**1. Теоретические основы бизнес-планирования**

* 1. **Цели, задачи и функции бизнес-плана**

Цель – это желаемое состояние будущего, которого и пытается достичь организация. Значение целей определяется тем, что каждая организация существует ради некоего результата, а цели позволяют как определить, так и достичь эту информацию до сотрудников и общества.

План является "маршрутом" движения организации к поставленным целям. Реально маршрут предполагает размещение и распределение ресурсов фирмы, компании, организации во времени и в пространстве, используя которые, организация достигнет поставленных целей.

Планирование – это процесс определения целей организации и средств их достижения.

По существу процесс планирования направлен на выработку обращений. Фирма вырабатывает в процессе планирования обращение к внешним и внутренним (по отношению к фирме) аудиториям.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

В основе бизнес-планирования лежит разработка бизнес-плана.

Бизнес-план – документ, содержащий описание будущего бизнеса.

Бизнес-план – подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия.

Проработанный бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, с помощью которого осуществляются управление предприятием и контроль за его деятельностью.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Это функция необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о представлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия независимо от его размеров. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджер данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий, а также для получения финансирования.

В наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

**1.2 Структура бизнес-плана**

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес- планы могут различаться, состав их разделов остается практически неизменным, а именно - содержит:

1. краткое содержание (резюме);
2. характеристику отрасли;
3. описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг;
4. исследование и анализ рынка, планы маркетинга;
5. производственный и финансовый планы, а также оценку возможных рисков и страхование.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане. Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано, обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

"Резюме". Объем этого раздела не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понятно и оценено потенциальным инвестором, т.е. информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи. Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия. Эти данные целесообразно представить в виде таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии. Опреде6ление в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

Основное содержание резюме:

1. цели реализации проекта, источники финансирования;
2. коммерческий продукт проекта (его отличие от продукции конкурентов);
3. возможный интерес покупателей к нему, рынки сбыта;
4. описание ситуации на рынке и в отрасли;
5. тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
6. финансовые результаты проекта, ключевые экономические показатели эффективности проекта;
7. сильные и слабые стороны проекта;
8. наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.;
9. риски и возможные пути их снижения;
10. срок, в течение которого вы сможете вернуть взятые в кредит средства;
11. что служит гарантией возврата кредита:

а) гарантийное обязательство банка;

б) гарантийное обязательство другого предприятия;

в) залоговое обязательство.

В этом разделе должно быть показано, какое количество денег и производственных ресурсов потребуется, с какой эффективностью будут использоваться инвестиции и в какие сроки произойдет их возврат, какая прибыль будет получена в результате реализации проекта и почему предприятие добьется успеха. Эта часть должна быть краткой и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, в ней должны содержаться основные положения всего бизнес-плана. Она должна вызвать интерес у потенциальных инвесторов.

Аннотация – своеобразная визитка будущего дела, потому необходимо четко и убедительно изложить главные положения проекта, а именно: цель, т.е. чем будет заниматься предприятие или организация (товар или услуга и ее преимущество), сколько средств необходимо для его деятельности, финансовые прогнозы, прогноз спроса на его продукцию или услуги и почему предприниматель полагает, что его дело будет иметь успех.

В этом разделе представляется и общая информация:

1) полное название и адрес предприятия;

2) спонсор проекта – фамилии людей, привлеченных к проекту, и их координаты;

3) место расположения;

4) суть предлагаемого проекта (несколько фраз относительно цели проекта)

5) обоснование проекта (кратко пояснить, почему проект будет иметь экономический резон);

6) прогнозируемые финансовые результаты (описание общей стоимости проекта, ожидаемых результатов проекта и сроков погашения займов);

7) краткое описание рынка (описание рыночных возможностей, которые будет использовать ваш проект, и главный аргумент – почему проект будет успешным, несмотря на имеющиеся товары и услуги, удовлетворяющие потребности избранного сегмента рынка).

"Описание отрасли".

Рынок – подсистема общей системы товарного хозяйства, представляющая собой сферу товарно-денежного обращения, товарооборота, выявляющую и устанавливающую общественно необходимые затраты на производство товаров и услуг. Рынок – такая организация общественного производства, при которой производители товаров, ориентируясь на спрос покупателей, сами решают:

1. когда, в каком количестве и какие товары производить;
2. как эти товары производить (из каких ресурсов и с помощью какой технологии);
3. для какого покупателя.

Рынок – это борьба между товаропроизводителями за увеличение своей доли, вытеснение конкурентов, увеличение собственных доходов от продаж.

