

Одним из существенных факторов является представление о конкуренции и конкурентах. Полезным для его учета является сопоставление предпринимательского проекта, товаров и услуг с теми товарами, которые уже имеются на рынке.

Сопоставление в рамках треугольника конкуренции емкости рынка, возможности его сегментации, выгод, предлагаемых потребителю конкурентами и внедряемым проектом, должно дать ответ на вопрос о перспективности проекта в завоевании достаточного рыночного сегмента. Более подробно проблемы изучения рынка разработчикам проекта предстоит решить в соответствующем разделе проекта. Рассмотрим предварительную оценку в связи с разработкой стратегии фирмы (см. рис. 13).



**Рисунок 13**

Весьма простым и эффективным средством оценки стратегических возможностей фирмы является проведение четырехпольного SWOT-анализа. SWOT - аббревиатура английских слов:

- Strength – сила (сильные стороны);
- Weakness – слабость (слабые стороны);
- Opportunities – возможности;
- Troubles – угрозы.

Расположение и анализ информации о внешней среде, сильных и слабых сторонах фирмы поможет предпринимателю трезво оценить свою ситуацию на рынке и выработать соответствующую стратегическую линию поведения (см. табл. 7).

**Таблица 7– Четырехпольный SWOT-анализ стратегических возможностей предприятия**

	Возможности внешней среды (Opportunities)	Опасность со стороны внешней среды (Troubles)
Сильные стороны фирмы (Strengths)	Укрепление преимуществ предприятия	Подготовка к отражению неблагоприятной ситуации
Слабые стороны предприятия (Weaknesses)	Устранение недостатков предприятия	Возможность кризиса

Самая благоприятная для фирмы ситуация складывается в том случае, когда благоприятные возможности внешней среды совпадают с сильными сторонами предприятия. Напротив, угрозы со стороны окружающей среды, наложенные на слабые стороны компании, создают предпосылки кризисной ситуации и невозможности осуществления бизнеса. Предприниматель, учитывая различные сочетания внешних и внутренних факторов, формирует основные стратегические направления и, соответственно, корректирует в соответствии с ними все содержание бизнес-плана и деятельность своей фирмы.

При кардинальных переменах в деятельности компании, в случае наступления кризисных ситуаций и угрозы банкротства, руководство должно немедленно реагировать, и прежде всего, путем изменения стратегии и тактики. Оздоровление финансового положения, как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством, предполагает целый набор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия.

---

## **Разработка структуры бизнес-плана**

---

После определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана.

На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры – из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая его структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. Объем бизнес-плана вместе с расчетной документацией обычно не превышает 50 страниц машинописного текста, но может быть и значительно меньше. Крупные проекты требуют более масштабных исследований и объем их значителен. С учетом многих факторов, перечисленных в параграфе 2.2, выбирается методика разработки бизнес-плана.

Значительным шагом на этапе разработки бизнес-плана является сбор информации, необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специальные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания

высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работники предприятия, хорошо знающие внутреннюю среду фирмы и свое дело.

После сбора необходимой информации начинается непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.

Итак, бизнес-план начинается с титульного листа, который дает первое представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно титульный лист содержит следующие данные:

- наименование проекта, например, «бизнес-план создания предприятия по производству обоев»;
- место подготовки плана;
- авторы проекта, название и адрес фирмы, телефоны;
- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана и его пользователи;
- общая стоимость проекта, потребность во внешних источниках финансирования и предлагаемые его способы (кредиты, паевые взносы, эмиссия акций);
- указание на конфиденциальный характер данного документа, положения которого не подлежат огласке, поскольку являются коммерческой тайной и авторским правом разработчиков.

После титульного листа следует меморандум конфиденциальности. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представивший проект.

В таком меморандуме может содержаться напоминание о том, что читающий бизнес-план берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащихся в нем сведений без предварительного согласия автора (авторов) бизнес-проекта.

В данном меморандуме может содержаться запрет на копирование всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей, а также запрет передачи бизнес-плана третьим лицам и требование о возврате автору (авторам) бизнес-плана, если он не вызывает интереса у инвесторов и они не собираются вкладывать средства в осуществление бизнес-проекта.

