**Бизнес-план предприятия: краткое руководство**

Владимир Дмитриевич Гpибoв, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятий Московского института государственного и корпоративного управления.

Бизнес-план необходим не только крупным предприятиям, организующим свое дело с размахом. Он нужен каждому бизнесу, прежде всего, для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск. В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности — объема производства, вида продукции (услуги), ее новизны и т.п. — состав и структура бизнес-плана могут существенно различаться, но содержательная сторона должна быть одной и той же. Как правило, бизнес-план состоит из следующих разделов.

Бизнес-план — это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы решения этих проблем.

Не стоит думать, что бизнес-план необходим только крупным предприятиям, организующим свое дело с размахом. Как показывает мировая практика, он нужен для всех предприятий. И, прежде всего, для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи. Кроме того, бизнес-план необходим для представления тем, у кого предприятие собирается занять деньги или иное имущество на реализацию проекта, для подтверждения реалистичности задуманного дела и способности возвратить кредит, арендованное имущество.

В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности — объема производства, вида продукции (услуги), ее новизны и т.п. — состав и структура бизнес-плана могут существенно различаться, но содержательная сторона должна быть одной и той же. Как правило, бизнес-план состоит из следующих разделов: резюме, описание продукта (услуги), анализ рынка сбыта, оценка конкурентов, стратегия маркетинга, план производства, организационный и финансовый планы.

**Резюме**

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, т.е. резюме, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими проектами. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять 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?»

Для ответа на поставленные 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 из них фирма устанавливает цели, к которым она стремится. 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, проникновение на рынки и вытеснение старых товаров.

В конце резюме отражаются финансовые результаты, которые ожидаются от проекта в будущем. Необходимо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

1. Описание продукта (услуги)

Первый раздел любого бизнес-плана — это описание того продукта (услуги), который предприниматель собирается производить или предоставлять. В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)?

Какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)?

Чем отличается ваш продукт (услуга) от товара конкурента?

Полезный эффект — это то, ради чего приобретается товар. Отличительные особенности товара — это то, что делает возможным получить полезный эффект. Однако не стоит уповать на исключительные достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Покупателю совершенно безразличны такие важные с точки зрения производителя свойства товара, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, многие важные особенности их конструкции. Два элемента — потребительные свойства товара и цена — являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главными составляющими конкурентоспособности товара, отражающей его отличие от товара-конкурента.

В конечном итоге люди склонны покупать то, что им нравится, а не то, что им предлагают. Это всегда нужно помнить производителю товара (услуги). Очень важный и весьма часто упускаемый из виду момент — это наглядное изображение товара, или экземпляр изделия вашего производства, или свидетельство хотя бы одного клиента, которого полностью устроили оказанные вами услуги. Без этого и вы сами не будете иметь полного представления о своих будущих проблемах и затратах, и ваши потенциальные кредиторы и партнеры не захотят вам дать деньги под идею, которая не привела к появлению хотя бы одного экземпляра вашего товара или услуги. Поэтому всегда целесообразно иметь образ вашей продукции, доведенный до товарного вида, фотографию либо рисунок товара, дающие о нем достаточно четкие представления, или детальное описание предоставляемых услуг.

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества вашего товара (услуги), его внешний вид, если необходимо — и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и ваши шансы на успех или неудачу.

2. Анализ рынка сбыта

Второй раздел бизнес-плана — изучение рынка товара или услуги. Недостаточный анализ рынка и потенциальных потребителей, их вкусов, запросов, денежных возможностей и т.д. — одна из наиболее частых причин неудач в бизнесе. Поэтому прежде чем поставить дело на «широкую ногу» и заняться им всерьез, следует тщательно изучить рынок. Это даст возможность определить круг потребителей, емкость рынка товара (услуги) и, следовательно, объемы их производства и реализации, необходимые для этого ресурсы.

Если трудно провести достоверные исследования рынка либо они стоят достаточно дорого и не по карману начинающему предпринимателю, можно изготовить пробную партию товара, реализация которого даст ценную информацию о рынке, особенно если вы сами примете непосредственное участие в продаже товара или оказании услуг.

При этом целесообразно обратить внимание на следующее:

насколько часто и охотно покупатели приобретают ваш товар или обращаются к вам за услугами;

кто именно покупает ваш товар или обращается к вам за услугами (полезно поинтересоваться у потребителя, что именно привлекло его в вашем товаре или услуге);

сколько времени потребовалось для реализации всей партии товара или оказания одной услуги;

как реагируют покупатели на цену вашего товара. Можно поиграть с ценой товара и посмотреть, повлияет ли ее снижение на скорость продажи и расширение круга потребителей.

