**Разработка бизнес-плана**

**Содержание**

Введение

1. Организационный план

2. Правовое обеспечение деятельности предприятия

Заключение

Список литературы

**Введение**

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на будущее в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности для различных фирм. Необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым, уменьшив риск в достижении поставленных целей.

Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды, в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития фирмы, т.е. в конечном счете отвечает на самый нужный для предпринимателя вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы которые окупят все затраты сил и средств.

**1. Организационный план**

Деловое расписание – необходимый раздел бизнес – плана. В нем фиксируется временной график ключевых действий (разработка продукта и процесса его производства, анализ рынка, разработка программы продаж). Следует указать и важнейшие частные задания, критические события, определяющие успех дела. Перечень таких событий включает: завершение дизайна; представление продукта на выставках; заказ сырья, материалов и комплектующих в количествах, необходимых для организации планируемого объема производства; начало производства; получение первого заказа; первую продажу; оплату первых счетов. Составление делового расписания позволяет контролировать ключевые моменты дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои с тем, чтобы уменьшить возможный риск.

Грамотно составленное деловое расписание демонстрирует зарубежному партнеру профессионализм управленческой команды. Предприниматели имеют склонность недооценивать время, требуемое для выполнения различных задач, поэтому постарайтесь быть реалистами. Покажите на графике решающие для успеха вашего бизнеса события:

* создание фирмы;
* окончание НИОКР;
* создание прототипа изделия;
* достижение договоренностей с торговыми представителями;
* выход на торговые показы продукции;
* подписание соглашений с оптовиками;
* заказ материалов в количествах, необходимых для производства первых партий;
* начало производства;
* получение первых заказов;
* поставка первых партий товара;
* получение первых платежей и поступление на счет.

На графике покажите, сколько времени проходит от момента приобретения сырья до получения денежной выручки по каждому выпускаемому продукту или услуге; как изменяется численность управленческого и производственного персонала, идет процесс приобретения или строительство зданий, сооружений и оборудования по мере развития бизнеса.

В разработке этого раздела бизнес – плана вам поможет заполнение таблицы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область деятельности (события) | Ответствен ность | Дата начала события | Дата окончания | Возможные сбои в расписании и их корректировка | Критические отклонения в расписании |

1.Выделите ключевые области деятельности. Составьте список видов деятельности, которые являются жизненно важными в вашем деле.

2.Определите дату начала каждой работы. Для этого рассмотрите место данной работы в общем плане работ.

3.Определите срок завершения каждой работы.

4.Назовите ответственных за каждую ключевую область деятельности; при этом необходимо, чтобы за каждую область отвечало одно лицо.

5.Обсудите возможные сбои в расписании и действия по их корректировке.

6.Обсудите влияние отклонений в расписании на потенциальную жизнеспособность предпринимаемого бизнеса.

Организационная структура управления бизнесом, личностные характеристики и квалификация персонала, формы юридического и банковского обслуживания – все это ключевые моменты, особенно в малом бизнесе, для успеха дела в целом. Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с конкретными характеристиками и требованиями к ключевому персоналу.

При формировании структуры управления необходимо помнить, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально – психологические характеристики руководителей и специалистов следует учитывать уже на ранних этапах подготовки структуры проекта. Если предприятие небольшое, то вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления служит залогом эффективной работы коллектива.

Известны типовые организационные структуры управления: линейная, линейно – штабная, функциональная, программно – целевая, матричная. При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления: оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность исполнителя в результате, наличие контроля и, наконец, единоначалие. Здесь уместно напомнить известный афоризм: «Тело с двумя головами - чудовище».

В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду. При этом следует помнить, что работа персонала фирмы успешна лишь в том случае, когда интересы производства, способности и интересы работника согласованы.

Наиболее распространены два подхода к организации управления персоналом: американский и японский. Американский основан на индивидуальном принятии решений и индивидуальной ответственности, специализации, достаточно быстрой оценке и продвижении по служебной лестнице, найме работника на определенное время. Для японского подхода характерны коллективное принятие решений и коллективная ответственность, неспециализированная деятельность, медленное продвижение по службе, пожизненный наем работников.

При подборе сотрудников и дальнейшей работе с ними указанные перечни признаков должны быть трансформированы и дополнены с учетом специфики собственного дела и конкретных видов работ, поскольку каждый из них будет оказывать прямое воздействие на положение и доходы фирмы.

В бизнес – плане должна быть отражена политика по ключевому персоналу и определены способы изменения квалификации. Особые требования предъявляются к квалификации для работы на внешнем рынке.

