

С.В. КАЛЕДИН

**Курс лекций
по бизнес-
планированию**

Учебное пособие

Сергей Каледин

**Курс лекций по
бизнес-планированию**

«Автор»

2026

Каледин С.

Курс лекций по бизнес-планированию / С. Каледин — «Автор»,
2026

Вниманию читателя представлен материал (лекции) для специальности «Экономика и финансы» дисциплины «Бизнес-планирование». Предложенная информация, несомненно, поможет преподавателю качественно изложить заявленную тему, а на семинарских занятиях и контрольных мероприятиях проверять и оценивать остаточные знания у аудитории по изученному предмету, проводить аттестацию. Для слушателей и студентов – закрепить освоенный материал, подготовиться к тестовым испытаниям, промежуточным и итоговым мероприятиям. Работа будет интересна профессорско-преподавательскому составу высших учебных заведений, студентам, специалистам, широкому кругу читателей.

© Каледин С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
1.1. Значение и задачи бизнес-плана	6
1.2. Подготовка бизнес-плана	7
1.3. Оформление и структура бизнес-плана	11
1.3.1. Титульный лист	11
1.3.2. Оформление	11
1.3.3. Содержание (структура) бизнес-плана	11
2. Внутренняя и внешняя среда бизнеса	15
2.1. Понятие о внутренней и внешней среде бизнеса	16
2.2. Анализ внешней среды бизнеса	19
2.3. Анализ внутренней среды бизнеса	20
2.4. Метод SWOT-анализа	21
3. Анализ рынка. Возможные рыночные стратегии предприятия	23
3.1. Анализ рынка и отрасли	24
3.2. Возможные рыночные стратегии предприятия	26
3.3. Выбор одной из альтернативных стратегий развития согласно целям предприятия	29
4. Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг	31
4.1. Описание проектируемой продукции или предоставляемых услуг	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Сергей Каледин

Курс лекций по бизнес-планированию

Введение

Данное учебное пособие посвящено вопросам технологии разработки бизнес-плана. В процессе работы по данному учебному пособию студенты должны приобрести следующие компетенции:

Знания

- для чего нужен бизнес-план;
- из каких разделов состоит бизнес-план;
- как оформляется бизнес-план.

Умения

- выделять и анализировать основные факторы, оказывающие влияние на ваше предприятие, определять тенденции изменения этих факторов, делать выводы о потенциалах внешней и внутренней сред бизнеса;
- выделять сегменты рынка, определять рыночный потенциал, оценивать основных конкурентов, выбирать методы конкурентной борьбы с ними и наиболее подходящую вашему предприятию стратегию развития;
- продвигать товары и услуги на рынок;
- организовать производство на основе необходимых технологических процессов, расположить производственные площади, разместить станки, машины, оборудование;
- решать возникающие финансовые проблемы, рассчитывать прибыльность и рентабельность бизнеса, вести необходимую финансовую отчетность.
- проводить презентацию бизнес-плана и вести переговоры по его поддержке.

Учебное пособие состоит из двенадцати глав, в которых обсуждаются темы, актуальные для любого человека, который берет на себя ответственность за создание или развитие какого-либо проекта или предприятия в целом.

Значение и задачи бизнес-плана, подготовка бизнес-плана, его оформление и структура

План

- 1.1. Значение и задачи бизнес-плана
- 1.2. Подготовка бизнес-плана
- 1.3. Оформление и структура бизнес-плана
 - 1.3.1. Титульный лист
 - 1.3.2. Оформление
 - 1.3.3. Содержание (структура) бизнес-плана

1.1. Значение и задачи бизнес-плана

Прежде, чем начать любое новое дело, необходимо продумать стратегию его осуществления, соизмерить энтузиазм с имеющимися ресурсами и возможными внешними угрозами, что позволит избежать в будущем многих ошибок. В этом Вам поможет бизнес-план. Но только когда бизнес-план станет неотъемлемой частью Вас, а, значит, будет составлен с большой ответственностью, он принесет максимальную пользу своему владельцу. И только тогда Вы сможете привлечь желаемого инвестора, а вместе с ним и требуемые финансовые вложения.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его разработки будут рассмотрены многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут отражены в бизнес-плане, предназначенном для внешнего пользования, и, прежде всего, для инвесторов. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы «почувствовать» серьезность проработки. Неподготовленность к этим вопросам поставит бизнес в невыгодное положение. Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности.

Когда, в конечном счете, предпринимателю будет понятно, что можно было бы выжить и преуспеть и без того, чтобы отдавать часть доходов инвестору, он будет чувствовать себя обманутым и эксплуатируемым, а инвестор, в свою очередь, не будет понимать сущности возникшей проблемы.

Стратегия и все варианты развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение финансовых средств окажется оправданным, тогда и инвестор, и предприятие будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана - в интересах обеих сторон.

Непростительная ошибка в бизнесе – самообман. Бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность. Вера в собственную пропаганду может оказаться разрушающим фактором.

1.2. Подготовка бизнес-плана

Итак, назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Бизнес-план для предприятия равносильен чертежам для строителя. Он показывает, какими методами и с помощью каких средств можно достичь поставленных целей. Он является пошаговым руководством в организации нового дела.