Рынок для предпринимателя – это освобождение, прорыв, возможность доступа всплыть на поверхность.

Сегодняшний рынок характеризуется определенной системой конкретных экономических отношений между продавцом и покупателем, в которых проявляются производственные отношения соответствующего способа производства.

Классификация рынков может быть произведена:

1. по экономическому назначению – рынок товаров и услуг; средств производства; ценных бумаг; труда; денег; научно-технических разработок;
2. по степени ограничения конкуренции – рынок совершенной конкуренции, монополистической конкуренции; абсолютной монополии; олигополии;
3. по географическому положению – местные; национальные; мировые;
4. по отраслям – автомобилей; зерна; нефти и т.д.;
5. по видам участников рыночных отношений – оптовой торговли; розничной торговли; государственных закупок;
6. с учетом соблюдения законности – легальный; теневой.

Анализ истории будущего рынка сбыта – это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. Из-за особой важности информации о рынке, ее определяющего внимания к другим разделам бизнес-плана целесообразно начинать разработку плана с этого раздела.

Типичный процесс исследования рынка предполагает четыре этапа:

1. определение типа данных, которые нам нужны;
2. поиск этих данных;
3. анализ данных;
4. реализация мероприятий, позволяющих на основе этих данных правильно организовать сбыт товара.

Рыночная ниша – часть рынка, на которую предполагается выйти, но более жестко определенная в смысле тех действий, которые необходимо совершить, чтобы на этот рынок выйти и закрепиться на нем. Определение рыночной ниши – это метод маркетинга, с помощью которого находиться участок рынка для фирмы, и впоследствии продвигаем на него свой товар или услуги с учетом действия конкуренции и других сил.

Раздел "История бизнеса организации" составляется в том случае, если предприятие существует и прошло определенный 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.

Важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует бизнес. В частности, бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в котором компания конкурирует.

Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить всех основных конкурентов с описанием их сильных и слабых сторон, особенно то, как они могли бы способствовать потенциальному успеху нового дела.

Следовало бы детализировать информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещаются:

1) размер, зрелость и характер конкуренции в отрасли;

2) препятствия вхождения в отрасль, выхода и роста;

3) инновации и технологические изменения;

4) законодательное регулирование;

5) экономические тенденции;

6) общие объемы продаж отрасли в течение последних лет;

7) ожидаемый рост отрасли;

8) количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;

9) новые продукты, полученные в последнее время в отрасли;

10) основные конкуренты;

11) тенденции продаж основных конкурентов;

12) сильные и слабые стороны каждого конкурента;

13) финансовое положение главных конкурентов;

14) профиль деятельности каждого покупателя.

Данные этого раздела более открыты для независимой проверки, чем данные, относящиеся непосредственно к предприятию. Поэтому важно, чтобы управленческая система предприятия показала в этом разделе свое собственное видение и понимание отрасли.

В этом разделе приводятся результаты анализа характера отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая). Отражается информация о положении дел в отрасли: общая характеристика объемов и динамики производства и потребления продукции, динамики импорта.

В разделе "Виды товаров и услуг" описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовке раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, которые должны стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

"Описание компании".

В этом разделе необходимо подробно описать ваше предприятие, чтобы убедить инвестора либо потенциального партнера, что ваша компания дееспособна, имеет налаженное производство и способна приносить прибыль.

В данном разделе приводятся:

1) общее описание компании и ее коммерческой деятельности. Указываются дата создания компании и ее юридическая форма; что компания изготовляет и какие услуги оказывает; краткая история предприятия; владельцы и акционеры, количество работников; сбыт, прибыль и объем производства за прошедшие два-три года.

2) управленческий аппарат и персонал. Необходимо предоставить краткую характеристику менеджеров, указать период их работы в компании, образование, квалификацию и опыт работы в данной отрасли;

3) основные группы производимых продуктов и услуг. Следует описать основные группы продуктов или услуг, которые компания изготовляет и реализует, место компании на рынке; охарактеризовать главных клиентов компании; описать динамику сбыта товаров и услуг на протяжении последних двух-трех лет деятельности.

Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие имеет право учреждать представительства, филиалы, отделения и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих расчетных счетов.

При характеристике предприятия в бизнес-плане крайне необходимо продумать и указать организационно-правовую форму создаваемого или существующего предприятия.

В разделе "Правовой статус организации", который особенно важен для новых предприятий и фирм, указывается та форма, в которой намечается вести дела. Речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частная фирма, кооператив, государственное предприятие и т.д.

Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта и потому небезызвестны для инвесторов и партнеров.

В помощь начинающему предпринимателю представлены определения наиболее распространенных видов добровольных объединений предприятий.

Концерн – объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, природоохранной, внешнеэкономической и другой деятельности, а также хозрасчетное обслуживание предприятия.

Хозяйственная ассоциация – договорное объединение предприятий с целью координации производственно-хозяйственной деятельности для решения определенных задач, углубления специализации и развития кооперации, организации совместных производств.

Консорциум – временное добровольное объединение предприятий с целью решения конкретных задач, а именно: акционерным товариществом является собрание акционеров, которое избирает правление, осуществляющее оперативное управление деятельностью предприятия.

Выбирая организационно-правовой статус фирмы, необходимо думать о наиболее эффективной приспособленности к условиям рынка, на которую необходимо направить свою продукцию.

Многие инвесторы рассматривают раздел "Организация и управление" бизнес-плана как наиболее важный.

В этом разделе необходимо описать организацию и перспективы ее развития в ближайшие годы. Необходимо указать, с кем собираетесь организовать новое дело и как планируете наладить работу управленческой команды. Команда менеджеров – один из основных моментов. Необходимо указать, какие именно специалисты (профиль, образование, опыт работы, уровень заработной платы) необходимы для успешного ведения дел, необходимо доказать, что предложенные кандидатуры соответствуют указанным требованиям и обладают всеми необходимыми качествами для успешного ведения дел. Приложите к бизнес-плану краткие биографии предлагаемых специалистов, сюда же включаются их адреса и телефоны, чтобы обеспечить инвестору возможный контакт с ними.

В этом же разделе необходимо привести организационную структуру предприятия, которая четко покажет, кто и чем будет заниматься, схему взаимодействия всех служб между собой, координации и контроля их деятельности.

Целесообразно в этом же разделе оговорить вопросы оплаты труда руководящего персонала, взаимосвязь уровня заработной платы и результатов производственной деятельности.

Необходимо перечислить людей, которых намереваетесь включить в совет директоров. Стоит указать, как часто заседает совет директоров и имеют ли директора финансовые обязательства перед компанией. В этом же разделе называется общее число служащих, как это число соотносится с количеством выпускаемой продукции.

Обязательно необходимо продумать и описать систему найма рабочих и служащих на предприятии. Кто этим будет заниматься? Предусмотрены ли специальная служба или человек? Сможет ли определенная политика найма рабочих и служащих обеспечить наличие требуемого специалиста для требуемой работы в требуемое время? И будут ли понимать работающие принцип дифференциации оплаты труда, применяемой в компании?

Не менее важен пункт "местонахождение" в разделе бизнес-плана "характеристика организации". Он начинается с описания положительных и отрицательных сторон местонахождения предприятия. В зависимости от вида деятельности предприятия требования к его местонахождению могут быть различными.

Анализ местонахождения должен учитывать:

- наличие трудовых ресурсов;

- местные стандарты уровня жизни и связанный с ними возможный уровень заработной платы;

- близость к клиентам и поставщикам;

- Возможные транспортные расходы;

- доступность и развитость энергетических ресурсов;

- местные налоги, законы;

- уровень арендной платы.

Маркетинг. Описать схему распространения товаров; принцип ценообразования; рекламную деятельность фирмы; методы стимулирования продажи; сервисные услуги компании; формирование компанией общественного мнения.

Структура и производство компании. Описание инфраструктуры включает территорию, описание земли и сооружений; оборудование; балансовую и остаточную стоимость, а также рыночную цену помещений и оборудования компании; наличие сертификатов, специальных разрешений и лицензий.

Производство компании. В этом разделе необходимо в общих чертах осветить процесс производства основной продукции компании, а также дать ответ на следующие вопросы: где будет изготавливаться товар; каковы производственные возможности предприятия; где, в каком количестве, по каким ценам необходимо приобретать сырье и материалы, какова репутация поставщиков сырья, их опыт работы; наличие производственных отходов, токсичных веществ и их размещение. В заключительной части этого раздела необходимо найти место для расчета размеров расходов на охрану окружающей среды, так как это является необходимым условием дальнейшего претворения бизнес-плана в действующее предприятие.

