**Место бизнес- плана в планировании и управлении деятельностью предприятия.**

Оглавление:

1. Введение………стр. 2 - стр. 3

2. Бизнес – план в системе планирования и управления предприятием….стр. 4

2.1 Планирование как функция управления……стр. 4 – стр. 7

2.2 Назначения бизнес – плана…….стр. 7 – стр. 10

3. Структура и содержание бизнес- плана………стр. 11

3.1 Структура бизнес- плана…………..стр. 11

3.2 Содержание бизнес- плана…………стр. 11 – стр. 19

4. Заключение…………..стр. 20 – стр. 21

5 . Список использованной литературы………..стр. 22

1. **Введение.**

Планирование является практически естественным и необходимым элементом поведения людей и в быту и на производстве. Труд человека всегда предполагает осознанную целенаправленную деятельность по достижению желаемого результата, образ (план, проект) которого он идеально имеет в самом начале любой работы, в том числе и в бизнесе. Также известно, что самоорганизация не есть первичное свойство вещей, как дезорганизация (хаос) и требует особой заботы-управления, важнейшая функция которого состоит в планировании. Поэтому планирование можно рассматривать как проектирование процесса создания из беспорядка порядка и повышения его степени, который уменьшает неопределенность в данном случае системы предпринимательства.

Планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Рынок не подавляет и не отрицает плановость вообще, а только перемещает ее в основном в первичное производственное звено - предприятия и их объединения. Даже в стране в целом область необходимого планирования не заменяется полностью невидимой регулирующей рукой рынка. И на Западе и на Востоке государства определяют стратегии своего экономического развития, глобальные экологические проблемы, крупные социальные и научно-технические программы, распределение бюджета страны, оборону и др. На уровне же предприятий осуществляется не столько стратегическое (долгосрочное) самопланирование, но и детальная разработка оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. В календарных планах (месячных, декадных, квартальных, полугодовых) детально конкретизуется цели и задачи, поставленные перспективным и среднесрочным планом. Календарные планы производства включают сведения о заказах, обеспеченность их материальными ресурсами, степень загрузки производственных мощностей и их использование с учетом сроков исполнения каждого заказа. В них также предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, обучение работников и др. В рыночных условиях стабильные предприятия широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе.

Поэтому всякий, кто всерьез хочет заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль в рыночной среде, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план – документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. Наличие хорошо разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы.

Одновременно план является руководством к действию и исполнению. Он используется для проверки идей, целей, для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования результатов деятельности. По мере реализации и изменения обстоятельств план может уточняться путем корректировок соответствующих показателей.

Постоянное приведение бизнес – плана в соответствие с новыми условиями дает возможность использовать его в качестве инструмента оценки практических результатов работы предприятия.

**2. Бизнес-план в системе планирования и управления предприятия.**

**2.1. Планирование как функция управления**

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления компанией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционировании и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планированием призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Внутрифирменное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмой на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

- в американских компаниях главное - это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;

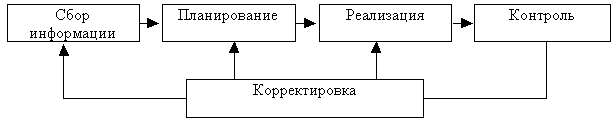
- в английских - ориентация на распределение ресурсов;

- в японских - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис.1.).

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.



**Рис.1. Общая схема процесса управления компанией**

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.

Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и не этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

В основу при разработке плана кладется:

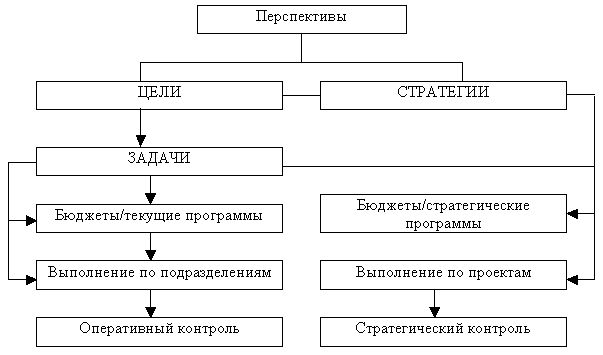
- анализ перспектив развития фирмы;

- анализ позиций в конкурентной борьбе;

- выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности;

- анализ направлений диверсификации.

На рис.2. представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.



**Рис.2. Схема стратегического планирования**

Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Основным видом среднесрочных планов является бизнес-план, который имеет ряд особенностей, раскрываемых ниже.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы.

Особенно часто в ходе текущего планирования разрабатываются планы маркетинга.