2. Бизнес-план показывает, что предприниматель наделен определенной инициативой, достаточно дисциплинирован, чтобы использовать свою энергию для определенного проекта, и что он понимает, как достичь поставленной перед собой конечной цели, обходя или решая все встречающиеся на своем пути проблемы и трудности. Именно бизнес-план позволит превратить мечты предпринимателя в реальность.

3. Ознакомьте Ваших партнеров или уже имеющихся сотрудников с некоторыми разделами бизнес-плана. Это поможет им увидеть в Вас не просто начальника, а своего коллегу.

4. С помощью бизнес-плана Вы сможете получить желаемые вложения капитала от потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе Вашего бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании Вашего бизнеса.

5. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.

6. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.

7. Обнаружить всевозможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

8. Определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

9. Если бизнес-план хорошо проработан, к Вам возрастет доверие и уважение не только со стороны коллег, но и со стороны вышеупомянутых ссудодателей. Ваш бизнес-план будет первоначальным средством для «продажи» идеи о вашем предприятии и кратким изложением основных сведений о Вашем предприятии при привлечении инвесторов для участия совместно с Вами в организации Вашего нового бизнеса, связанного с риском.

Необходимо особо отметить, что бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составлять его следует примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели следует рассматривать в месячной разбивке, для второго – поквартально и, лишь начиная с 3-го года, следует ограничиться годовыми показателями.

К сожалению, такое планирование в условиях современной российской экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется и планирование на период более года будет заведомо ошибочным. Поэтому многие предприниматели ограничиваются написанием плана на год.

Итак, бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и степени его участия в нем. Бизнес-план должен быть написан просто и ясно, иметь четкую структуру. При этом объем и степень детализации разделов определяются спецификой и сферой деятельности предприятия. Любая предлагаемая форма дает лишь общее представление. Любой бизнес имеет свои особенности, следовательно, не может существовать некоего «стандартного», универсального плана, приемлемого во всех случаях.

Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана: **ОН ВСЕГДА ДОЛЖЕН БЫТЬ КРАТКИМ.**

Рассмотрим последовательность разработки бизнес-плана (см. рис.1.1.).