Таким образом, из пробной продажи необходимо получить максимум интересующей вас информации. Полезно поинтересоваться у потребителей, какие изменения внесли бы они во внешний вид, качественные параметры, упаковку, оказание сервисных услуг. При этом не стремитесь удовлетворить интересы и запросы всех потребителей сразу, нацеливайте свой товар или услугу всегда на определенную группу покупателей, на их потребности и вкусы, направляйте совершенствование своих изделий и услуг, завоевывайте определенную нишу на рынке данного товара (услуги) и старайтесь ее удержать.

3. Оценка конкурентов

Третий раздел бизнес-плана посвящается анализу конкурентов. В нем необходимо ответить на следующие вопросы:

Кто является вашим конкурентом сегодня и в каком состоянии его дела: стабильны, на подъеме или идут на спад?

Каковы отличия вашего товара (услуги) от аналогичных товаров (услуг) ваших конкурентов?

Каковы, хотя бы в общих чертах, шансы и возможности появления новых конкурентов?

В чем вы рассчитываете их превзойти?

Цель данного раздела — облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь свою фирму от чужих промахов. К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, дабы успешнее противостоять своим соперникам. Причем такой анализ необходимо вести постоянно хотя бы потому, что рынки пребывают в постоянном изменении, и чей-то успешный дебют привлекает новых конкурентов.

Воевать на два фронта трудно. Поэтому сделайте акцент на те стороны деятельности, где у вас наблюдается определенное преимущество перед конкурентами (высокое качество продукции и обслуживания, опытный персонал). Попытайтесь сопоставить свои достоинства с уязвимыми моментами в деятельности соперника (конечно, при условии, что они вам известны).

Если вы четко ответите на вопросы указанных трех разделов бизнес-плана, то у вас должно сложиться определенное представление о той рыночной нише, которую вы хотите заполнить, организуя свой бизнес.

Следующий раздел бизнес-плана направлен на то, чтобы ответить на вопрос: какие практические шаги необходимо осуществить, чтобы реально занять определенное место на рынке.

4. Стратегия маркетинга

Четвертый раздел — это план маркетинга. В наиболее общем виде маркетинг представляет собой взаимосвязь двух сторон: всеобъемлющее изучение рынка и потенциальных потребителей и всестороннее продвижение товаров (услуг) к этому потенциальному потребителю. «Производить то, что покупается, а не продавать то, что производится» — главная формула маркетинга. Поскольку в предыдущих разделах так или иначе была сделана оценка потребителей и конкурентов, в этом разделе бизнес-плана вас больше всего должна интересовать вторая часть маркетинга: как осуществить производство и довести свой продукт до потребителя.

Произвести товар, по своим параметрам соответствующий запросам покупателя, это лишь полдела. Его нужно доставить потенциальному потребителю и создать условия для превращения потребности в реальный спрос. Коммерческий успех фирмы в большей степени зависит от того, насколько рационально организовано движение продукции в сфере обращения. По мнению маркетологов, товародвижение по значению уступает только качеству продукции как основной причины выбора поставщиков.

Основные элементы здесь следующие.

Схема распространения вашего товара: самостоятельно, через оптовые организации, магазины и т.д.

Ценообразование: как вы будете определять цену вашего товара (услуги), какую прибыль надеетесь иметь, в каких пределах можете уменьшить цену, чтобы она давала возможность окупить расходы и получить достаточную прибыль.

Реклама: сколько средств вы можете выделить на это, в какой форме и какими средствами будете рекламировать свой бизнес.

Методы стимулирования потребителей: как и за счет чего вы будете привлекать новых покупателей — расширять районы сбыта, увеличивать производство, совершенствовать товар (услугу), предоставлять гарантии или дополнительные услуги клиентам и т.д.

Формирование и поддержание хорошего мнения о вашем бизнесе: как и какими средствами вы будете добиваться устойчивой репутации своих товаров (услуг) и самой фирмы.

5. План производства

Пятый раздел бизнес-плана — план производства — содержит описание всего производственного процесса. Он готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством какой-либо продукции или услуги.

Главная задача раздела — подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Здесь, прежде всего, нужно ответить на следующие вопросы:

Где будут производиться товары — на действующем или на вновь создаваемом предприятии?

Какие для этого потребуются мощности сегодня и в дальнейшем?

Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие детали?

Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Одновременно решается вопрос о контроле за качеством выпускаемой продукции.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговую точку, то данный раздел можно назвать «торговый план» и описать в нем процедуру закупки товаров, систему контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений. В этом случае надо ответить на следующие вопросы.

У кого предполагается закупать товар?

Есть ли подходящее помещение для магазина и для склада?

Завершить данный раздел бизнес-плана необходимо оценкой возможных издержек производства и их изменений в перспективе.