**2.2 Назначение бизнес-плана**

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержаться оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;

- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);

- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем. Этот процесс называется определением (или оценкой) общего положения. Имея такую оценку приступают к постановке целей и задач. Этот процесс в свою очередь состоит из двух частей. Во-первых, устанавливается, что будет являться продукцией проекта (каким бизнесом будет заниматься предприятие), во-вторых, определяются главные, количественно обоснованные цели на перспективу.

Установление таких целей является наиболее легкой задачей. Решив ее, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро бизнес-плана. Хорошо составленный бизнес-план, как правило, является существенным фактором длительного выживания предприятия и его прибыльности.

Бизнес-план помогает решить вопросы финансирования, то есть он может стать средством привлечения капитала, необходимого для осуществления проекта (развития предприятия). При составлении бизнес-плана необходимо представить, какие препятствия могут возникнуть на пути к успеху. Может случиться так, что эти препятствия слишком серьезны и на предлагаемой идее нужно ставить крест. Разумеется, это не самый приятный вывод, но лучше его сделать, пока проект на бумаге, а не тогда, когда на его создание уже потрачены деньги и время.

Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь проект (предприятие), планировать процесс перехода от одного состояния в другое.

В наше время бизнес-план становиться для предпринимателя все более важным документом. Ни одна компания не сможет выразить цели своего существования или получить финансирование без грамотно разработанного бизнес-плана. Если вы не представите грамотный бизнес-план, никто не будет серьезно рассматривать вашу идею.

Инвесторы хотят увидеть бизнес-план доказывающий, что над идеей хорошо поработали и предприниматель тщательно продумал все действия, которые необходимо предпринять для осуществления идеи и превращения ее в успешно функционирующую программу.

Бизнес-план представляет из себя документ, который убедительно демонстрирует способность вашей компании произвести и (что самое главное) продать достаточно товаров и услуг, чтобы при этом размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов).

Таким образом, бизнес-план является не просто набором управленческих решений в области маркетинга, стратегии производства и продаж, организации и финансов - он позволяет Вам "удачно" продать ваш бизнес тому, для кого этот план предназначен, будь то банк, инвестиционная компания, потенциальный партнер (заказчик).

Бизнес-план предназначен для вашего инвестора или банкира, а также огромную пользу он приносит и вам. Подробный и продуманный бизнес-план, возможно, является наилучшим инструментом, который поможет достичь долгосрочный целей.

Бизнес-план помогает:

принимать важные деловые решения

подробно ознакомиться с финансовой стороной вашего дела

получать важную информацию по вашей индустрии и маркетингу

предвидеть и избегать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе

поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе

расширяться в новых и перспективных отраслях

быть более убедительным при поиске финансирования

Создавая бизнес-план вы получите возможность: узнать много нового о вашей индустрии и секторе рынка, лучше контролировать свою фирму и увеличить свою конкурентоспособность.

Любой бизнес-план должен иметь читателей, заинтересованных в успехе дела. Существует восемь различных причин, которые определяют характер бизнес-плана в зависимости от того, для кого он предназначен:

Бизнес-план для себя. Это своего рода самоконтроль: что необходимо для открытия дела? Достаточно ли реалистична идея?

Бизнес-план для получения кредита. До недавнего времени российский предприниматель для получения кредита в банке мог представить лишь двухстраничное ТЭО (Технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя (как правило, предприниматели брали кредиты в банках, клиентами которых они были). В последнее время все больше и больше российских банков требуют от предпринимателей бизнес-план для предприятия окончательного решения о выдаче (или не выдаче) кредита.

Бизнес-план для привлечения средств сторонних инвесторов. Инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная эмиссия акций. Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей компании, бизнес-план содержащий сведения о фирме, о стратегии маркетинга, продаж, производства и о финансовых перспективах, поможет вам успешнее продать компанию инвесторам. По мере того, как российский фондовый рынок развивается и стабилизируется, бизнес-планы будут приобретать все большее значение для осуществления публичной эмиссии ценных бумаг (и во всей видимости, станут основой проспекта эмиссии). Российская практика имеет мало прецедентов создания и открытого распространения бизнес-планов в качестве вспомогательного инструмента публичной эмиссии.

Бизнес-план для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным партнером. Иностранные компании пережив эйфорию первых лет перестройки, теперь с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместному предприятию. И грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности вашего дела.

Бизнес-план для заключения крупного контракта.

Бизнес-план для привлечения новых сотрудников. В наши годы трудно переманить профессионалов из других фирм, даже пообещав им более высокие заработки. Описание будущей деятельности фирмы дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.

