**3. Типовая структура бизнес –плана**

## 1. Резюме

В целом резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы на два вопроса: "Что они получат при успешной реализации данного плана?", и "Каков риск потери ими денег?". Резюме представляет собой краткий обзор бизнес – плана. Оно должно включать следующую информацию:

-наименование проекта;

- характеристика организации;

-форма собственности;

-среднесписочная численность работников;

- почтовый адрес и банковские реквизиты;

- ФИО, квалификация руководителя проекта;

-описание проекта и предприятия, основные этапы его развития;

-краткие сведения о квалификации управленческого персонала;

- описание ситуации на рынке и в отрасли;

- преимущества продукции;

- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, тактический план;

-степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;

-потребность в инвестициях, направления их использования;

- возможные риски и мероприятия по их устранению.

Резюме выполняется после того как составлен бизнес-план, оно представляет собой рекламу проекта и должен выполнен быть так чтобы вызвать интерес у партнеров.

## 2. Характеристика предприятия и отрасли

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

1) Какие товары (услуги) предлагаются фирмой?

2) Название товара.

3) Какие потребности призваны удовлетворять предлагаемые товары, услуги?

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

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

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

7) Каковы цены, по которым продаются товары (услуги)? Каковы затраты на их производство? Какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара (услуги)?

## 3. Рассмотрение рынков сбыта товаров и услуг

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

1. Потенциальной ёмкости рынка, т.е. общего количества товаров которые покупатели данного рынка могут приобрести за определённое время.
2. Потенциального объёма продаж, т.е. той доли потенциального рынка, которую предприниматель в принципе может захватить и соответственно того максимального количества товаров, на реализацию которого он может рассчитывать при его возможностях.
3. Реального объёма продаж, необходимо оценить сколько реально предприниматель сможет продать (выручить) за оказанные услуги при имеющихся условиях его деятельности, возможных затратах и тому уровню цен, который он намерен установить и главное как этот показатель может изменяться со временем.

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

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

Основной рынок где реализуется основная часть товаров и услуг.

Дополнительный рынок который поглощает небольшую часть товаров (услуг).

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

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

Избирательный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации.

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

**4. Оценка конкурентов на рынках сбыта**

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

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

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

3. Почему данную фирму следует считать конкурентной?

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

5. Какие организационные структуры наиболее распространены на фирмах ваших конкурентов?

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

7. Какова конкурентоспособность каждого товара на рынке и сегменте?

Как и почему в зависимости от конкуренции целесообразно расширять

или сокращать ассортимент товаров?

На какой стадии ЖЦТ фирма собирается выйти на рынок?

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

почему?

Какие товары следует снять с производства и почему?

Является ли проведение научных исследований и осуществление новых

разработок важной частью успеха в вашей сфере бизнеса?

Что является предметом наиболее жёсткой конкуренции в вашей cфере

деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.)?

Много ли внимания и средств ваши конкуренты уделяют рекламе своих

товаров? Услугами каких рекламных фирм они пользуются?

Что собой представляет продукция конкурентов: основные технико

экономические показатели, уровень качества, дизайн и т.д?

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

чертах их политика цен?

Каков имидж фирм конкурентов?

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

## 5. Составление плана маркетинга

Маркетинг применяется при следующих условиях:

1. Насыщение рынков товарами, т.е. при превышении предложения над спросом. «Рынок покупателя».
2. Острой конкуренции, усиление борьбы за покупателя.
3. Свободных рыночных отношений, т.е. возможностей без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.
4. Полной самостоятельности фирмы в выборе целей, задач, управления, структур, окладов. В распределении средств по статьям бюджета и т.д.

При реализации плана маркетинга необходимо основываться на следующих принципах:

1. Принцип понимания потребителей - основан на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребителей и его потребностей.
2. Принцип «Борьба за потребителей» - реализуется воздействием на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качества товара, реклама, сервис, дизайн, цена и т.д.). Суть этого принципа – борьба за потребителя, а не сбыт товаров.
3. Принцип «Максимального приспособления производства к требованиям рынка» - данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

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

1. Концепция совершенствования производства (производственная).

Утверждающая, что товары и услуги фирмы найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по ценам, приоритет отдается совершенствованию производства (снижению производственных издержек) и повышению эффективности функционирования каналов распределения.

2. Концепция совершенствования товара.

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

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (сбытовая).

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

1. Концепция маркетинга (потребительская).

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

1. Концепция социально-этического маркетинга.

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

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

1. Выход на новый рынок. Чтобы закрепиться на новом рынке, целесообразно установить более низкие цены по сравнению с ценами конкурентов или собственными ценами, по которой продавался товар на уже освоенных рынках.
2. Внедрение новых товаров. Поставщики новых товаров часто проводят ценовую политику, известную как «снятие сливок», она заключается в том, что фирма устанавливает максимально высокую цену, которая обеспечивает норму прибыли во много раз превышающую среднюю в данной отрасли. Однако проведение этой политики должно быть ограниченно во времени, так как высокий уровень цен стимулирует конкурентов к выпуску подобных товаров.
3. Защита позиций. Каждая из фирм, выставляющаяся на данном рынке в условиях конкуренции стремятся, по крайней мере, сохранить ту долю рынка, которой она владеет.