Наконец, необходимо указать форму юридического обслуживания бизнеса. Юридическая защита часто имеет определяющее значение для успеха. Продумайте также вопрос о консультантах и референтах.

*Эффективная команда:* Эта часть организационного плана включает описание структуры управления фирмой, распределение ролей между основными членами управленческой команды и взаимодействие их друг с другом. Инвесторы, зарубежные партнеры хотели бы видеть управленческую команду, в которой были бы представлены на равных как административные навыки, так и навыки в управлении финансами, маркетингом, производством. Поэтому необходимо отразить послужной список учредителей, опыт работы в данной области, обязанности и ответственность, поощрения и ресурсы, которыми располагает фирма.

Рекомендуемая схема данного раздела состоит из следующих пунктов.

*Организационная структура*. Перечислите ключевые управленческие должности в фирме и назовите людей, которые их займут (полезным является представление схемы организационной структуры). Если невозможно заполнить все должности сотрудниками без чрезмерного увеличения накладных расходов, то поясните, как и с кем их функции будут выполняться (с использованием работников – совместителей, консультантов или путем совмещения функций). Приведите примеры успешной совместной работы главных действующих лиц управленческой команды, чтобы продемонстрировать, как навыки и опыт каждого дополняют и создают эффективную управленческую команду.

*Главные руководители фирмы.* Опишите права и обязанности каждого члена команды управления: кто какую работу выполняет; кто кому подчинен; кто принимает окончательные решения. На каждого руководителя составьте подробное резюме, необходимое как иллюстрация деловых качеств и достигнутых результатов в управлении свидетельствующее о его способности справиться с будущими обязанностями. Резюме состоит из следующих основных частей:

Имя и фамилия руководителя.

Адрес служебный и домашний.

Телефон служебный и домашний.

Должность, на которую рекомендуется кандидат.

Краткая характеристика (укажите возраст, способности, интересы и квалификацию кандидата, мотивы занятия предпринимательской деятельностью, подходит ли он по состоянию здоровья для работы в этой должности).

Наем, другие соглашения, опционы и премиальные системы. Изложите существующие или предполагаемые условия найма ключевых сотрудников. Укажите любые ограничения на приобретение акций и вложение капитала, которые повлияют на распределение собственности. Обобщите все подходы к распределению акционерного капитала, существующие и планируемые, которые важны для ключевого персонала и сотрудников. Представьте намечаемую систему опционов и премиальных выплат.

*Совет директоров.* Приведите решение фирмы относительно размеров и структуры совета директоров. Назовите предполагаемых его членов и коротко расскажите об их вкладе в фирму. Другие держатели акций. Перечислите остальных держателей акций, их права и обязанности, приведите письменные гарантии.

Профессиональные советники и услуги. Это бухгалтер, юрист, банкир, страховой агент или брокер, в услугах, которых нуждаются все фирмы независимо от их размера.

**2. Правовое обеспечение деятельности предприятия**

Отношения в сфере бизнеса регулируются правовыми нормами, включающими четыре источника: Конституцию, текущее законодательство, судебные решения и правила, положения и решения административных органов. Если исходить из того, что административные органы являются составной частью исполнительной власти правительства, то совокупность правовых норм исходит из наличия трех властей.

Конституция является основным источником права. Все остальные законы, написанные или ненаписанные, не должны противоречить ей. В противном случае они не имеют юридической силы. Конституции регионов создаются по образу федеральной конституции и обеспечивают ту же организацию государственной власти, разделяя ее на исполнительную, законодательную и судебную. Для обеспечения организации государственной власти конституция определяет права и функции различных властей. Исторически существовало различие между федеральной конституцией и конституциями регионов. Федеральная конституция расписывает полномочия федерального правительства, а конституции регионов – полномочия правительства региона, ограниченные по сравнению с федеральными.

Законодательство, принятое Советом Федерации или законодательным органом региона, обычно называется законодательным актом. Собрание норм в одной отрасли права на всех уровнях государственной власти называются кодексами, которые являются вторым источником права.

Судебные решения – это третий основной источник права, часто называемый общим правом. Суды устанавливают правовые нормы. Это является частью процесса решения судебных дел и споров, стоящих перед судами. Прецедентное право, создаваемое в результате данного процесса, основывается на доктрине, известной как доктрина судебного прецедента. Принцип доктрины судебного прецедента заключается в том что, что предварительные решения предусматривают прецеденты, которым нужно следовать в последующих делах, имеющих тот же вопрос права. Другими словами, если норма права была объявлена в результате судебного решения, то она используется для решения схожих дел в будущем. Судебные решения обязательно создают новые прецеденты там, где нет законодательства или нет толкования законодательства.