Бизнес-план, при объединении с другой компанией, поможет увидеть выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

Бизнес-план для реорганизации дела и оптимизирования операций: по мере того, как небольшие компании растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической - в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие ваши партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет вам выработать эту концепцию и, что важнее, позволит вам выработать эту концепцию, позволит вашим партнерам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

**3. Структура и содержание бизнес- плана.**

**3.1 Структура бизнес-плана**

Структура и содержание бизнес-плана не имеют однозначно принятого стандарта. Он различен как по от­ношению к родам деятельности (промышленность, торговля, сфера услуг и т.д.), так и срокам осуществления планируемой сделки. Тем не менее есть целый комплекс вопросов, требующих обязательного освещения, и их целесообразно для лучшего восприятия разместить по разделам. Если сориентироваться на сферу предпринимательской деятельности, то в бизнес-плане целесообразно выделить следующие разделы:

* описание вида деятельности, определение цели и задач предпринимательской сделки,
* основные показатели бизнес-плана (обобщенное резюме),
* характерные черты производимых товаров или оказываемых услуг,
* анализ состояния рынка и его конъюнктуры,
* план маркетинга,
* план действий и организационные мероприятия требуемые ресурсы и пути их обеспечения,
* планируемую результативность и эффективность предпринимательского дела,
* финансовый план

В бизнес-план могут быть введены и другие разделы, но эти являются основными, ибо позволяют знакомящемуся с бизнес-планом лицу или организации сделать общее представление о характере предпринимаемого дела. Что касается содержания бизнес-плана, то оно представляет собой раскрытие внутренней логики изложения темы каждого из разделов.

**3.2 Содержание бизнес- плана**

Бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Возможности фирмы (резюме).
2. Виды товаров (услуг).
3. Рынки сбыта товаров (услуг).
4. Конкуренция на рынках сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Правовое обеспечение деятельности фирмы.
9. Оценка риска и страхования.
10. Финансовый план.
11. Стратегия финансирования.

Раздел “Возможности фирмы” (резюме).

Объем данного раздела не должен превышать нескольких страниц. Его текст должен быть понятен и не специалисту — предельная простота и минимум специальных терминов.

Работа над этим разделом чрезвычайно важна, поскольку если он не произведет благоприятного произведения на инвесторов и кредиторов, то дальше бизнес-план они просто не станут смотреть.

В целом резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе и ее акционерам) на 2 вопроса: “Что они получат при успешной реализации данного плана?” и “Каков риск потери ими денег?”.

Этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным вопросам.

В разделе “Возможности фирмы (резюме) ” определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели, к которым фирма стремится, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

В этом же разделе помещается информация, дающая представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

Раздел “Виды товаров (услуг) ”.

В этом разделе бизнес-плана описываются все товары и услуги, которые производит фирма.

Написанию данного раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товаров или услуг, которые должны стать основой бизнеса фирмы.

В разделе необходимо дать описание всех существующих и новых товаров и услуг, предлагаемых фирмой, ответив на следующие вопросы:

1. Какие товары (услуги) предлагаются фирмой? Опишите их.
2. Наглядное изображение товара (фотография или рисунок).
3. Название товара.
4. Какие потребности (настоящие и потенциальные) призваны удовлетворять предлагаемые товары, услуги?
5. Насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?
6. Дорогие ли эти товары (услуги)?
7. Насколько данные товары (услуги) отвечают требованиям законодательства?
8. На каких рынках и каким образом они продаются?
9. Почему потребители отдают предпочтение данным товарам (услугам) фирмы? Что составляет их основное преимущество? В чем их недостатки?

Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности предлагаемых товаров (услуг) или технологии их производства и представления? Каковы цены, по которым продаются товары (услуги)? Каковы затраты на их производство? Какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара (услуги)? и другие.

Раздел “Рынки сбыта товаров (услуг) ”.

Этот раздел направлен на изучение рынков и позволяет предпринимателю четко представить кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке.

Вначале предпринимателю необходимо найти ответ на следующие вопросы:

1. На каких рынках действует или будет действовать фирма? Какие типы рынков используются фирмой?
2. Какие основные сегменты этих рынков по каждому виду товара (услуги)?
3. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков?
4. Каким образом происходит изучение потребностей и спроса?
5. Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков?
6. Какова реакция рынка на новые товары (услуги)?
7. Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи? и другие.

После ответа на эти вопросы в данном разделе бизнес-плана необходимо представить:

* Оценку потенциальной емкости рынка.
* Оценку потенциального объема продаж.
* Оценку реального объема продаж.

