Министерство Общего и Профессионального образования РФ

Московский Государственный Индустриальный Университет

(МГИУ)

# Реферат

по менеджменту

на тему: « Структура и содержание бизнес-плена»

## Выполнил: студент 3-го

## курса гр. 5212

Кирсанов Эдуард

Москва 2000г.

Содержание:

1. Введение.
2. Для чего нужен бизнес-план?
3. Этапы разработки бизнес-плана.
4. Структура и содержание бизнес-плана.
5. Оформление и стиль бизнес-плана.
6. Введение.

Любое новое дело нуждается в принятии важных предварительных решений о его развитии. Бизнес-план- это очень хорошее средство для их осмысления. В условиях становящегося российского бизнеса уже работающие предприятия и люди, ещё недавно далёкие от хозяйственной деятельности, ищут новые возможные применения своих сил в экономике.

Предпринимательство- это в большей степени творчество. Однако первые шаги в предпринимательской сфере требуют тщательного расчёта и умения правильно предвидеть своё будущее.

2. Для чего нужен бизнес-план?

*Бизнес-план*-это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося, предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

Каковы *основные цели* бизнес-плана? Грубое, но верное определение того, что означает бизнес-план для предпринимателя, дал специалист по бизнес - планированию Г. Райен: «Понять себя и продать себя». Другими словами, бизнес-планирование решает следующие важные проблемы:

* определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
* конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей системы;
* привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
* помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и её рабочую среду.

Как видно, в отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

Для начинающего предпринимателя бизнес-плен- это по сути, всё, чем он может привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана становится показателем надёжности серьёзности предпринимателя и его дела.

Как правило, бизнес-план является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными инвесторами.

Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращая в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

В современных российских условиях бизнес-план осуществляет ещё одну важную функцию- он является инструментом приватизации государственных предприятий. Здесь он используется для обоснования предложений по приватизации, для определения круга задач, связанных с санацией (оздоровлением) приватизируемых предприятий. Бизнес-план входит в состав проспектов эмиссии ценных бумаг, публикуемых при акционировании экономической организации.

Для сегодняшней российской практики характерна тенденция перехода чрезмерно формализованного к более взвешенному и разумному применению бизнес-планов в процессе приватизации.

Бизнес-план, как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно- 3-5 лет, иногда больше. Однако *между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:*

* в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;
* стратегические планы- это обычно планы с растущим горизонтом времени. По мере выполнения очередного годичного плана его результат анализируется, что отражается на корректировке или пересмотре стратегического плана. Нередко затем к стратегическому плану добавляется очередной годичный период. Бизнес-план *имеет чётко очерченные временные рамки,* по истечению которых определённые планом цели и задачи должны быть выполнены(например, должен быть построен и достигнут проектной мощности завод). Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определённой самодостаточностью;
* в бизнес-плане *функциональные составляющие* (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, *являются* полноправными, *равновесными частями* структуры бизнес-плана.

Близким «родственным» бизнес-плана можно назвать такой документ, как технико - экономическое обоснование (ТЭО). ТЭО- это ещё один вариант плана развития предприятия. В связи с этим функции ТЭО во многом близки функциям бизнес-плана.

Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что технико- экономическое обоснование- это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно- технические аспекты проекта, в то время как коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Следовательно, можно говорить о гораздо узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом.

Методика составления ТЭО разработана Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (ЮНИДО). У нас методика ЮНИДО была использована при разработке Рекомендации по обоснованию предложений о создании совместных предприятий.

В соответствии с разработками ЮНИДО предлагается следующая последовательность изложения материалов ТЭО.

1. Общие исходные данные и условия.
2. Рынок и мощность предприятия.
3. Материальные факторы производства.
4. Место нахождения предприятия.
5. Проектно- конструкторская документация.
6. Организация предприятия и накладные расходы.
7. Трудовые ресурсы.
8. Планирование сроков осуществления проекта.
9. Финансово-экономическая оценка проекта.

Для российских предприятий ТЭО является более привычной фирмой обоснования экономического проекта из-за указанных особенностей его содержания. В современных условиях ТЭО отечественных предприятий в наибольшей степени приближены к образу, предложенному ЮНИДО.

