматель не обязан на протяжении всего периода своей деятельности придерживаться только одной выбранной стратегии. Выбор наиболее приемлемого и оптимального конкурентного преимущества товара необходимо осуществлять в зависимости от условий, в которых находится предприниматель, т.к. это позволяет получать прибыль на всех этапах нахождения товара на рынке. [8, с.18]

Очень важный и часто забываемый нашими деловыми людьми момент- наглядное изображение предлагаемого товара. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не реализована хотя бы в одном экземпляре нового товара. Поэтому для успеха бизнес-плана надо обязательно включить в него фотографию или очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление[8,c.21]

2.4. Анализ рынка сбыта.

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех фирм. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому данный раздел бизнес-плана является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвесторов и кредиторов в существовании рынка для товара и показать, что предприниматель может продать свою продукцию на нем.

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.[7, с. 275]

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.

2.5. Конкуренция на рынках сбыта.

Любой бизнес, даже обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому в данном разделе необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах: является ли область деятельности фирмы новой и быстро меняющейся или давно существующей, какова конкурентоспособность товара (услуги) на рынке, много ли внимания конкуренты уделяют рекламе своих товаров, каков уровень цен на товары (услуги) конкурентов, каков имидж фирм - конкурентов, какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в данный момент времени, каких действий можно ожидать от них в дальнейшем.

Если на выбранном фирмой сегменте рынка существует конкуренция, то необходимо определить, на какое место она может претендовать. У нее есть 2 возможных пути: позиционировать себя рядом с существующими конкурентами и начать борьбу за долю рынка (это возможно, если фирма располагает большими, чем у конкурента, ресурсами и рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов) и разработать такой товар, которого еще нет на рынке. Однако при принятии второго решения фирма должна быть уверена в том, что у нее имеются достаточные технические, экономические возможности для создания принципиально нового товара и найдется достаточное число покупателей данного товара.

Проводя подобный анализ конкурентов, предприниматель должен всеми силами удержаться от страшной ошибки при составлении бизнес-плана - лакировки действительности. Т.е. здесь нужно провести реалистичную оценку сильных и слабых сторон конкурентов, поскольку даже если ему и удастся ввести в заблуждение инвесторов и это в последствии обнаружится, то за предпринимателем закрепится репутация низкоквалифицированного бизнесмена или злостного обманщика. И тогда о получении следующих кредитов не может быть и речи.

Два вышерасмотренных раздела бизнес-плана, пожалуй, являются самой важной его частью, и на их подготовку нельзя жалеть ни времени, ни средств. В бизнес-плане объем этих двух разделов не должен превышать 5-6 страниц текста, в которые необходимо уместить огромное количество информации. Поэтому рекомендуется предварительно собрать и обработать большой объем “черновой” информации.

Анализ сегментов рынка, на которых собирается работать фирма, и решение о ее конкурентоспособности в свою очередь позволяет фирме приступить к детальному планированию комплекса (плана) маркетинга.

2.6. План маркетинга.

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.

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.

Вопрос о типе рынка, на который собирается выходить предприниматель уже решается в разделе 4 “Анализ рынка сбыта” и соответственно накладывает отпечаток на все последующие решения.

(1) 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).]

(2) Определение спроса.

В принципе 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.

(3) 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 [8, с. 41].

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.

(4) 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.

(5) 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: начисление определенной наценки на себестоимость товара (но применять его можно, если на рынке нет конкурентов и фирма не опасается их появления); "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); 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); метод установления цены на основе закрытых торгов (фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимосвязи между ценой и издержками или спросом).

(6)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). [5, с. 19]

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, что хотелось бы подчеркнуть, что 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?

2.7. Производственный план.

Данный раздел готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. 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. [12, с. 164]

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”).

Для отечественных предпринимателей это сегодня самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких. 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.

2.8. Организационный план.

После ответа на вопрос, как будут изготавливаться товары, важно решить проблему набора сотрудников и планирования их работы, если фирма только создается или меняет направление работы, для чего необходимо набрать новый штат. Поэтому следующий раздел бизнес-плана - "Организационный план". Команда управления является ключом к внедрению хороших идей в успешный бизнес. Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки.

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.