Когда суд решает судебное дело, в частности по апелляции нижнего суда, он записывает судебное решение, излагающее причины принятия своего решения. Из записанных судебных решений могут быть выведены нормы права, которые составляют совокупность, называемую прецедентами или общим правом. Все судебные дела, по которым были записаны решения, полезны для их правового изучения и обобщения, так как они являются статусными положениями законодательных органов.

Общее право через прецеденты регулирует множество вопросов, подлежащих разрешению судом, и вносит стабильность во многие сферы права. Опираясь на него, юридические и частные лица могут действовать с обоснованной определенностью, руководствуясь известными предварительными решениями относительно своего поступка.

Судебная система устанавливает преимущественное положение одних источников права по сравнению с другими. Конституции имеют преимущество над законодательными актами, а законодательные акты – над принципами общего права, которые устанавливаются в решениях суда. Суды не обратятся к закону для решения судебных дел, если законодательный акт напрямую имеет отношение к рассматриваемому вопросу.

Четвертым источником права является административное право. Этот источник представляет собой правила, положения, сходные с законодательными актами, а также с решением судебных дел.

Право выступает в качестве структуры общественного управления, и его составные части являются методами общественного управления. Однако оно не является единственным в системе методов управления обществом. Кроме права другие факторы влияют на поведение личности и организаций. Наиболее важными из них являются экономические принципы, этические нормы и оценка компанией или фирмой своей ответственности перед обществом. Право взаимодействует с экономикой, этикой и общественной ответственностью при воздействии на решения, принимаемые в бизнесе.

Силы и факторы, которые влияют на деловые решения и поступки физического и юридического лица, часто совместимы и согласуются друг с другом. Право обеспечивает основу этических норм, в которой оно часто различает правомерное и неправомерное. Однако цели и принципы права и экономики, права и этических норм, экономики и этических норм иногда бывают противоречивыми. Например, в экономике может сложиться ситуация, при которой конкурентам желательно составить договор о фиксировании цен на одинаковую продукцию. Часто говорят, что право обеспечивает основу для действия других факторов, благоприятных или отрицательных для действия других факторов, благоприятных или отрицательных для взаимодействующих сторон.

Экономическая система, с одной стороны, стимулирует, а с другой – сдерживает решения личности, деловые решения и поступки. Фактически большинство решений базируется на экономических последствиях рассматриваемого поступка. Мотив получения выгоды и возмещения играет такую же огромную роль в большинстве решений, как и правовые аспекты. Наша экономическая система опирается на миллионы людей и тысячи предприятий, ежедневно принимающих много решений. При этом они исходят из того, что возмещение экономических расходов и мотив получения выгоды являются лучшим средством регулирования деловой деятельности. Игнорирование правовых норм в ряде случаев приводит к печальным последствиям.

Этические нормы также очень важны при принятии деловых решений и в управлении поведением людей. Этика часто определяется как имидж, завоеванный культурой бизнеса. Если закон требует или запрещает какие – либо действия, то этика обеспечивает систему ценностей. Этические ценности необходимы, если люди хотят жить в свободном обществе. Высокие этические нормы являются фундаментом, на котором строятся вера и доверие.

**Заключение**

Таким образом, разработка стратегии и тактики производственно- хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для малого предпринимателя. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики является бизнес-план.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

Определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

Сформировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, определить лиц ответственных за реализацию каждой стратегии;

Выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

Оценить соответствие персонала фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

Определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;

Оценить материальное и финансовое положение фирмы, соответствие материальных и финансовых ресурсов достижению поставленных целей;

Предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при реализации таких остро актуальных задач как:

Подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных фирм на получение кредитов;

Обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;

Открытие нового дела и определение профиля будущей фирмы, основных направлений ее коммерческой деятельности;

Перепрофилирование существующей фирмы и выбор новых видов направлений и способов осуществления производственных и коммерческих операций;

Составление проспектов, эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизированных и частных фирм;

Выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Бизнес-план является перспективным документом и составлять его рекомендуется на 3-5 лет вперед. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке (а при возможности даже в месячном разрезе), и только начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

**Список литературы**

1. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие – М.: ИНФРА – М, 1999.
2. Владимирова Л.П. Прогноз и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие – 3-е изд.; перераб. и доп. – М.: издательско – торговая корпорация «Дашков и Ко» , 2004.
3. Горемыкин В.А., Бугунов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник – М.: Информационно – издательский дом «Филинъ», 1999.
4. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник – М.: Омега – М, 2003.
5. Черныш Е.А. Прогнозирование и планирование: Учеб. пособие – М.: Издательство ПРИОР, 1999.