Бизнес-план, как форма обоснования предпринимательского проекта, постепенно вытесняет ТЭО из сферы плановой деятельности бизнеса. В нём заложены преимущества гибкого сочетания производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности фирмы.

3.Этапы разработки бизнес-плана.

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации.

Ими могут стать:

* учебники по бизнес - планированию;
* правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса);
* фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации;
* отраслевые издания;
* курсы по составлению бизнес-планов;
* аудиторские фирмы;
* знакомые, коллеги, друзья.

Вторым шагом в работе над бизнес-планом становится определение целей его подготовки*.* Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели предприятия могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

Российские бизнесмены часто приводят доказательства, опираясь скорее на эмоциональные, чем на рациональные доводы. Однако в кредитной сфере словам и формальным отпискам доверять не склонны.

Хилый, скудный по содержанию, скрывающий важную хозяйственную информацию бизнес-план не может соответствовать целям привлечения инвесторов.

Наиболее распространённые недостатки при составлении бизнес-плана российскими предпринимателями будут указаны при характеристике содержания его разделов (в разделе 4)

Третий шаг к созданию бизнес-плана- это точное определение своих целевых читателей- будут ли это только внутренние участники организации (что крайне маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, - будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты. (Венчурный, или рисковый, капитал- это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления (как на этапе становления, так и на этапах расширения и модернизации), а также финансирования отдельных рисковых подразделений- видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию).

Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость тех или иных сторон деятельности фирмы, экономических показателей (фирма, ориентированная на финансирование в первую очередь за счёт выпуска и продажи акции, должна подчеркнуть размеры дивидендов, порядок их выплат; если организация рассчитывает на получение банковского кредита, в бизнес-плане нужно указать величину процентов, имея в виду их типичные размеры на рынке вообще и на рынке банковских кредитов в частности).

Когда автор будущего бизнес-плана очертил круг своих будущих читателей, он может перейти к следующему, четвёртому шагу- *установление общей структуры* создаваемого документа.

Обычно бизнес-план включает в себя такие составные части:

* титульный лист;
* резюме;
* историю своего бизнеса ( если предприятие уже действует );
* описание продуктов (услуг);
* описание дел в отрасли, товарные рынки;
* конкурентов: оценку и выбор конкурентной стратегии;
* производственный план;
* план маркетинга;
* организационный план;
* финансовый план и оценку риска;
* план исследований и разработку;
* приложение (аппендикс).

Подробное описание каждого раздела бизнеса- плана в (разделе 4).

Пятый шаг бизнес- планирования предполагает сбор информациидля подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручится поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана.

Это могут быть внутренние участники- работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно также привлечь внешних консультантов, особенно для использования их в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов в работу над бизнес-планом могут вовлечены экономисты широкого профиля ( в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

Следующий, шестой шаг в бизнес- планировании- непосредственное написание бизнес- плана. Это очень ответственный и трудоёмкий этап.

Главное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внешние и внутренние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют её первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю.

Если предприниматель перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь другому, то следствием этого являются:

* неполное и несистематичное знание предпринимателем слабых и сильных сторон своей организации, основных направлений её деятельности, возможного будущего запланированного проекта.
* отсутствие периода обучение деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях организации

( ведь планирование- это неотъемлемый компонент управленческой деятельности);

* неумение предпринимателя доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвесторам.

Когда все разделы бизнес-плана написаны, предприниматель должен подготовить резюме основных идей бизнес-план.

В целом работа по бизнес планированию - это очень трудоёмкий и достаточно длительный процесс. Предпринимателю приходится тратить недели и месяцы для создания бизнес-плана.

Различные специалисты по бизнес- планированию единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов.

4. Структура и содержание бизнес-плана.

В этом разделе рассмотрим составляющие и содержание бизнес-плана.

Титульный лист и оглавление.