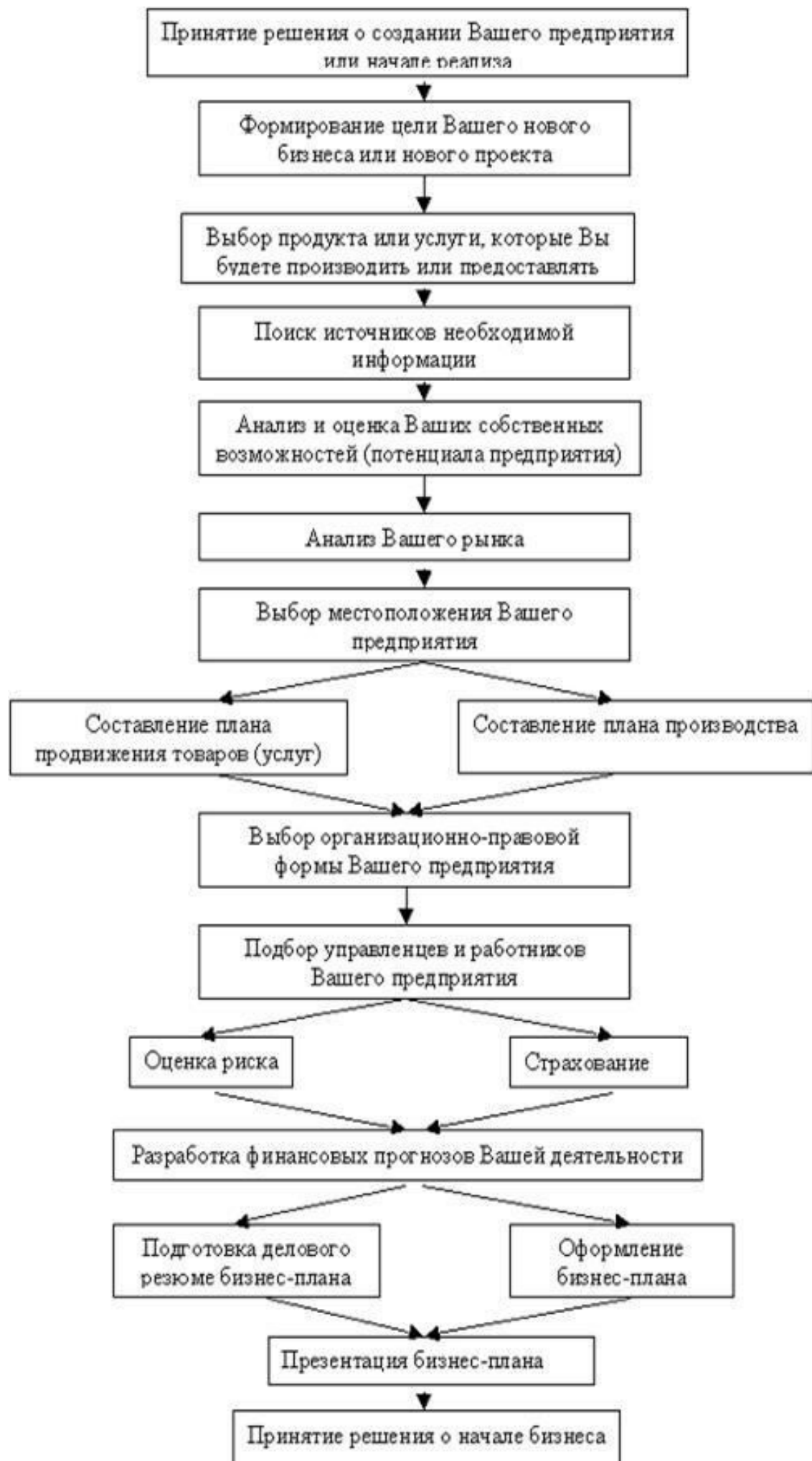


Рисунок. 1.1. Последовательность этапов разработки бизнес-плана

1.3. Оформление и структура бизнес-плана

Рассмотрим основные правила оформления и структуру бизнес-плана. Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обобщеннее должна быть разработка бизнес-плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем бизнес-план крупного производства.

1.3.1. Титульный лист

Народная мудрость гласит: по одежке встречают, а провожают по уму. Чтобы сразу расположить к бизнес-плану предполагаемых инвесторов, необходимо начать с титульного листа.

Титульный лист лучше оформить на плотной фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом предприятия. Это придаст бизнес-плану определенную солидность.

В то же время титульный лист не должен быть перегружен информацией. Укажите себя, т.е. Ваше предприятие, организацию или того, кому Вы адресуете Ваше предложение, дату представления плана.

1. Информация о Вашем предприятии:

- название предприятия;
- юридический адрес предприятия;
- номера телефонов и телефаксов (если таковые имеются);
- e-mail;
- Ф.И.О. лица, с которым можно контактировать по данному вопросу.

2. Деловая часть: описание целей, потенциальных возможностей и перспектив.

3. Размер необходимых инвестиций - текущие и ожидаемые потребности.

4. Если возможно, укажите Ваших поручителей.

1.3.2. Оформление

При оформлении не заполняйте страницы большими объемами текста, таблиц и графиков, иначе это оттолкнет Вашего читателя (например, потенциального инвестора). Поэтому распечатывайте бизнес-план только с одной стороны листа либо через 1,5 интервал, либо небольшими абзацами через 1 интервал, пропуская между ними 1,5-2 интервала.

Основной текст лучше сделать 12-14 размера шрифта Times New Roman или Arial. Заголовки выделите или подчеркните. Распечатывайте бизнес-план на струйном или лазерном принтере (матричные принтеры непопулярны уже несколько лет) - это придаст Вашему бизнес-плану более солидный и респектабельный вид.

Лучше оформить бизнес-план либо в твердый переплет, либо в специальную папку с пружинками и прозрачной обложкой.

В содержании бизнес-плана необходимо перечислить все пункты Вашего бизнес-плана с указанием страниц по тексту.

1.3.3. Содержание (структура) бизнес-плана

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Обычно в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения на определенных рыночных сегментах, определяется организационная

и производственная структура, формируется финансовый аспект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста предприятия.

Кратко перечислим и раскроем основные пункты бизнес-плана:

1. Деловое резюме

После титульного листа и содержания Вашего бизнес-плана следует резюме. При написании ему следует уделить особое внимание. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале - между второй и пятой страницами бизнес-плана.

Резюме – это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь, и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» Вашего дела. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую Ваши инвесторы будут читать наиболее внимательно. Поэтому Вам следует убедиться, что резюме можно прочесть за несколько минут.

В резюме Вы должны в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметив:

- основные задачи бизнес-плана;
- привлекательность бизнеса;
- перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
- размер требуемого капитала.

Такое резюме производит определенный обзор всего бизнес-плана в быстро читаемом виде. Никогда не пренебрегайте этим разделом – именно он показывает потенциальным инвесторам, можете ли Вы четко сосредоточиться на Ваших целях и заявить достойно о том, кто Вы, что Вы хотите и куда Вы стремитесь.

2. Анализ рынка

Во-первых, данный раздел подготавливает Вашего читателя (инвестора) к лучшему пониманию того, что Вы ему предлагаете, т.е. как Ваше предприятие вписывается в общую картину, какие существуют перспективы в той отрасли деятельности, к которой относится Ваш бизнес. Раздел обязательно должен включать следующие пункты:

- Возможности роста бизнеса;
- Названия новых продуктов, разработок и услуг;
- Экономические тенденции в отрасли;
- Перспективы и тенденции в сфере Вашей деятельности.

Во-вторых, Вы должны описать:

- основных потребителей Вашей продукции;
- основные рынки сбыта (в т.ч. Ваши сегменты рынка, их размер и месторасположение, перспективы на будущее);
- факторы, влияющие на вашу деятельность (например, сезонность, уровень жизни населения и пр.);
- основные тенденции и прогнозируемые изменения на Ваших основных рынках сбыта;
- результаты анализа рынка;
- Вашу рыночную стратегию развития предприятия.

3. Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг

В этом разделе Вы должны подробно описать:

- Вашу продукцию или комплекс услуг;
- Способность удовлетворять рыночные потребности;
- Достоинства и недостатки Вашей продукции (услуг);
- Уникальные преимущества по сравнению с продукцией или услугами конкурентов;

- Жизненный цикл продукта (услуг);
- Торговые секреты, патенты, авторские права;
- Исследовательские и конструкторские работы (если они ведутся или планируются в будущем);

- Ваше предприятие, его организационно-правовую форму;
- Основные и оборотные средства Вашего предприятия;
- Общую потребность в капитале.

4. Продвижение товара на рынок (маркетинг), в т.ч.:

- Стратегия продвижения товаров на рынок (маркетинговая стратегия);
- Выявление условий снабжения и производства продукции;
- Ваши каналы сбыта продукции;
- Организация сбыта продукции;
- Рекламная политика продукции или услуг;
- Ценообразование на продукты (услуги).

5. Производство

В данном разделе дается описание следующих ключевых моментов вашего бизнеса:

1. Определение потребности в ресурсах, в т.ч.:

- Производственное и/или торговое помещение (размер и местоположение);
- Ваши производственные мощности;
- Оборудование и оснастка;
- Персонал;
- Капитал.

2. Планирование потребности в оборотных средствах:

- Сырье и материальные ресурсы;
- Топливо и энергия;
- Инструменты;

3. Описание:

- Технологии;
- Сущности технологического процесса (можно вынести в приложение к бизнес-плану);
- Схемы производственных потоков (откуда и как будут поступать на предприятие все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия);

4. Календарный план (увязывает все необходимые работы, исполнителей и сроки выполнения).

6. Структура Вашего предприятия. Управление. Персонал

1. Структура предприятия:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура (отражает, кто и чем будет заниматься, взаимодействие служб друг с другом, координация и контроль их деятельности);

2. Управление:

- группа управления (их образование, опыт и стаж работы, автобиографии, функции, права и обязанности, полезность и необходимость на предприятии);
- консультанты (если есть);
- методы управления.

3. Персонал:

- структура и штатная численность персонала;
- права, обязанности и основные функции ваших работников;
- средняя заработная плата;

- требования при найме работников;
- социальные гарантии, льготы.

7. Оценка риска и страхование

Данный раздел, как правило, разбивается на две части:

1. Определение всех типов рисков, которые могут возникнуть в процессе деятельности Вашего предприятия (пожары, землетрясения, забастовки, политическая нестабильность, инфляция, изменения в налоговом законодательстве, колебания валютных курсов), а также их источников и момента возникновения;

2. Решение задачи по снижению рисков и потерь (указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь, приводится программа страхования от рисков).

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов, и на какие суммы планируется их приобрести (в производственной или торговой деятельности предприятия существует возможность застраховать любой шаг от неудачи, начиная от покупки помещения и заканчивая поставкой некачественного сырья или простоя оборудования).

8. Финансовые прогнозы

Данный раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении. Необходимо представить:

- прогнозный баланс денежных расходов и поступлений;
- прогноз (план) прибылей и убытков;
- прогноз (план) движения денежных средств;
- график достижения безубыточности; а также
- рассчитать срок окупаемости бизнеса;
- определить сумму требуемого капитала;
- рассчитать прибыль и рентабельность производства.

9. Приложения

В качестве заключения к бизнес-плану Вы должны сделать необходимые приложения. Желательно, чтобы приложений было не больше, чем листов в основной части бизнес-плана, иначе это может произвести не очень благоприятное впечатление на будущего инвестора.

Данный раздел бизнес-плана может включать следующие документы:

- библиографию;
- примечания по тексту;
- статьи, вырезки из информационных источников, тематические отчеты;
- биографии;
- графики;
- чертежи;
- копии контрактов и соглашений;
- глоссарий терминов;
- рекомендации.

2. Внутренняя и внешняя среда бизнеса

Данный раздел посвящен анализу внутренней и внешней среды бизнеса. В процессе его изучения студенты должны научиться:

- выделять и анализировать основные факторы, оказывающие влияние на предприятие;
- определять тенденции изменения этих факторов;
- делать выводы о потенциалах внешней и внутренней сред бизнеса.

План

- 2.1. Понятие о внутренней и внешней среде бизнеса
- 2.2. Анализ внешней среды бизнеса
- 2.3. Анализ внутренней среды бизнеса
- 2.4. Метод SWOT-анализа

2.1. Понятие о внутренней и внешней среде бизнеса

Любое предприятие находится и функционирует в окружающей деловой среде.

«Среда» или «окружение» предприятия – это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Соотношение внешней и внутренней среды предприятия

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени.

К внутренней среде относят (рис. 2.2):

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.



Рис. 2.2. Пример компонентов внутренней среды

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития.