Финансовое состояние предприятия. Необходимо рассмотреть финансовые результаты последних двух-трех лет деятельности предприятия, проанализировать тенденцию сбыта, пояснить причины появления особо высоких или низких показателей, пояснить тенденцию прибыльности, показать баланс между задолженностями и акционерным капиталом. Необходимо представить хотя бы два финансовых документа – отчет о доходах за прошедший год и баланс на начало и конец текущего года. Важным пунктом в этом разделе является кредитная история предприятия. Следует написать, получало ли предприятие раньше кредиты, если получало, то какие суммы, в каких кредитных учреждениях, на какой срок, были ли кредиты возвращены своевременно, имеет ли компания задолженности по кредитам на данный момент. Существенную роль для получения нового кредита могут сыграть отзывы и рекомендации кредитных организаций, с которыми компания сотрудничала раньше. Такие документы включаются в бизнес-план.

Финансовый анализ сопровождает различные альтернативные варианты инвестиционного проекта, которые включают различные маркетинговые стратегии, рамки проекта, используемые финансовые, материально-технические и трудовые ресурсы, варианты месторасположения проектируемого предприятия, производственных мощностей и технологию его реализации.

Методы диагностики финансового состояния предприятия могут рассматриваться в двух аспектах:

1. связанные с определением обобщающих показателей, относящихся к обследуемому предприятию;
2. дающие возможность оценить финансовое положение на основе вычисляемых интегральных критериев, позволяющих определить место, которое данное предприятие занимает в ряду других.

Обобщающие показатели оценки финансового состояния характеризуют:

- ликвидность;

- привлечение заемных средств;

- оборачиваемость капитала;

- прибыльность.

Цель раздела "Рыночные исследования и анализ сбыта" – предоставить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является самым трудным и важным, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. В данном разделе необходимо осветить следующие вопросы:

1. типы рынков, на которых действует фирма;
2. основные сегменты рынков по каждому виду товаров и услуг;
3. факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка;
4. перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения;
5. реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время на более отдаленную перспективу;
6. реакция рынка на новые товары.

Типичный процесс исследования рынка включает четыре этапа:

1. определение необходимой информации для анализа;
2. поиск и сбор данных;
3. анализ данных;
4. план мероприятий, позволяющих использовать эти данные.

В бизнес-плане следует проводить анализ ценообразования продукции, используя при этом планируемый объем продаж таким образом, чтобы можно было определить доход от продаж. Данный анализ должен учитывать различные альтернативные варианты.

В новых проектах предприятия установление цены на продукцию производится таким образом, чтобы она не привлекала к этому бизнесу новых участников.

Описание цикла покупок продукции потенциальными потребителями включает в себя информацию об интервале между покупками, а также о периодах максимального и минимального объемов продаж.

Описание рынка. Разрабатывая прогноз потребления, необходимо определить, который из клиентурных рынков будет заинтересован в товаре. Таких рынков может быть пять:

1. потребительский рынок – отдельные лица и хозяйства, которые могут приобретать товары и услуги для личного использования;
2. рынок изготовителей – предприятия, покупающие товары и услуги для использования в процессе производства;
3. рынок посредников – предприятия, покупающие товары и услуги с целью их перепродажи;
4. рынок государственных учреждений-организаций, покупающих товары и услуги с целью их использования в сфере коммунальных услуг;
5. международный рынок – зарубежные покупатели, включая зарубежных потребителей, изготовителей, посредников и государственные учреждения.

Необходимо провести сегментирование рынка.

Тенденции рынка. Необходимо описать сегодняшнее состояние рынка в таких сферах, как рыночный спрос, включая платежеспособность и поведение основных групп клиентов; рыночные поставки необходимых товаров, включая самые типичные каналы распространения; основные типы товаров, политику цен и платежей.

Следует определить любые политические, экономические, технологические и социальные тенденции, которые могут существенно повлиять на состояние рынка в ближайшие два-три года, а также спрогнозировать результат влияния этих тенденций.

В этом разделе следует произвести следует произвести анализ конкурентов компании: определить основные типы конкурентов, для каждого типа назвать конкретных конкурентов, дать их краткую характеристику, выявить основные сильные и слабые стороны.

В некоторых бизнес-планах в отдельных разделах выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной коньюктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике.

План маркетинга.

Современный маркетинг – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Аналитическая функция включает в себя изучение потребителей, конкурентов, товаров, цен, товародвижения и продаж, системы стимулирования сбыта и рекламы, внутренней среды предприятия. В рамках производственной функции находятся организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий; обеспечение материально-технического снабжения; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции. В сбытовую функцию входят: организация системы товародвижения; организация сервиса; проведение целенаправленной товарной политики; проведение ценовой политики.