Титульный лист имеет следующее содержание:

* заголовок плана;
* дата его подготовки;
* кто подготовил план, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя и его домашний телефон;
* для кого подготовлен план;
* иногда рекомендуют включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению,- так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

*Оглавление*- это наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме. Оно должно дать чёткое представление о всём содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плане и не забить пронумеровать страницы.

Резюме.

Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана, выводы, к которым пришёл предприниматель.

*Структура резюме* должна состоять из 3-х частей:

* *введение:* включает цели плана, коротко выраженную суть проекта;
* *основное содержание:*  сжатое всех ключевых элементов бизнес-плана и её основных частей: род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т. д.;
* *заключение:* суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Для составления резюме чрезвычайно важно правильное представление о его резюме. Резюме должно быть кратким, обычно в три-четыре страницы, но лучше, если резюме поместится на одной страницы. Резюме- это ключевая часть документа, «продающая» его инвестору, и она должна быть составлена так, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана. То есть резюме должно привлекать не количеством, а качеством, учитывая специфику деятельности и запросов потенциальных инвесторов.

История бизнеса.

Этот раздел составляется в том случае, если предприятие существует и прошло определённый путь развития. Информация данного раздела в основном предназначена для внешних читателей, поэтому, обсуждая историю бизнеса, нужно назвать реальные успехи, которые фирма достигла в прошлом, достижения работников фирмы.

Раздел должен рассказать о том , когда бизнес был основан, каковы основные этапы его развития, какие продукты/услуги были предоставлены для рынка, какова роль высшего руководства в развитии бизнеса, как распределены основные роли в фирме.

Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами.

Описание продуктов/услуг

И сам предприниматель, и его инвесторы точно должны знать, что, какие продукты и услуги планируется предлагать рынку. То есть бизнес-план должен включать детальное описание будущего товара.

Вопросы, которые относятся к описанию товара (продукта/услу-

ги), могут представлять собой следующий перечень:

1. Конкретное описание товара и способов его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей.
2. Тенденция применения выбранного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшатся, возможны ли новые способы его применения?). Каким фирма видит жизненный цикл своего товара?
3. Каков диапазон подобных продуктов/услуг, предлагаемых конкурентами? Обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями конкурентов, требует ли рынок (потребители) наличия уникальности, специфичности товара?
4. Каков уровень зашиты товара, то есть располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т. п.?

Если свойства товара определяют некоторые колебания в величине его продаж - цикличность, сезонность, нужно это специально оговорить (так, автомобиль- товар цикличный, а детские санки- сезонный).

Анализ положения дел в отрасли.

Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка ( группы потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержён ли он циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы.

Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции. Он должен быть выражен как в денежных показателях, так и в физических единицах.

Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии.

В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их применение.

Когда конкурентная стратегия выбрана, предпринимателю нужно решить:

* Как лучше реализовать её?
* Нужна ли для осуществления стратегии реорганизация структуры предприятия (переоборудование производства, привлечение новых специалистов и т. п.)?
* Какой должна стать финансовая структура, необходимая для осуществления стратегии?
* Нужно ли уходить из традиционного рынка (если речь идёт о уже существующем предприятии)? Если традиционный рынок дополняется новым, то на каком из них нужно сфокусироваться?
* Возможно ли повышение прибыли без изменения текущей конкурентной позиции фирмы ( это также вопрос для уже работающего предприятия)?

Если предприниматель всерьёз решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

* степень вероятности ответных действий;
* их возможное воздействие на фирму;
* когда это может произойти;
* насколько агрессивными они будут;
* есть ли возможность уклонится от особо агрессивных воздействий.

План производства.

Главное правило при написании этого раздела: изложение должно быть предельно простым, не нужно злоупотреблять применением технического жаргона, так как читать этот раздел, скорее всего, будут люди без специального инженерного образования.

Вместе с тем нельзя думать, что финансистов не интересуют производственные проблемы и их обоснование- все главные компоненты производственной системы должны быть описаны в бизнес- плане.

Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчёты издержек производства. Кроме этого должны быть даны ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные методы производства и технологии?
2. Какова общая структура производственного процесса, операции по выпуску товара? Возможно ли достижение преимущества в операциях? Структуру производственного процесса лучше показать при помощи схемы производственных потоков.
3. Какое сырьё и материалы необходимы? Кто основные поставщики фирмы? Указать их имена и адреса.
4. Выявлены ли критические факторы (узкие места)? Ими могут быть поставщики, время, затрачиваемое на те или иные операции, и т. д.
5. Какие мощности необходимы для организации производства? Существуют ли на предприятии уже задействованные мощности? Каковы планы их расширения, затраты ( издержки ), связанные с расширением мощностей, и период расширения?
6. Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства? Какова предполагаемая структура издержек?
7. Как часты случаи дублирования, непредвиденные обстоятельства при выполнении производственных операции?
8. Как осуществляется контроль качества?
9. Описание оборудования, как существующего, так и необходимого, как осуществляется его выбор?
10. Где будет расположено производство? Требования к производству со стороны месторасположения и географических условий.
11. Какова рабочая сила, необходимая для ведения производства сегодня и в будущем? Соответствует ли квалификация работников возможностям и специфике оборудования?

План маркетинга.

Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-плана.

Мало просто произвести хороший продукт, предложить яркую техническую инновацию. Нужно также завоевать покупателей этого товара, привлечь к нему людей, которые обладают способностью оплачивать покупки, то есть создать платёжеспособный спрос на свой товар. В российском предпринимательстве не сложилась маркетинговая деятельность, среди всех элементов устойчивых традиций маркетинговой деятельности преобладает реклама. Между тем планирование маркетинга насущно необходимо.

Маркетинговый раздел бизнес-плана нужен для того, чтобы:

* предприниматель смог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;
* работники маркетинговых подразделений фирмы могли использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;
* инвесторы могли убедится в достаточной ёмкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и отвечать на следующие вопросы:

1. Каковы основные характеристики покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентируется предприятие? Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. п. можно выделить, другими словами, каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено ориентироваться предприятие?
2. На какое место (долю) в донном сегменте рынка может претендовать бизнес? Определяя свою позицию в рынке, намерена ли фирма потеснить конкурентов, предлагая подобные товары, или попытается найти свою нишу?
3. Какова основная методика расчёта цены на товар фирмы? Какой чистый доход обеспечит фирме выбранный уровень цены? Предусмотрены ли системы скидок и льгот для покупателей?
4. Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма? Будет ли она прибегать к услугам оптовых или розничных торговцев или предлагать товар потребителю напрямую, без посредников ( например, через фирменные магазины- салоны)? Чем обоснован выбор тех или иных посредников?
5. Какие меры предпримет фирма для эффективного продвижения своего товара? Какие из способов продвижения- намерена применять? Как будет определятся бюджет для финансирования продвижения товаров? Будет ли организован отдел по связям с общественностью?
6. Будет ли фирма применять систему технических гарантий на свою продукцию? Как планирует организовать послепродажный сервис?

Организационный план.

Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы.

Ориентирами для составления плана могут служить следующие вопросы:

1. Какова форма собственности предприятия ( товарищество, акционерное общество и т. д. )?
2. Кто основные пайщики или основные акционеры организации? (Иногда рекомендуют привести весь список акционеров(или пайщиков)-для закрытой корпорации и список тех акционеров, кто прямо или косвенно контролирует более 5 % акционерного капитала,- для корпорации открытого типа.)

Схема представления акционера может быть такой:

* имя и паспортные данные ( либо реквизиты институционального пайщика);
* количество и класс акций, которыми владеет данное лицо;
* процентное соотношение акций, которыми владеет данное лицо, к общей цене акционерного капитала.

1. Если форма собственности акционерная, то сколько акций и какого класса всего было выпущено и предполагается выпустить?
2. Каковы основные положения о правах голосования, процедуре выплаты дивидендов, финансовой конверсии для каждого класса акции?
3. Кто входит в состав совета директоров и правления корпорации? Перечислите членов совета директоров и правления с указанием имени, адреса, возможно, краткой биографической справки. Также необходимо указать должность, квалификацию, опыт, образование каждого из них. Лучше сделать это в виде короткого резюме.
4. В чём выражается участие собственников и совета директоров в повседневном управлении фирмой?
5. Как распределяются полномочия среди управляющих фирмы?
6. Каковы основные черты контрактов, заключаемых с менеджерами фирмы? Как осуществляется вознаграждение менеджеров?
7. Применяет ли фирма различные формы участия работников в акционерном капитале фирмы? Если да, то конкретно какие?
8. Каковы организационная структура фирмы, способ взаимодействия подразделения друг с другом? Структуру организации лучше изобразить в виде схемы, которая наглядно объяснит внутреннее устройство организации, взаимодействие различных его частей, направление организационных потоков.