К внешней среде бизнеса относят (рис. 2.3):

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

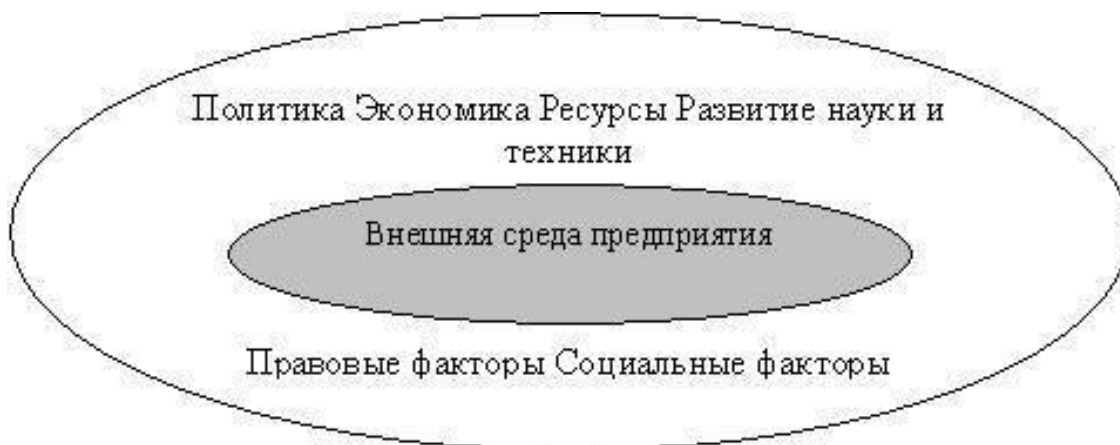


Рис. 2.3. Пример компонентов внешней среды предприятия

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия решений о деятельности предприятия.

Анализ внешней среды бизнеса (предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

При анализе внешней среды бизнеса рассматривают следующие факторы (см. табл.2.1).

Таблица 2.1 Факторы внешней среды

Факторы внешней среды (СТЭП-факторы)	Составляющие элементы
Социально-демографические	§ Структура населения (по возрасту, полу, семейному положению и т.д.) § Общественные ценности, установки и нравы § Нормы поведения § Уровень образованности
Технологические	§ Изменения в технологии производства § Изменения в конструкционных материалах § Применение компьютеров для проектирования, управления, обработки информации § Изменения в средствах связи
Экономические Макроэкономические	§ Темпы инфляции (дефляции) § Банковские процентные ставки § Налоговые ставки § Курс национальной валюты § Уровень занятости населения § Платежеспособность предприятий и населения
Микроэкономические	5 сил конкуренции: § Сила потребителей § Сила поставщиков § Сила конкуренции § Угроза появления новых конкурентов § Угроза появления субститутов
Политико-правовые	§ Законодательство (ГК, НК, ТК, ТК, ЗК, ЛК, др.) § Нормативные акты регионального и местного уровня § Международное законодательство

2.2. Анализ внешней среды бизнеса

Анализ внешней среды бизнеса, проведенный на основе исследования рассмотренных выше групп факторов, значительно облегчит получение ответов на интересующие вопросы, например, какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию предприятия? Какие факторы внешней среды бизнеса представляют большие возможности для достижения целей Вашего предприятия? и др.

Анализ внешней среды обычно заканчивают составлением перечня внешних опасностей и возможностей, с которыми предприятие сталкивается в этой среде. Обычно такой перечень делают в виде таблицы, состоящей из двух колонок, располагая выявленные факторы в порядке убывания их значимости для предприятия (см. табл. 2.2.).

Таблица 2.2. Перечень внешних возможностей и угроз для предприятия

Внешние угрозы	Ранг значимости	Внешние возможности	Ранг значимости
Появление новых конкурентов	9	Появление новых рынков	10
Появление нового более современного продукта	7	Изменение запросов потребителей	5
Появление новых более современных технологий	4	Налоговые льготы	1

2.3. Анализ внутренней среды бизнеса

Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, необходимо оценить внутреннюю среду предприятия, т.е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

Кроме того, анализ внутренней среды может проводиться для сравнения позиции Вашего предприятия с позицией ближайших конкурентов.

Внешняя среда бизнеса предъявляет свои требования к внутренней среде. Они могут выражаться в виде перечня факторов внутренней среды, т.е. тех характеристик предприятия, которые играют более-менее важную роль во взаимодействии предприятия с факторами внешней среды.

Для анализа факторы внутренней среды можно представить следующим образом (см. табл.2.3).

Таблица 2.3. Факторы внутренней среды

Факторы внутренней среды	Составляющие элементы
Маркетинг	§ Доля рынка и конкурентоспособность § Продуктовая стратегия § Ценовая стратегия § Стратегия продвижения § Сбытовая стратегия § Предпродажное и послепродажное обслуживание
Производство	§ Технология производства § Оборудование § Снабжение и логистика § Эксплуатация основных средств
Организация и кадры	§ Организационная структура § Коммуникации § Распределение прав, обязанностей, ответственности § Организационная культура: нормы, правила, процедуры § Кадровый потенциал § Наем, обучение и продвижение кадров
Финансы	Ликвидность и прибыльность Инвестиционная привлекательность
Исследования и разработки	Разработка новых продуктов Модернизация существующих продуктов

Выявив сильные и слабые стороны Вашего предприятия (согласно факторам внутренней среды), Вы можете определить «узкие места», проблемы Вашего бизнеса и решить – на что в первую очередь обратить внимание.

2.4. Метод SWOT-анализа

После анализа внутренней и внешней среды бизнеса необходимо сопоставить полученные данные и свести их воедино. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, который позволяет получить общую картину действительности.