2.9. Правовое обеспечение деятельности фирмы.

Этот раздел иногда называют "Юридическим планом". Он особенно важен для тех фирм, которым необходимо определить форму ведения своего будущего дела. Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т.д. Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной формы организации. Одно дело, если у предпринимателя государственное предприятие и необходимо разъяснить систему подчиненности и границы вмешательства регулирующих органов в хозяйственную деятельность, а другое - акционерное общество и необходимо установить будущее распределение акционерного капитала. Но главное необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему данная стратегия является наилучшей.

В этом разделе указывают не только дату создания и регистрации фирмы, где и кем она зарегистрирована, форму собственности и наиболее значительных пайщиков, но и определяют какие аспекты деятельности фирмы подлежать государственному регулированию, есть ли лицензии на виды деятельности, являющиеся предметом рассмотрения в бизнес-плане, какие изменения в законодательстве могут оказать влияние на деятельность фирмы и другие документы (патенты, контракты, торговые марки и знаки).

2.10. Оценка риска и страхование.

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают ее 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.

Открытие возникших негативных факторов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его финансирования. С другой стороны, определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Поэтому определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта.

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибки в подборе руководящих кадров, кроме этого к рискам относятся пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты. Чем глубже предприниматель проработает эту проблему, тем проще и спокойнее ему будет исполнять бизнес-план.

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.

2.11. Финансовый план.

Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя:

- план доходов и расходов;

- план денежных поступлений и выплат;

- анализ состояния потока реальных денег (наличности);

- балансовый план;

ПРОГНОЗ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ.

Этот прогноз составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов.

Поскольку основным источником доходов большинства фирм являются продажи, составление финансового плана начинается с прогнозирования продаж. Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Для составления прогноза используются такие методы, как опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами и т.д. Объемы продаж у новых предпринимателей обычно нарастают постепенно, а себестоимость реализованной продукции может "скакать" и в некоторые месяцы быть несоизмеримо высокой или низкой. Все будет зависеть от ситуации, складывающейся в тот или иной момент на рынке.

План расходов и доходов должен содержать также оценки всех статей косвенных (накладных, общефирменных) расходов по месяцам первого года. Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей (эти данные берутся из организационного плана). В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы работающим сотрудникам. Необходимо также помнить, что в первые месяцы освоения рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские работы. С ростом фирмы возрастают расходы на страхование, на рекламу (если она предусмотрена планом маркетинга), на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов.

Помимо этих планов в разбивке по месяцам первого года, планы должны содержать прогнозные данные на конец второго и третьего года. При прогнозировании эксплуатационных расходов на второй и третий год рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будут меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммунальные услуги, аренда и т.д. нетрудно подсчитать исходя из объема продаж на второй и третий год.

ПЛАН ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫПЛАТ.

Этот план, как и план доходов и расходов, строится на определенных предположениях, которые представляются реалистическими на момент составления прогноза, но со временем могут и не подтвердится. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предложения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра. Если для какого-то месяца окажется, что выплаты превышают поступления, предприниматель должен заранее позаботится и взять на этот период деньги в долг. Если в другом месяце 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.

ПРОГНОЗ ПОТОКА РЕАЛЬНЫХ ДЕНЕГ (НАЛИЧНОСТИ).

Такой прогноз строится на основании плана денежных поступлений и выплат. Он составляется на три года, с месячной разбивкой данных по первому году. Разные счета оплачиваются в разные сроки, поэтому определение потребностей в денежной наличности является важным моментом, особенно для первого года. Доходы могут различаться из месяца в месяц, да и деньги, вырученные от продаж, поступают на банковский счет фирмы не мгновенно, поэтому даже если продукция расходится хорошо, может возникнуть необходимость в краткосрочных займах для покрытия постоянных затрат, например, для выплаты заработной платы или за коммунальные услуги. Именно прогноз потока наличности и выявляет эти условия.

БАЛАНСОВЫЙ ПЛАН.