Раздел “Конкуренция на рынках сбыта”.

Здесь нужно провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентноспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественная. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений. Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

Раздел “План маркетинга”.

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Предприниматель должен подготовит такой план маркетинга, который способен пробуждать мысль. Он должен не просто представить концепцию, но “продать” бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами.

Кроме того, раздел должен быть написан в такой манере, которая была бы понятна широкому кругу людей — от менеджеров до членов совета директоров.

История свидетельствует, что маркетинг является одним из важных условий на пути фирмы к успеху. Многие фирмы, имевшие соблазнительный, действительно нужный потребителю товар, потерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или вообще отсутствия такового. Поэтому при оценке бизнес-плана огромное внимание будет уделено этому разделу. Если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакой талант, никакие капиталы не помогут фирме добиться успеха в данной области.

В зависимости от конкретной ситуации, складывающейся на рынке с точки зрения состояния спроса, различают несколько типов маркетинга:

* Конверсионный маркетинг. Связан с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Задача в этом случае состоит в разработке такого плана маркетинга, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).
* Стимулирующий маркетинг. Связан с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. План маркетинга должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.
* Развивающий маркетинг. Связан с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Задача маркетинга состоит в превращении потенциального спроса в реальный.
* Поддерживающий маркетинг. Используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. В этом случае необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.
* Демаркетинг. Применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях фирмы удовлетворить запросы покупателей, проводится повышение цен, свертывание рекламной деятельности и т.п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции пользующейся чрезмерно высоким спросом.
* Противодействующий маркетинг. Используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (на спиртные напитки, табачные изделия и т.п.)

Некоторые виды бизнеса требуют маркетинга, а потому ясного и убедительного плана маркетинга. Для других маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела.

Вообще, маркетинг применяется при следующих условиях:

* Насыщении рынка товарами, т.е. при превышении предложения над спросом (рынок покупателя);
* Острой конкуренции, усилении борьбы за покупателя;
* Свободных рыночных отношений, т.е. возможности безадминистративных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.;
* Полной самостоятельности предприятий в выборе целей фирмы, управленческих структур, окладов, в распределении средств по статьям бюджета и т.д.

Однако при любом бизнесе требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому разумная программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно. Вот основные проблемы, которые должны быть рассмотрены в этом разделе:

Определение спроса и возможности рынка*.* В этой части раздела следует обосновать спрос на товар (услугу). Часто полезно начинать анализ рынка с представления общей картины, сложившейся в отрасли.

Как нередко бывает при составлении бизнес-плана, качество соответствующей информации зависит от затраченной на ее сбор энергии. К числу хороших источников подобных данных относятся торговые ассоциации, литература по торговле, отраслевые исследования, мнения экспертов.

Степень детальности и доводы, которые следует привести, зависят от доли рынка, которую требуется завоевать для достижения успеха. После определения общих параметров рынка следует установить объекты рынка, их характеристики и значения.

Аналогичным образом в плане будут последовательно рассматриваться и все остальные объекты рынка. В дополнение к описанию в плане следует дать оценку сравнительной привлекательности каждого из объектов. Какие рынки имеют первостепенное значение? Почему? Будет ли это относительное значение меняться с течением времени?

«Конкуренция и другие внешние факторы».Почти наверняка на деятельность фирмы будут оказывать влияние внешние факторы, которые оно способно контролировать лишь в незначительной мере либо вообще не способно делать это. Наиболее значительным из них является конкуренция.

1. Степень конкуренции. Целью в данном случае является рассмотрение того, что может составить подлинную конкуренцию и ответную реакцию на нее. Возможно, удастся конкретные фирмы, продукцию или услуги, которые составят конкуренцию. В таких случаях целесообразно указать профиль каждого конкурента, его сильные и слабые стороны и возможное воздействие, которое все это может оказать на становление бизнеса.
2. Будущие источники конкуренции. В то время как некоторые (обычно старые) производства пребывают в состоянии стабильности и развиваются постепенно, имеется множество динамичных рынков, которые находятся в состоянии быстрого и непрерывного изменения. Порой можно предсказать такие изменения в структуре рынка. Озабоченность по поводу будущей конкуренции особенно важна при разработке нового продукта или услуги, когда велика вероятность появления “подражателей” в новой отрасли.

Стратегия маркетинга.Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Должна быть представлена стратегия маркетинга, объясняющая как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении компании.

Стратегия сбыта и распределения.Необходимо определить как бизнес намерен довести свои товары и услуги до потребителя. Прибегнет ли к собственной службе сбыта или же будут использованы дилеры, дистрибьюторы, посредники?