Аббревиатура SWOT:

- S – strengths – сильные стороны;
- W – weaknesses – слабые стороны;
- O – opportunities – возможности;
- T – threats – угрозы.

Таким образом, метод SWOT-анализа выявляет в потенциале:

- силы предприятия (S) (например, то, в чем предприятие преуспело);
- слабости предприятия (W) (например, то, что у предприятия никак не получается);
- возможности (O), предоставляемые предприятию внешней средой (например, нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое);
- угрозы (T) для предприятия со стороны внешней среды (например, то, что может нанести вред предприятию).

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т.д.

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать предприятие уязвимым.

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок предприятия, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Анализ возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT-анализа (см. табл.2.4).

Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах – состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два уровня состояния: возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды; силы и слабости потенциала предприятия. На пересечении 2х2 получается четыре поля, в результате складываются следующие группы ситуаций:

1. Поле SO «сила - возможности» – отмечают те сильные стороны потенциала предприятия, которые обеспечивают ему использование представившихся возможностей;
2. Поле ST «сила - угрозы» – относят те слабые стороны потенциала предприятия, которые не дают шанса использовать представившиеся возможности;
3. Поле WT «слабость - угрозы» – наихудшее сочетание для предприятия;
4. Поле WO «слабость - возможности» – необходимо определить либо целесообразность поиска стратегий развития предприятия, либо целесообразность использования возможностей при наличии указанных слабых сторон предприятия.

Таблица 2.4. Матрица SWOT-анализа



Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.

3. Анализ рынка. Возможные рыночные стратегии предприятия

Данный раздел посвящен анализу рынка. В процессе его изучения Вы научитесь:

- выделять сегменты рынка и определять рыночный потенциал;
- оценивать основных конкурентов и выбирать методы конкурентной борьбы с ними;
- выбирать наиболее подходящую предприятию стратегию развития и доводить ее до

адекватности целям предприятия.

План

3.1. Анализ рынка и отрасли

3.2. Возможные рыночные стратегии предприятия

3.3. Выбор одной из альтернативных стратегий развития согласно целям предприятия

3.1. Анализ рынка и отрасли

Анализ рынка является индивидуальной особенностью бизнес-плана. Поэтому, исследуя рынок, подготовьте информацию именно о Вашем рынке, например, пусть это будет рынок области или города, или района, где Вы собираетесь продавать свою продукцию или оказывать услуги клиентам. В данной ситуации, если информация каких-то разделов Вашего бизнес-плана и может повторяться у других предпринимателей (например, расчет рентабельности продажи хлебобулочных изделий или срок окупаемости токарного станка), то информация о Вашем рынке будет уникальной и по времени, и по месту, и по товару или услуге.

Вместе с тем, необходимо четко определить свой рынок, описав все его элементы, начиная от предполагаемой доли рынка и всех конкурентов и заканчивая возможным успехом продукции или услуги на других существующих рынках. Ведь даже при небольших ошибках в процессе исследования рынка, например, при переоценке его емкости, неудачу терпел не один коммерческий проект. Поэтому на данный раздел бизнес-плана не стоит жалеть ни средств, ни сил, ни времени.

Типичный процесс исследования рынка состоит из четырех этапов:

1. Определение данных, необходимых для:

- выявления условий снабжения, производства и сбыта продукции;
- определения потенциала своих вероятных конкурентов;

2. Поиск этих данных;

3. Анализ полученных данных, который предусматривает ответы на следующие вопросы:

- кто, почему, сколько и когда будет готов купить товар (услугу) в ближайшей и долгосрочной перспективе?
- какой будет цена реализации продукции (услуги) при сложившихся условиях конкуренции?

4. Реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные с пользой для предприятия.

Прежде всего, необходимо начать с оценки потенциальной емкости рынка и изучить:

- историю развития рынка;
- на какой стадии развития находится рынок – подъема или спада;
- сколько товаров потребители могут купить за определенный промежуток времени и на какую сумму.

Затем необходимо определить сегмент рынка для Вашего предприятия, т.е. круг потребителей Вашей продукции (услуги), и описать структуру клиентуры внутри этого сегмента. Например, потребители – это государство или физические лица или юридические лица (по каждой группе потребителей определяют ее основные характеристики – пол, возраст, социальную принадлежность, сферу деятельности, уровень дохода, финансовую устойчивость и пр.). Для каждой группы определяют, что будет являться стимулом к покупке Вашей продукции – цена, качество, сервис, время поставки, ассортимент, престижность предприятия и пр.

После определения примерного количества потребителей Вы должны сделать прогноз объемов продаж, – сколько реально возможно продать продукции при имеющихся условиях деятельности Вашего предприятия. Имейте в виду, что эти данные будут постоянно изменяться (например, раз в год).

Вопросы, которые Вам помогут при определении сегмента рынка Вашей продукции (комплекса услуг):

1. На каком рынке будет действовать Ваше предприятие?
2. Какова общая емкость вашего рынка?
3. Каковы основные сегменты этого рынка по каждому виду товара (услуги)?