Огромное значение в маркетинге имеет функция управления и контроля, которая подразумевает организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления коллективом; организацию системы конкуренции на предприятии; организацию контроля маркетинга.

План маркетинга предназначен для создания эффективного рынка сбыта предлагаемого товара. Такой план необходим не только для организации внутренней деятельности фирмы, но и установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами.

Направления исследования рынка. Основные задачи маркетингового исследования рынка:

1. определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением товара на рынке;
2. определение конкурентных позиций конкретных видов продукции фирмы и самой фирмы на изучаемом рынке;
3. ориентация фирмы на выпуск таких изделий, которым обеспечен сбыт на конкретных рынках с достаточной рентабельностью.

После определения объема текущего и перспективного спроса для всего рынка следует провести его сегментацию с целью определения товарной номенклатуры.

Неотъемлемой частью плана маркетинга является выбор ценовой стратегии предприятия.

Выбор стратегии зависит от состояния:

1. внутренней среды предприятия, которая определяет издержки производства, стоимостную цепочку создания ценностей;
2. внешние среды предприятия, которая определяет уровень конкуренции, характер спроса, общехозяйственную коньюктуру, проявляется ли в политике органов федеральной и региональной власти.

В рамках маркетинговой стратегии разрабатывается и стратегия проникновения на рынок.

План маркетинга задает направления для деятельности компании и позволяет лучше понимать процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, планирования цен. Планирование маркетинга заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с очки зрения конкурентов, возможности и угрозы окружающей среде. Маркетинговые программы являются ядром маркетинговой деятельности. Они кладутся в основу планирования производства по каждому продукту в каждом хозяйственном подразделении фирмы. Программа маркетинга – это основополагающий документ, который устанавливает конкретно, кто, что, когда, где и каким образом должен делать. Главными задачами программы маркетинга являются: определение объема выпуска продукции в натуральном и стоимостном выражении на текущий и перспективный период; выбор целевого рынка или конечного потребителя с учетом их требований и потребностей в продукции; сопоставление издержек производства, цены, прибыли по каждому продукту.

План маркетинга состоит из следующих разделов:

1. сводка контрольных показателей;
2. изложение текущей маркетинговой ситуации;
3. перечень опасностей и возможностей;
4. анализ задач и поблеем;
5. стратегия маркетинга;
6. программа действий;
7. бюджет;
8. порядок контроля.

Стратегия маркетинга – рациональное построение, руководствуясь которым организаторская единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи.

Предприятие на основе изменений темпа продажи и прибыли определяет, на какой стадии жизненного цикла (внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад) находится в настоящее время его продукция и сообщает об этом в бизнес-плане.

Производственный план.

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на данной фирме. Здесь же должны рассматриваться вопросы, связанные с помещениями, которые заняты под производство, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, в этом параграфе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Должно быть объяснено, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами.

Также должно уделяться внимание вопросам расположения производственных площадей и размещение оборудования.

Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков, а также с тем, на сколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Главная задача раздела "План производства" – доказать инвесторам и своим потенциальным партнерам, что предприятие в результате осуществления выбранного проекта будет реально производить запланированное количество продукции в запланированные сроки и с высоким качеством.

При написании данного раздела указывается, где будет производиться новая продукция, насколько удачно месторасположение производства новой продукции относительно рынка, поставщиков, доступности рабочей силы, транспорта, дорог и иного, какие имеются мощности и какие дополнительные производственные мощности потребуются для изготовления новой продукции и в какие сроки они смогут вводиться.

Данный раздел должен также содержать два абсолютно критических элемента всего бизнес-плана:

1. какие усовершенствования планируются и как их достичь;
2. разработка "метрики", т.е. количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Организационный план.

В этом разделе указываются организационно-правовая форма предприятия, сведения о партнерах, мера ответственности партнеров, организационная структура фирмы с распределением обязанностей и функций.

Выбор организационно-правовой формы зависит от сферы и масштабов предпринимательской деятельности, личного опыта и знаний, наличия собственного капитала и возможности его привлечения, срока реализации предпринимательского проекта.

В разделе целесообразно отразить характер отношений с федеральными органами власти и местной администрацией.

В процессе организационного планирования формируется организационная структура предприятия, которая определяется как:

1) комплекс оформленных задач, поручаемых сотрудникам и подразделениям;

2) взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;

3) разработка систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников подразделений.

Разработка оргструктуры предприятия – это сложный процесс, включающий определенные этапы.