В некоторых случаях организация сети по продаже и распространению товара является сравнительно несложным делом и требуется осветить лишь основные моменты. В других же дать более подробное описание.

При собственной службе сбыта следует указать, требуется ли специальная подготовка для ее работников. Например, для продажи технической продукции персонал должен обладать соответствующими знаниями.

Стратегия ценообразования.Одним из важнейших элементов плана маркетинга является ценообразование. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара и фирмы и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы, который она хочет создать для своей продукции.

При анализе используемых на фирме способов ценообразования целесообразно исходить из следующих положений. Возможная цена товара может определяться, исходя из:

* себестоимости продукции;
* цены конкурентов на аналогичный товар или товары-заменители;
* уникальных достоинств товара;
* цены, определяемой спросом на товар.

На основе себестоимости обычно оценивается минимально возможная цена товара (услуги) , которая соответствует наименьшим издержкам.

На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен Максимально возможная цена устанавливается для товаров, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами.

Следует также рассмотреть политику скидок и изменения цен, а также влияние ценовой стратегии в целом на валовую прибыль.

Если разработан детальный прейскурант и он может помочь рецензенту разобраться в сути, следует привести его в сокращенном виде. Можно поместить его полностью в приложении.

Реклама, связи с общественностью, продвижение товара*.* Многие начинающие или находящиеся на ранней стадии развития фирмы не обладают значительными средствами для рекламы, если вообще их имеют. Предприниматели, например, могут устанавливать контакты с местными средствами информации, которые часто пишут о новом бизнесе в округе. Таким образом можно получить бесплатную рекламу.

При наличии службы связей с общественностью ее задачами являются:

* Систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения;
* Осуществление торговых презентаций;
* Проведение институциональной рекламы;
* Оказание консультационных услуг.

Раздел “План производства”.

Этот раздел готовится только теми предпринимателями, которые готовятся заняться производством товаров. При написании следует ответить на следующие вопросы:

1. Где будут изготавливаться товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?
2. Насколько удачно выбрано месторасположение фирмы, исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы, транспорта и т.д.?
3. Какие производственные мощности потребуются и как они будут вводиться год от года?

Какие возможны затруднения при организации производства? Где, у кого и на каких условиях закупается сырье? Схема производственных потоков и другие.

    Раздел “Финансовый план”.

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В этом разделе необходимо разработать совокупность следующих планово-отчетных документов:

* Оперативный план (отчет).
* План (отчет) доходов и расходов.
* План (отчет) движения денежных средств.
* Балансовый отчет (план).

Подобный перечень документов не совсем привычен для российских предпринимателей, но он соответствует требованиям мировой практики, которая опирается на несколько иную систему бухучета.

Оперативный план (отчет) отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку. Этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчет) о доходах и расходах по производству товаров показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому из товаров.

План (отчет) о движении денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности фирмы. Он разрабатывается финансовой службой фирмы.

Балансовый отчет подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. Он обычно разрабатывается бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактические величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

Состав показателей и форму их представления показывается в оперативном плане (отчете). Показатели определяются по каждому товару или услуге, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности. Эта совокупность показателей призвана дать представление руководству фирмы о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару и которую предполагается завоевать в будущем периоде.

Вторым документом был назван план (отчет) о доходах и расходах. Структура этого отчета довольно проста. По данным этого плана (отчета) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности с тем, чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Заключительным документом является балансовый отчет. В нем содержится полный перечень активов фирмы и пассивов. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Кредиторы, как правило, запрашивают балансовый отчет. Последний также необходим при подаче налоговой декларации.

1. **Заключение**

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов 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 о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

1. конкретный проект производства определенного товара (услуг ) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
2. всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
3. изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Основной центр бизнес-план — концентрирование финансовых ресурсов. Именно бизнес-план — важное средство для увеличения капитала компании. Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

**5. Список использованной литературы.**

1. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес – план: методика разработки. 45 реальных образцов бизнес – плана. – М.:, 2002 г.
2. Грибалев Н.П., Игнатьева И.П. Бизнес – план. Порактическое руководство по составлению. -СПБ:,1994 г.
3. Бизнес-план. В. П. Буров;В. А. Морошкин;О. К. Новиков. Москва, 1995
4. Экономика предприятия: Учебное пособие/под ред. А.Е. Карлика. СПБ.:изд. СПБГУЭФ,1999 г.
5. Основы маркетинга/ Котлер Ф. перевод с англ.- М.1990г.