## 6. Составление плана производства

Главная задача - показать своим потенциальным партнёрам, что фирма будет в состоянии реально производить необходимое количество товаров в нужные сроки и с необходимым качеством. Данные этого раздела желательно привести в перспективе на два, три года вперёд, а для крупных фирм даже на четыре, пять лет. Важное значение для конкурентоспособности продукции имеет не только репутация самой фирмы, но и репутация её поставщиков, так как уровень качества продукции, следовательно, и её престиж, определяется по самому сложному звену технологической цепочки. На схеме производственных потоков обязательно нужно указать на каких стадиях технологического процесса, какими методами будет производиться контроль качества, какими документами этот процесс будет регламентироваться.

## 7. Составление организационного плана

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

1. организационная структура фирмы;
2. организационная схема управления фирмой;
3. состав служб, подразделений и их функции;
4. организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы в нештатных и сбойных ситуациях.

Не менее важным для работы фирмы является разработка системы подбора, расстановки и использования персонала.

Необходимо разработать квалификационные требования к персоналу, а также всю документацию, регламентирующую процессы найма, использования и увольнения персонала. Для менеджмента фирмы должна быть разработана система профессионального продвижения, а также система стимулирования его заинтересованности в достижении фирмой высоких экономических результатов (владение акциями, процент от прибыли). Таким образом, данный раздел бизнес-плана должен осветить такие моменты, как система управления фирмой и её кадровая политика.

## 8. Оценка риска и страхование

Вопросы, связанные с рисками, их оценками, прогнозированием и управлением очень важны, так как инвесторы (кредиторы) хотят знать, с какими проблемами может столкнуться фирма и как предприниматель собирается выйти из сложной ситуации. Для крупных проектов необходим тщательный просчёт рисков с использованием математических моделей теории вероятности. Для более простых проектов достаточен простой анализ с помощью экспертных оценок. При этом главное умение предпринимателя заранее предугадать все типы возможных рисков, с которыми он может столкнуться. Затем должны быть разработаны меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Ассортимент рисков весьма широк, а вероятность возникновения каждого типа рисков различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому предприниматель должен хотя бы приблизительно оценить то, какие риски для него наиболее вероятны и во что они могут обойтись фирме в случае их возникновения, а затем определить организационные меры по их профилактике и нейтрализации.

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

## 9. Финансовый план

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

Оперативный (рабочий) план (отчёт). Он необходим для обеспечения успешной финансовой деятельности фирмы, поэтому при его составлении необходимо использовать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности фирмы: инфляции, возможных изменениях в технологии и организации процесса производства. Оперативный план отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и её целевых рынков по каждому товару и рынку, разрабатывается службой маркетинга.

План (отчёт) о доходах и расходах по производству товаров. Основные показатели отчёта о расходах: выручка от продажи данного товара; производственные издержки, связанные с производством и реализацией товаров по статьям; общепроизводственные издержки по статьям; налоги и отчисления; чистая прибыль; прибыль остающаяся в распоряжении фирмы после выплаты дивидендов. Задача этого документа в том, чтобы показать, как будет формироваться и изменяться прибыль в течение 1-го года помесячно; 2-го года поквартально и далее в расчёте на год. Он показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого вида товаров, разрабатывается экономической службой фирмы по каждому виду товаров.

План (отчёт) о движении денежных средств. Этот документ показывает процесс поступлений и расходования денег в ходе деятельности фирмы. Он разрабатывается финансовой службой фирмы. Основные показатели: доход от продажи товаров и услуг; денежные издержки на реализацию товаров и услуг по статьям; налоги; отчисления в ФЗП; дивиденды; инвестиции в имеющееся оборудование; инвестиции на приобретение нового оборудования; закупки материалов, сырья, комплектующих; процентные издержки; затраты, связанные с повышением качества продукции, разработкой новых моделей; суммарные затраты денежных средств; добавление к активной части баланса.

Балансовый отчёт. Он подводит итог экономической и финансовой деятельности фирмы за прошедший период, обычно разрабатывается главным бухгалтером. В балансовом отчёте содержится полный перечень активов фирмы (собственность) и пассивов (задолженность). Этот документ показывает чистую стоимость или ликвидность фирмы, данную информацию, как правило, запрашивают кредиторы, она также необходима при подаче налоговых деклараций

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактически полученные величины показателей за отчетный период. Общая продолжительность планирования рекомендуется равной 3-м годам.

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

* 1. Рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара (величина спроса на отраслевом рынке на данный товар);
  2. Цена товара;
  3. Объём продаж в единицах товара;
  4. Доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару;
  5. Количество товара в единицах, производимое формой;
  6. Запас данного товара на складах фирмы на конец отчётного периода.

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

Обычно такой прогноз принято составлять на 3 года вперёд; причём данные для 1-го и 2-го года приводятся поквартально (по возможности помесячно), а данные на последний период времени приводятся в расчёте на год. Это обусловлено тем, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, а для будущих периодов имеется только предварительная договорённость с ними о возможных договорах.

С помощью данных планов-отчётов рекомендуется провести анализ самоокупаемости производства. Для этого необходимо определить по каждому товару, какие издержки являются постоянными, а какие переменными.