

## Лекция 6. Описание предприятия и отрасли

### 6.1 Назначение и элементы раздела «Описание предприятия и отрасли»

Целевой функцией данного раздела является анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса, а также изложение сведений на основе информации, взятой из учредительных документов предприятия, свидетельства о государственной регистрации и др.

Данный раздел бизнес-плана целесообразно структурировать следующим образом:

- описание отрасли;
- краткая характеристика предприятия (табл.3);
- краткая историческая справка возникновения компании;
- организационная структура предприятия;
- характеристика менеджеров.

Таблица 3

#### Общая характеристика предприятия

Содержание требуемых сведений	Источники необходимых сведений	Информация по конкретному предприятию
1. Полное и сокращенное название предприятия	Учредительные документы предприятия	
2. Дата регистрации предприятия. Номер регистрационного свидетельства с наименованием органа, зарегистрировавшего предприятие.	Свидетельство о государственной регистрации	
3. Почтовый и юридический адреса предприятия	Учредительные документы предприятия	
4. Подчиненность предприятия – вышестоящий орган (код министерства)	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	
5. Вид деятельности (основной), (код отрасли)	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	
6. Организационно-правовая форма предприятия	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	

7. Форма собственности, доля государства (субъекта Федерации) в капитале, %	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	
8. Включение в реестр предприятий-монополистов	Справка от министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства	
9. Банковские реквизиты (идентификационный номер, код ИНН, расчетный счет)		
10. Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие	Свидетельство о постановке на налоговый учет	
11. Организационная структура предприятия, дочерние компании	Схема организационной структуры предприятия	

Обрабатывая информацию об истории и возникновении предприятия, формулируя цель и миссию предприятия, необходимо определить ценностные ориентиры предприятия, кодекс норм морали деловых взаимоотношений. Это неизбежно положительно скажется на репутации, имидже предприятия.

На этом этапе разработки бизнес-плана очень важно четко сформулировать цель предприятия. В зависимости от особенностей вида деятельности цели могут быть определены в бизнес-плане следующим образом:

- предоставление необходимых обществу товаров (работ, услуг);
- достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;
- накопление необходимых средств для развития бизнеса;
- увеличение доли рынка на \_\_\_\_ %;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов на \_\_\_\_ дней (часов);
- выход на новые рынки сбыта к \_\_\_\_\_;
- снижение затрат на единицу товара на \_\_\_\_\_ %;
- освоение новых видов товаров (услуг);
- обеспечение конкурентоспособности продукции и удовлетворение спроса потребителей на \_\_\_\_\_ продукцию;
- развитие экспортной базы и содействие сбыту продукции на зарубежных рынках и т. д.;

Важным фактором в принятии окончательного решения потенциальными инвесторами о привлекательности, конкурентоспособности предлагаемого проекта является наличие на предприятии гармоничного управленческого коллектива, способного успешно решать четыре основных элемента управления:

- планирование;
- организация;
- контроль;
- руководство.

Группа управления в целом должна обладать человеческими качествами, техническим и концептуальным опытом, как в производстве, так и в организации поставок продукции предприятия (и / или комплекса услуг) на рынок. А поэтому сила группы управления должна быть четко отражена в бизнес-плане.

## 6.2 Внешняя и внутренняя среда бизнеса, ее анализ

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«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. 4).



Рисунок 4 - 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. 5):