Бизнес-план – довольно объемный документ и для первичного ознакомления инвестора с (вашим) бизнес-проектом абсолютно неприемлем, так как к нему такие проекты идут, скорее всего, потоком, а необходимо убедить его за несколько минут в перспективности именно этого (вашего) бизнес-плана. Поэтому целесообразно составить аннотацию бизнес-плана или «почему и сколько» плана.

В ней должна содержаться следующая информация:

- название предприятия, ее адрес, телефоны и факс (если есть);
- имя руководителя предприятия;
- кратко суть предлагаемого проекта и место реализации;
- что получится в результате реализации проекта;
- общая стоимость проекта;
- необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы;
- срок окупаемости проекта;

- ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта;
- предполагаемая форма и условия участия инвестора;
- возможные гарантии возврата инвестиций.

Аннотация должна быть составлена так, чтобы человек, впервые знакомящийся с бизнес-проектом, нашел ответы на вопросы: кто, что, почему, когда, где, как?

После вышеперечисленных первых разделов следует оглавление, где приводится формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов (в соответствии с особенностями конкретного проекта) и основная часть, которая начинается с резюме.

Цель раздела «Резюме» – дать сжатый обзор делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана. Это краткое изложение основных положений плана, включающий следующие принципиальные пункты:

- идеи, цели и суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегия и тактика достижения поставленных целей;
- квалификация персонала и особенно ведущих менеджеров;
- прогноз спроса, объема продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год, 2-3 года);
- планируемая себестоимость продукции и потребность финансирования;
- ожидаемая чистая прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- основные факторы успеха.

Особое внимание в разделе уделяется описанию: возможностей для бизнеса, их привлекательности, важности для фирмы и региона, необходимых финансовых ресурсов, возможного срока возврата заемных средств, ожидаемой прибыли и ее распределения.

Главное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2-3 машинописных страниц. Резюме должно запоминаться: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия.

В разделе 2 «Предыстория и основная идея проекта» отражается следующий перечень вопросов:

- в чем состоит основная идея и цель проекта?
- кто выступает инициатором проекта? в чем состоит его конкретный профессиональный и деловой опыт, в какой мере он будет использоваться при реализации проекта?
- какие задачи надо решить для достижения основной цели проекта?
- какие проблемы будут препятствовать успешному решению этих задач? как эти проблемы можно преодолеть?
- какими аргументами можно подтвердить уверенность в успехе проекта?

Все выше перечисленные разделы пишутся в конце составления бизнес-плана, когда уже сделан анализ рынка, составлен план маркетинга и проведены все необходимые расчеты.

---

## Контрольные вопросы

---

1. **Может ли конкуренция как внешняя среда фирмы представлять угрозу её существования?**
  - не может
  - может в любом случае
  - может, но только в периоды «слабости» фирмы.
2. **Как называется простой и эффективный метод оценки стратегических возможностей фирмы?**
  - SHARP-анализ
  - SHNAPS-анализ
  - SWOT-анализ
  - WEAК-анализ
3. **Что может служить источниками информации при сборе информации, необходимой для разработки каждого раздела бизнес-плана?**
  - Научно-публицистические телепрограммы
  - специальные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы
  - советы родственников
  - материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений
  - знания высококвалифицированных экономистов, консультантов
  - газетные статьи
  - работники предприятия, хорошо знающие внутреннюю среду фирмы и свое дело
  - информация из Интернет
4. **Почему для первичного ознакомления с бизнес-планом целесообразно составить аннотацию?**
  - чтобы не было тяжело при хождении по банкам при поиске инвестиций, поскольку документ достаточно увесистый
  - с целью быстрого ознакомления потенциального инвестора с основными моментами бизнес-плана и привлечения его внимания к наиболее положительным и перспективным сторонам проекта.
  - С целью размещения таких аннотаций в максимально возможном количестве банков и инвестиционных фондов.
5. **Какова цель раздела «Резюме» в бизнес-плане?**
  - дать сжатый обзор делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана
  - ознакомить с предполагаемыми результатами деятельности фирмы в соответствии с указанным бизнес-планом.
  - упросить дать инвестора кредит