6. Организационный план

Шестой раздел бизнес-плана — это организационный план, в котором речь идет о том, с кем вы собираетесь организовать свое дело и как планируете наладить его бесперебойное и успешное функционирование. В этом разделе необходимо решить следующие вопросы:

Какие специалисты вам понадобятся для успешного ведения дела?

На каких условиях вы будете привлекать специалистов — на постоянную работу, по контракту, в качестве совместителей?

Как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?

Следует отметить, что к найму дополнительных работников нужно прибегать только в том случае, если это повысит доходность фирмы. Поэтому прежде чем принимать на работу новых людей, подумайте, насколько это оправдано. Только тщательный отбор кандидатуры на место может дать желаемый результат.

Заработная плата служащих относится к разряду постоянных издержек, поэтому необходима твердая уверенность в их целесообразности.

Другой важной проблемой предпринимательства является вопрос о том, с кем иметь дело, кого взять в компаньоны. Опыт показывает, что вступать в бизнес, организовывать свое дело следует только с хорошо известными людьми, единомышленниками, инициативными, стремящимися к успеху, на которых вы можете положиться и доверить любой вопрос совместного предпринимательства. Лучше, если компаньоны в различных сторонах своей деятельности будут дополнять друг друга. Это хороший залог успеха вашей фирмы.

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему фирмы, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

Нередко этому разделу бизнес-плана не уделяется должного внимания, и организационная неразбериха служит одной из причин неудач в бизнесе.

7. Финансовый план

Седьмой раздел бизнес-плана — финансовый план. Он обобщает в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

Финансовый план включает: расчет величины и определение источника получения средств, необходимых для организации дела, прогноз объемов реализации, баланс денежных расходов и поступлений, таблицу доходов и затрат, сводный баланс активов и пассивов предприятия, график достижения безубыточности.

В том случае, если собственных средств для организации дела не хватает, приходится прибегать к кредитам. Однако прежде чем кредит взять, необходимо просчитать свою потребность в заемных средствах и соизмерить ее с возможностями своевременного погашения ссуды.

Прибегая к ссуде или вкладывая собственные средства, необходимо знать, как «сработают» эти деньги, какой доход принесут. Важно убедиться, что прибыль от использования кредита окажется выше затрат по его привлечению.

Другой способ привлечения необходимых средств — найти партнера, желающего вложить свои деньги, тот или иной капитал (здание, оборудование и т.д.) в дело. Правда, в этом случае возникает так называемая партнерская собственность, и доход от бизнеса делится либо поровну, либо в зависимости от величины вложенного капитала, в том числе и акционерного.

Прогноз объема реализации даст представление о доле рынка, которая будет охвачена выпускаемой продукцией.

Баланс денежных доходов и расходов — это документ, определяющий сумму денег, вкладываемых в проект с разбивкой по времени от момента начала организации фирмы. Главной задачей баланса является проверка синхронности поступления денежных средств от реализации продукции и их расходования, т.е. определение достаточности этих средств на каждый момент времени.

Таблица доходов и затрат показывает: доходы от продажи товаров, издержки от их производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы (по видам), чистую прибыль.

Сводный баланс активов и пассивов фирмы составляется на начало и конец первого года существования проекта. Он служит основой для оценки специалистами коммерческих банков добротности источников финансирования и целесообразности вложения капитала.

Раздел рекомендуется заканчивать графиком безубыточности. График дает возможность определить объем производства (критическую программу), при котором фирма начнет получать прибыль.

Квалифицированное решение финансовых вопросов — одна из самых ответственных проблем для предпринимательства. От этого в значительной степени зависят прибыльность деятельности предпринимателя, успех дела.

Однако нередко стремление предпринимателя все сделать самому, нежелание перепоручить что-либо кому-либо приводят не к самым лучшим результатам. А поскольку речь идет о таком специфическом вопросе, как финансы, где требуются специальные знания, то неудачные решения в этой области могут привести к плачевным результатам или к потере части прибыли.

\*\*\*

Таким образом, в результате проделанной работы вы составили план действий по достижению поставленных целей. Разработка бизнес-плана даст возможность трезво оценить свое предприятие, выявить его слабые и сильные стороны, определить, что потребуется для осуществления деятельности фирмы, оценить открывающиеся перспективы, предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, докопаться до причин затруднений, а значит, найти пути их устранения.

Истинный предприниматель тем и отличается, что не пасует перед трудностями, сохраняет веру в себя и свое дело при неудачах, не боится в очередной раз начать все сначала. Неутомимость, наличие и использование своеобразного внутреннего подзавода позволяют ему справиться с собственной неопределенностью и спадом в настроении и работе и, в конечном счете, добиться желаемого результата, испытывая на своем пути не только огорчения, но нередко и огромное удовольствие, ведь деньги не являются единственным мотивирующим фактором для предпринимателя.