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

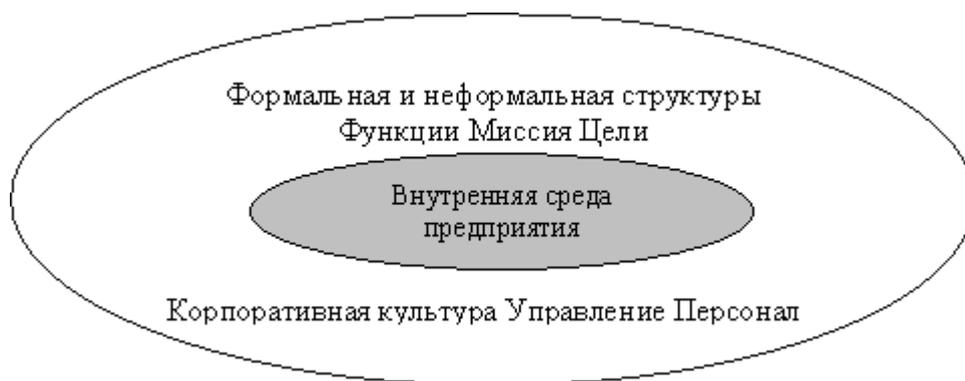


Рисунок 5 - Пример компонентов внутренней среды

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. 6):

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

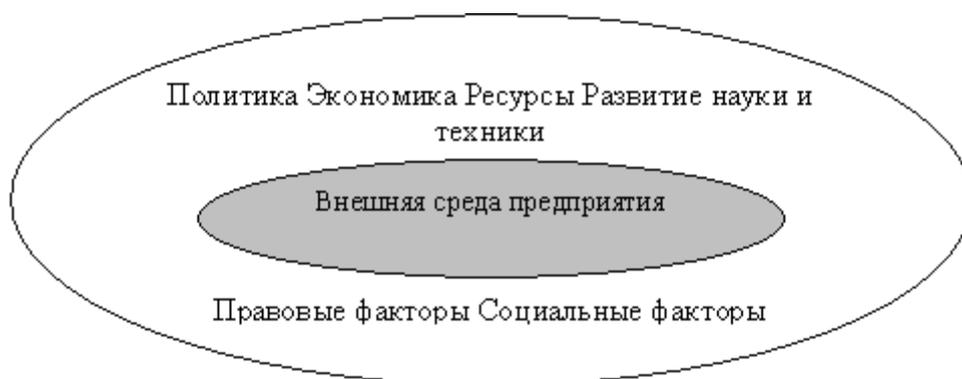


Рисунок 6 - Пример компонентов внешней среды предприятия

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.

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.

Для анализа факторы внутренней среды можно представить следующим образом (табл.4).

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.

## Факторы внутренней среды

№ п/п	Факторы внутренней среды	Составляющие элементы
1	Организационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коммуникационные процессы внутри организации,</li> <li>- организационные структуры,</li> <li>- нормы, правила и процедуры,</li> <li>- распределение прав, обязанностей и ответственности,</li> <li>- иерархия подчинения и т.п.</li> </ul>
2	Кадровый	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие менеджеров и рабочих,</li> <li>- найм, обучение и продвижение кадров,</li> <li>- оценка результатов труда и стимулирование,</li> <li>- корпоративная культура,</li> <li>- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.</li> </ul>
3	Маркетинговый	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля рынка и конкурентоспособность,</li> <li>- продуктовая стратегия, стратегия ценообразования,</li> <li>- стратегия продвижения продукта на рынке,</li> <li>- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов,</li> <li>- выбор рынков сбыта и систем распределения и т.п.</li> </ul>
4	Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности,</li> <li>- создание инвестиционных возможностей и т.п.</li> </ul>
5	Стратегический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экономичность;</li> <li>- конкурентоспособность;</li> <li>- внедрение нововведений.</li> </ul>
6	Производственный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изготовление продукта,</li> <li>- снабжение и ведение складского хозяйства,</li> <li>- обслуживание технологического парка,</li> <li>- осуществление НИР и т.п.</li> </ul>

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 (Т) 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 (табл. 5).

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 2x2 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. Снижение угроз возможно только разработкой стратегий развития своего потенциала;

4. Поле WO – «слабость - возможности» - необходимо определить либо целесообразность поиска стратегий развития предприятия, либо целесообразность использования возможностей при наличии указанных слабых сторон предприятия.

Таблица 5

Матрица SWOT-анализа

		Внешняя среда предприятия	
		<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
Внутренняя среда предприятия	<i>Сила (S)</i>	Поле SO	Поле ST
	<i>Слабость (W)</i>	Поле WO	Поле WT

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