4. Каковы прогнозы развития емкости рынка по сегментам?
5. Как Вы будете изучать потребности рынка и спрос на продукцию (услуги)?
6. Какова реакция рынка на новые товары (услуги)?
7. Что влияет на спрос на предлагаемые товары (услуги) на рынке?
8. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?
9. Как Вы будете реагировать на эти изменения?
10. Кто является Вашими потребителями?
11. Каковы основные характеристики Ваших потребителей (возраст, среднедушевой доход, семейное положение, пол, образование, работа, хобби, предпочтения средствам массовой информации и пр.)?
12. Как Вы сможете привлечь новых потребителей, не потеряв при этом старых?

После того, как Вы ответили на все вопросы, остается определить и проанализировать Ваших основных конкурентов.

Для этого Вы должны:

- выявить основных конкурентов на предполагаемом рынке и близлежащих рынках;
- оценить их достоинства и недостатки, выявить сильные и слабые стороны, отметить их уникальное преимущество перед Вами и Ваше уникальное преимущество перед ними;
- сравнить конкурирующие товары или услуги по всем существующим характеристикам;
- провести ранжирование конкурентных позиций своего предприятия и конкурентов (обычно по 5-ти или 10-ти балльной шкале) и на этой основе уточнить положение своего предприятия и выявить возможности для потенциальных улучшений.

Для удобства и большей наглядности предлагаем свести всю вышеуказанную информацию в следующую таблицу (см. табл. 3.1.).

Таблица 3.1. Анализ конкурентов

Область сравнения	Вы	Рынок А			Вы	Рынок Б		
		Конкуренты				Конкуренты		
		1	2	3		1	2	3
Качество								
Количество								
Уникальность								
Цены								
Ассортимент								
Сервис								
Надежность								
Реклама								
Имидж								

В бизнес-плане Вам необходимо указать, какую стратегию обеспечения конкурентоспособности выбирает предприятие. Если конкуренты оценены объективно, выявлены их достоинства и недостатки, то и способы борьбы будут также выбраны адекватно. К наиболее распространенным из них можно отнести ценовую конкуренцию, конкуренцию качества, сервис, оперативность, возможность малой и большой партионности доставок и пр.

Таким образом, в данном разделе бизнес-плана Вы должны осветить вопросы емкости и сегментов рынка, основных потребителей продукции (комплекса услуг), основных конкурентов, стратегии обеспечения конкурентоспособности и методы конкурентной борьбы.

3.2. Возможные рыночные стратегии предприятия

После проведения анализа рынка, Вам необходимо определить стратегию развития предприятия, т.е. долгосрочное направление его развития. Для предприятия определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные стратегии развития бизнеса (см. табл.3.2.). Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- 1) продукта;
- 2) рынка;
- 3) отрасли;
- 4) положения предприятия внутри отрасли;
- 5) технологии.

Таблица 3.2. Основные стратегии развития предприятия

Базисные стратегии	Сущность базисных стратегий	Типы базисных стратегий	Сущность типов стратегий
1. Стратегия концентрированного роста	Связаны с развитием продукта (попытка улучшить свой продукт или начать производить новый, но μέσα при этом отрасли) и/или рынка (поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо переход на новый рынок).	1.1. Стратегия усиления позиции на рынке	Предприятие делает все для завоевания на данном рынке лучшей позиции с данным товаром. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.
		1.2. Стратегия защиты рынка	Поиск новых рынков для уже производимого продукта
		1.3. Стратегия развития продукта	Предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже основном рынке
2. Стратегия интегрированного роста	Связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур и обычно применяются предприятиями, которые находятся в сильном бизнесе, но могут осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противостоит ее долгосрочным целям	2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции	Направлена на рост предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, например, создание дочерних структур по снабжению или поставка снабженческих предприятий. В результате
		2.2. Стратегия вперед и/или вертикальной интеграции	Выражается в росте предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, например, системным распределением и продажей. Обычно применяется предприятиями, когда производственные услуги очень расширяются либо когда сложно найти поставщиков с качественно высоким уровнем работы
3. Стратегия диверсифицированного роста	Распространение количественной деятельности на новую сферу	3.1. Стратегия концентрированной диверсификации	Это поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, но в рамках существующего бизнеса
		3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации	Это поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новых продуктов, требующих новой технологии, отличной от используемой, т.е. производство технологически связанных продуктов
		3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации	Это расширение за счет производства новых продуктов, которые реализуются на новых рынках и технологически не связаны с уже производимыми продуктами
4. Стратегия сокращения	Реализуются, когда предприятие нуждается в перестройке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда выявляются слабые и кардинально избыточные в экономическом	4.1. Стратегия ликвидации	Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес
		4.2. Стратегия «сбора урожая»	Предполагает отход от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая».
		4.3. Стратегия сокращения	Заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное и/или более тесное взаимодействие с другими или когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начать новую, более соответствующую долгосрочным целям деятельность
		4.4. Стратегия сокращения расходов	Заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведении соответствующих мероприятий по сокращению затрат и оптимизации за счет устранения достаточно больших источников затрат. Ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности и т.п.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Выбор стратегии предприятия должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и сущности реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция в ней предприятия часто могут играть решающую роль при выборе стратегии. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своих возможностей и к укреплению своего положения на рынке, т.е. выбирать стратегии роста. Слабые предприятия должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то придется покинуть данную отрасль.