Если фирма существует уже несколько лет, необходимо описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли в ней. Рассказать также о родительской компании или дочерних обществах, если таковые существуют. С этой точки зрения схема организации может быть дополнена сведениями о доле акции, которая владеет каждая из компаний, и её права при голосовании.

Финансовый план.

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: *баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.*

Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

*Анализ чувствительности -*это метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости( чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменением ключевых параметров проекта- затрат на исследование и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.

*Чистая дисконтированная стоимость-* это показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

Дисконтирование стоимости- это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Формула, по которой рассчитывается дисконтированная стоимость, такова:

PV=CF(1+r)n,

где, PV- дисконтированная (текущая)стоимость проекта;

CF- кэш- флоу (поток наличности) в будущий период времени. Кэш- флоу- это сумма чистого дохода и амортизации, то есть совокупные накопления, характеризующие денежное обогащение фирмы;

r- ставка процента;

n- число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость- это дисконтированная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций.

NPV=PV-I I,

где, NPV- чистая дисконтированная стоимость;

PV- дисконтированная стоимость;

I I- первоначальные инвестиции.

Критерием эффективности бизнес- проекта является *положительная величина чистой дисконтированной стоимости.* Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес- планирования позволяет снижать предпринимательских риск, избегать непроизводительных вложений капитала.

Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес- плана- это определение источников капитала ( фондов ), необходимых для деятельности фирмы. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов при конкретном указании способов и направления использования капитала.

*Вопросы об источниках финансирования* могут иметь следующее содержание:

1. *Предполагаемая система финансирования и её инструменты:* будут ли это банковские кредиты, векселя, облигации, опционы, простые и привилегированные акции и т. д.
2. *Величина процентов и основных выплат по долгу.* Только около трети российских предпринимателей указывают в своих бизнес- предложениях величины процентов по кредитам, а указанные проценты обычно предполагаются гораздо более низким, чем действующие на реальном ссудном рынке. Такой подход, естественно, не может заинтересовать потенциальных инвесторов. Кроме того, желательно указать распорядок выплат по финансовым соглашениям.
3. *Гарантии или залог,* обеспечивающие безопасность финансовых соглашений.
4. *Показатели финансового рычага,* определяющие уровень риска проекта, соотнесёнными с соответствующими среднеотраслевыми показателями.
5. *Список текущих кредитов фирмы* (если они существуют), суммы и сроки выплат по кредитам.
6. *Налоговые преимущества,* которые могут быть получены при том или ином способе финансирования бизнеса.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы их получения- от обращения в банк, к венчурным капиталистам и выпуска акции и облигации до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.

План исследований и разработок.

Не каждая фирма обладает необходимыми возможностями для проведения научных исследований и разработок (НИОКР). Ведь эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства. Поэтому небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, *имитацией* тех или иных технологий производства и товаров.

Если же фирма всё- таки предполагает или уже проводит исследования и разработки, в соответствующем разделе бизнес- плана она должна осветить следующие вопросы:

* величина затрат на исследования и разработки (в том числе как процент от суммы продаж за последние несколько лет); сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм конкурентов;
* квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и разработок, количество занятых в этой сфере;
* оснащённость отдела исследований и разработок, характеристики общезаводского оборудования;
* реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации ( с количественной и качественной точек зрения );
* направления исследований и разработок, не имеющих прямого отношения к созданию конкретных свойств товара ( например, исследование операций и создание внутрифирменных моделей, фундаментальные исследования );
* связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями, такими, как отделы фирм, университеты и учебные институты, научно-исследовательские и проектные институты;
* формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок (субсидии, гаранты и т. д.);
* дохода, которые подразделение исследования и разработок генерирует, проводя работы для других организаций (договорные работы).

