**Методические рекомендации по подготовке бизнес-плана проекта**

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Этот план дает характеристику процесса функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь повышения прибыльности компании. Хорошо разработанный план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план, также, призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

-определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

-оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

-проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

-просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

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

Третья функция позволяет привлекать денежные средства в виде кредитов или других источников финансирования.

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

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

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет таким образом, первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляют планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и бегло характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более пяти лет.

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных.

Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а экспертные рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Бизнес-планы особенно необходимы для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнеров, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов.

Наряду с внутрифирменными функциями, бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее, при поиске инвесторов. Он может помочь предпринимателям расширить дело или при организации новой производственной структуры.

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана состоит из содержания, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. Затем идет введение, в котором указана задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Затем идет раздел «Возможности фирмы», где указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, то есть, информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки. Разработчики бизнес-плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи. Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы. Ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно также представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии. Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

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

Цель раздела «Рыночные исследования и анализ сбыта» должен предоставить инвестору достаточные фактические материалы чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также, помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовых и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы:

1. Типы рынков, на которых действует фирма.

2. Основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг.

3. Факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка.

4. Перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения.

5. Реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу.

6. Реакция рынка на новые товары.

Для того, чтобы оценить степень конкуренции, в некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответ на следующие вопросы:

1. Насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям?

2. Велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги?

3. Какую часть рынка контролируют фирмы-конкуренты?

4. Как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием?

5. Что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.)

Для оценки фирм-конкурентов целесообразно составить таблицу, содержащую их основные характеристики: место расположения, доля рынка, объемы продаж. Для оценки степени риска необходимо также указать предполагаемые потери, которые может понести компания и наличие свободной ниши для вступления на рынок нового действующего агента. Если эта ниша очень мала или вовсе отсутствует, то предприятие не выдержит конкуренции.

Для оценки сравнительных преимуществ компании можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по достоинствам и недостаткам фирмы и ее главных конкурентов. Для этого основные факторы разбиваются на группы и по каждому из них фирма и ее конкуренты должны получить оценку в баллах по шкале от 0 до 5 баллов, которая отражает положение фирмы на рынке. Эта информация в бизнес-плане обычно представлена также в виде таблицы.

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в бизнес-плане была указана общая стратегия маркетинга, принятая на фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Раздел «Планы производства» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь - убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки. Иными словами, предприниматель должен показать, что он действительно в состоянии организовать эффективное производство. Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

1. Характеристика производственного цикла.

2. Анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры.

3. Оценка необходимых факторов производства и динамика их изменения.

4. Оценка поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.

5. Нормативные акты, касающиеся производства, а также, влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия.

6. Издержки производства и динамика их изменения.

В разделе «Оценка риска и страхование» освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

-перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого,

-организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков,

-программа страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие планово-отчетные документы:

-оперативный план;

-план доходов и расходов;

-план движения денежных средств;

-балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе «Стратегия финансирования» излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

-средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;

-источник инвестиций;

-сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно: полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.