Например, Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы (см. рис.3.1.).



Рисунок 3.1. Матрица Томпсона и Стрикланда

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.

3.3. Выбор одной из альтернативных стратегий развития согласно целям предприятия

Следующей стадией разработки стратегии предприятия является доведение общей стратегии предприятия до уровня ее адекватности целям развития предприятия. Рассмотрим, как происходит анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая бы обеспечивала максимальную эффективность работы предприятия в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития предприятия, т.к. выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу принимаемых решений на предприятии.

Наиболее простым и удобным инструментом для сопоставления различных стратегических альтернатив является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) специальная матрица (см. рис.3.2.). В ней для определения перспектив развития предприятия предлагается использовать рост объема спроса, который задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Именно это соотношение и должно определять сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем.

		Относительная доля на рынке	
Темп роста объема спроса	Высокий	Высокая «ЗВЕЗДЫ»	Низкая «ДИКИЕ КОШКИ»
	Низкий	«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»	«СОБАКИ»

Рисунок 3.2. Матрица Бостонской консультативной группы

Поле «ЗВЕЗДЫ» - это лидирующее положение предприятия в быстро развивающихся отраслях. Оно требует значительного объема ресурсов для финансирования продолжающегося роста и жесткого контроля со стороны руководства за этими ресурсами. Данная стратегия направлена на увеличение или сохранение доли рынка за счет поддержания отличительных преимуществ продукции в условиях растущей конкуренции. Если темпы развития отрасли замедляются, то «ЗВЕЗДЫ» превращаются в «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Поле «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ» - это лидирующее положение предприятия в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. В связи со стабильностью сбыта продукции средств на поддержание доли рынка требуется гораздо меньше, чем предприятие получает прибыли. Предприятия предлагают новые модели товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, используют «напоминающую» рекламу и новые системы ценовых скидок.

Поле «ДИКИЕ КОШКИ» - это слабое воздействие предприятия на рынок в развивающейся отрасли. Конкурентные преимущества предприятия пока не ясны. Данная стратегия имеет две альтернативы – либо уход с рынка, либо интенсификация усилий на рынке.

Поле «СОБАКИ» - это предприятия с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли, например, когда предприятие так и не завоевало широкого круга потребителей своей продукции за длительный период работы на рынке вследствие отставания характеристик продукции от конкурентов. Данная стратегия заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации; однако, можно попытаться проникнуть на специальные рынки и сократить обеспечивающее обслуживание.

На рис.3.2. пунктирная линия показывает, что «ДИКИЕ КОШКИ» при определенных условиях могут стать «ЗВЕЗДАМИ», а «ЗВЕЗДЫ», с приходом неизбежной зрелости, сначала принимают форму «ДОЙНЫХ КОРОВ», а затем – «СОБАК». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Таким образом, согласно матрице Бостонской консультативной группы, положение предприятия оценивают по каждому полю и выбирают лучшую среди альтернативных стратегий.

4. Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг

Данный раздел посвящен правилам описания Вашего предприятия, проектируемой продукции, предлагаемых услуг. В процессе его изучения Вы научитесь:

- правильно составлять описание Вашей продукции или комплекса предоставляемых услуг;
- точно выявлять уникальность Вашей продукции по сравнению с предлагаемой продукцией конкурентов;
- указывать преимущества и недостатки Вашей продукции или услуг и меры по их преодолению;
- разбираться в патентном и авторском праве;
- предоставлять точную и полную информацию, касающуюся Вашего предприятия т.п.

План

4.1. Описание проектируемой продукции или предоставляемых услуг

4.2. Описание предприятия

4.1. Описание проектируемой продукции или предоставляемых услуг

Если Вы хотите привлечь новые источники капитала, информация о Вашем изделии или услугах имеет большое значение.

В данном разделе бизнес-плана Вы должны дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным и простым языком, понятным для неспециалиста. Поэтому старайтесь, по возможности, как можно реже использовать профессиональные термины.

Опишите основные характеристики Вашей продукции (услуг), при этом акцент Вы должны поставить на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы Вы подчеркнули уникальность Вашей продукции (услуг). Это может быть выражено в различной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребностям покупателей. Также необходимо, чтобы Вы подчеркнули возможность совершенствования данной продукции (услуг) в будущем.

Опишите, как работает Ваше изделие или как используется Ваша услуга. Что экономит для потребителя Ваш товар – время или деньги? Если да – то каким образом? Как конкретно Вы можете это подтвердить? Были ли какие-то испытания Вашей продукции? Обязательно зафиксируйте эту важную информацию в бизнес-плане.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие товары (услуги) предлагаются предприятием? Опишите их кратко и выразительно.
2. Наглядное изображение товара (фотография или рисунок).
3. Название товара.
4. Какие потребности (в данный момент времени и в будущем) призваны удовлетворять предлагаемые товары или услуги?
5. Дорогие ли это товары (услуги)?
6. Насколько они доступны для всех желающих?
7. Каковы основные технико-экономические показатели товаров (услуг)?
8. Насколько данные товары (услуги) отвечают требованиям законодательства?
9. На каких рынках и каким образом они продаются?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.