На первом этапе рекомендуется принять концепцию создания и развития системы управления, в которой решаются вопросы оргструктуры, значимости той или иной функции для бизнеса предприятия.

При этом следует учитывать стадию жизненного цикла, на которой находится предприятие.

Стадии жизненного цикла организации оказывают влияние на характеристики организационной структуры.

Выделяют пять основных подходов к разработке организационной структуры:

1. функциональный;
2. дивизиональный;
3. матричный;
4. командный;
5. сетевой.

Финансовый план.

В этом разделе указываются объем финансовых средств, требуемых для реализации проекта; источники получения финансовых средств и в какой форме; доля средств, привлекаемая в форме кредита; доля средств, привлекаемая в форме акционерного капитала; планируемая величина отношения заемных и собственных средств, необходимых для осуществления проекта; на каких условиях может быть получен кредит для осуществления данного проекта.

В этом разделе указывается, как измениться рентабельность собственных средств за счет использования заемных средств, и когда можно ожидать возврата вложенных в проект средств и получения инвесторами дохода; величина этого дохода. Здесь же приводится календарный график погашения кредита. В этом разделе рассматриваются вопросы, связанные с выпуском акций: сколько и на каких условиях могут быть выпущены предприятием с целью привлечения дополнительных финансовых средств от акционеров. Кроме того, рассматривается вопрос о том, сколько финансовых средств и на каких условиях может быть привлечено из внутренних источников предприятия, и какие имеются возможности привлечения финансовых средств из Госбюджета, каким образом и сколько необходимо зарезервировать финансовых ресурсов на покрытие непредвиденных расходов.

Финансовые планы бывают двух видов: долгосрочный и краткосрочный. Целью первого является определение допустимых с позиции финансовой устойчивости темпов расширения фирмы; целью второго является обеспечение постоянной платежеспособности фирмы.

В основе финансового планирования лежат стратегический и производственный планы. Стратегический план подразумевает формулирование цели, задач, масштабов и сферы деятельности компании. Производственные планы составляются на основе стратегического плана и предусматривают определение производственной, маркетинговой, научно-исследовательской и инвестиционной политики.

Основные показатели эффективности проекта:

1. чистый дисконтированный доход;
2. индекс доходности;
3. внутренняя норма доходности;
4. срок окупаемости дисконтированный.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются следующие основные показатели, определяемые на основе денежных потоков проекта и его участника: чистый доход, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, потребность в дополнительном финансировании, индексы доходности затрат и инвестиций, срок окупаемости.

В общем виде финансовый план представляет собой документ, содержащий следующие разделы:

1) инвестиционная политика;

2) управление оборотным капиталом;

3) дивидендная политика;

4) финансовые прогнозы;

5) ставка дисконтирования;

6) учетная политика;

7) система управленческого контроля.

Все эти формы взаимоувязаны и представляют достаточную информацию для оценки проекта с точки зрения его ликвидности, финансовой устойчивости, уровня рентабельности выпускаемой продукции.

Оценка и страхование риска.

В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации предложенных компанией стратегий. Главный риск для бизнеса может появиться как следствие:

1) реакции конкурента;

2) слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или менеджментом;

3) современных достижений в технике, которые могут привести к жизнеспособности продукции.

В этом разделе помимо общей оценки возможных рисков, нужно провести анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также привести меры по минимизации ущерба, которые целесообразно принять в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, таких, как колебания курсов валют, забастовки, межнациональные конфликты, принятие новых нормативных актов или смена общегосударственного курса. При разработке бизнес-плана необходимо четко представлять себе, в какой области лежат деловые предложения компании: в области невысокого риска с небольшой прибылью или в области рискованных капиталовложений при весьма высоких процентах прибыли. Привлекательнее будет выглядеть план, в котором в отдельном разделе будет отражен выигрыш инвестора в случае вложения им средств в данный проект.

В основе страхового дела лежит страховой полис. Страховой полис – это контракт, по которому страховая компания берет на себя обязанность выплатить компенсацию в случае, если произойдет какое-либо нежелательное случайное событие, принесшее убытки. В обмен за эту услугу вы со совей стороны обязуетесь платить страховщику определенные суммы. В страховом полисе указывается, какой вид риска он покрывает, в какие сроки и на какую сумму.

Предотвращение возможности потерь является центральным звеном в программе уменьшения рисков, и реализация этой программы не должна ограничиваться собственно страхованием.

При развитой системе современного коммерческого страхования в бизнес-плане можно просто указать, какие типы страховых полисов и на какие суммы планируется приобрести.