В этом разделе отражаются активы и пассивы фирмы, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль. К составлению балансового плана на конец первого года приступают, когда составлены план доходов и расходов и план денежных поступлений их выплат. Балансовый план представляет собой счет активов (денежные средства, оборудование, здания, сооружения, земля и др.) и пассивов (обязательства перед кредиторами), разность которых представляет собой собственный капитал предприятия, к которому относятся средства, вложенные партнерами, и прибыль, остающаяся после вычета налогов.Теперь, после анализа финансового состояния фирмы, можно приступить к составлению последнего раздела бизнес-плана.

2.12. Предложения, выдвигаемые фирмой.

В этом разделе бизнес-плана необходимо определить необходимый объем средств на разработку проектов (указать, если возможно, какие суммы будут направляться на конструирование, маркетинг и общие производственные нужды), виды и размеры гарантий, предоставляемых инвесторам, перспективы увеличения капитала, срок окупаемости проекта, а также изложить план получения средств. Дается формулировка этих целей, подкрепляя их финансовыми предложениями, что может стать первым шагом на переговорах с потенциальными инвесторами. Практически речь здесь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Соотношение этих двух источников финансирования - задача, не имеющая однозначного решения.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях, а для проектов, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

Заключение.

Таким образом, как видно из предыдущего раздела, что 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).

Многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был с начала и до конца составлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан. Это объясняется тем, что инвестор отчетливо понимает, что если руководитель фирмы и ее специалисты не могут сами сделать бизнес-план, то уж дело они тем более не смогут поставить. При этом включаясь в работу лично, руководитель как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя - хватит ли у него сил довести дело до успеха и двигаться дальше. Конечно же, это не означает, что надо отказываться от услуг консультантов, наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами.

К тому же в настоящее время появились специальные компьютерные программы для разработки бизнес-плана. Среди таких программных средств можно выделить две наиболее удачные разработки. Первой из них является программа Success, разработанная компанией Pynamic Pathways в 1989 - 1994 гг. в результате многолетней работы в сфере делового планирования и специальных исследований. Данная программа - это пакет интерактивного программного обеспечения, которое позволяет путем диалога типа “вопрос - ответ” составить привлекательный и продуманный бизнес-план.

Второй разработкой является программа Project Expert for Windows (Biz Planner, версия 4.2.). Данный пакет разработан в 1992 - 1995 гг. российской компанией, что отрадно, PRO-INVEST-CONSULTING. При этом, на мой взгляд, данная программа наиболее подходит для российских условий (позволяет учитывать инфляцию, изменение ставок налогооблажения и введение новых налогов).

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 4 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).

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. [11, с. 56]

Литература.

1. Бизнес-план: Методич. материалы/ Под ред. проф. Маниловского Р.Г.- М.: Финансы и статистика, 1995.- 80 с.

2. 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.- 88 с.

3. Васильева Н.Э., Козлова Л.И. Формирование цены в рыночных условиях.- М.: АО "Бизнес- Школа "Интел - Синтез", 1995.- 64 с.

4. Дейян А., Анни и Лоик Троадек. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. Пер. с франц. Общ. ред. Загашвили В.С.- М.: А/О Издательская группа "Прогресс", "Универс", 1994.- 190 с.

5. Дейян А. Реклама. Пер. с франц. / Общ. ред. Загашвили В.С. - М.: А/О Издательская группа "Прогресс", 1993.- 176 с.

6. Котлер Ф. Основа маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Пеньковой Е.М.- М.: Прогресс, 1990.- 736 с.

7. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха. Изд. 2-е, перераб. и дополненное.- М.: "Дело ЛТД", 1995.- 112 с.

8. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха.- М.: Машиностроение, 1993.- 80 с.

9. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред.: Борисович В.Т., Полтерович В.М., Данилов В.И. и др.- М.: "Экономика", "Дело", 1992.- 510 с.

10. Ценообразование и рынок. Под. ред. Пунина Е.И., Рычкова С.Б.- М.: Прогресс, 1992.- 80 с.

11. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика: Пер. с англ. со 2-го изд.- М.: "Дело ЛТД", 1993.- 864 с.

12. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами .- СПб.; "Два ТрИ", 1996.- 610 с.

1. ?????? ?.?. ??????-???? - ?????? ??????. ???. 2-?, ???????. ? ???????????.- ?.: “???? ???”, 1994.- 112 ?. [↑](#footnote-ref-1)