5.Оформление и стиль бизнес- плана.

Оформление и стиль не менее важны для успеха бизнес-плана, чем его содержание. Небрежно оформленный, неграмотно составленный, чрезмерно раздутый или, напротив, неоправданно сжатый бизнес-план не найдёт понимания и поддержки у потенциальных инвесторов делового проекта.

Специалисты по бизнес- планированию рекомендуют выполнять следующие правила составления и оформления бизнес- плана:

1. Предложения должны быть короткими , ясными, чёткими, энергичными. Не нужно попусту тратит слова и чрезмерно расцвечивать текст ( писать «красиво»). Не стоит вкладывать в текст слишком много эмоций. Не рекомендуется употреблять многозначительные и расплывчатые выражения ( например, «некто» или «господин Х», если можно конкретно назвать человека). Читатель плохо воспринимает слишком академичное, наукообразное сочинение.
2. Не нужно увлекаться использованием технического жаргона. Иначе читатель может подумать, что автор недостаточно хорошо владеет предметом, о котором пишет. Глубокое знание дела в первую очередь выражается в том , что специалист может рассказать о нём ясно и доходчиво, не прибегая к специфическим, ходовым выражениям.
3. Бизнес- план должен включать только относящуюся к делу (релевантную) информацию.

Не стоит увлекаться общими рассуждениями, экскурсами в чистую теорию или области, не связанные с данным бизнесом. Например, рассматривая циклический характер продаж своего товара, не нужно целиком излагать теорию делового цикла.

1. Идеи, представленные в бизнес- плане, не должны быть чрезмерно амбициозными. Не нужно завышать планку будущих достижений без учёта реальных возможностей бизнеса- даже если это предпринимается в рекламных целях. Потенциальные инвесторы- банки, государство, венчурные компании и т. п. – часто гораздо лучше осведомлены о реальном положении дел. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка фирмы.
2. Очень помогает уяснение положений плана использование фотографий, диаграмм, графиков, таблиц. Умелое применение этих средств существенно повышает впечатление о бизнес- плане.
3. Необходимо позаботится о чёткой структуре плана. Материал должен разделён на короткие, хорошо выделенные параграфы. Для обозначения различных частей бизнес- плана можно использовать разные цвета, образцы шрифта и т. д. Хорошо структурированный и оформленный материал легко читается, быстрее попадает в поле зрения. Нельзя позволить своему бизнес- плану утонуть в массе подобной продукции, лежащей на столе у потенциального инвестора. Ваш бизнес- план должен выделятся на общем фоне.
4. Нужно особо выделять основные предложения бизнес- плана, его главные выводы.
5. Не стоит утяжелять основные разделы бизнес- плана различной объёмной информацией. Если она действительно необходима и разъясняет суть дела, выбрасывать её из бизнес- плана не нужно. Но лучше включить такую информацию в аппендикс (раздел «Приложения»), для того чтобы её могли найти читатели, которые нуждаются в дополнительной информации.
6. Важно правильно выбирать время для работы над бизнес- планом. Это занятие требует большой сосредоточенности, поэтому бизнес- план нужно писать тогда, когда над вами не тяготеют серьёзные проблемы и всё идёт относительно гладко.
7. При составлении бизнес- плана нельзя забывать о таком важном принципе, как гибкость планирования. Необходимо определять основные положения бизнес- плана так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям в среде фирмы.
8. Общий объём бизнес- план может быть назван приемлемым, если он не превышает 100 страниц.
9. Если бизнес- план составляется для достижения целей развития и диверсификации в новые сферы бизнеса для уже существующего предприятия, он должен дать ответ, не пострадают ли текущие, основные операции в связи с запланированными изменениями?

Список использованной литературы:

1. М.М. Алексеева- «Планирование деятельности фирмы».
2. Румянцева- «Менеджмент и организации».
3. Альберт, Мескон, Хидоури- «Основы менеджмента».