

# 13. План технической доработки продукта

**Структура раздела выглядит следующим образом:**

- А) Текущее состояние,** т.е. опишите текущее состояние каждого продукта или услуги и поясните, что еще необходимо сделать для их выхода на рынок. Перечислите потребителей или конечных пользователей, которые участвуют в разработке и испытаниях продукции и услуг. Укажите текущие результаты этих испытаний и когда ожидается получение готовой продукции.
- Б) Проблемы и риск,** т.е. выделите любые крупные предполагаемые проблемы в связи с затратами по разработке продукта и временем выхода его на рынок.

# 13. План технической доработки продукта

- В) Улучшение изделий и новые продукты, т.е.** перечислите работы по их совершенствованию, поддержанию конкурентоспособности изделий и продуктов и работы по разработке новых продуктов и услуг, которые могут быть предложены той же группе потребителей. Укажите потребителей, принимающих участие в этих разработках, и их мнение о перспективности последних.
- Г) Затраты, т.е.** представьте смету расходов на НИОКР, включая заработную плату, расходы на материалы и т.п.. Учтите, что недооценка этой сметы может повлиять на ожидаемую прибыльность, снизив ее на 15-30%

# 13. План технической доработки продукта

**Д) Вопросы собственности,** т.е. укажите любые патенты, торговые марки, которыми вы обладаете или собираетесь приобрести. Изложите какие контракты или соглашения дают вам права эксклюзивности или собственности на разработки или изобретения. Опишите воздействие любых нерешенных вопросов или существующих проблем

# 14. План производства

Данный раздел представляется только предпринимателями, собирающимися заниматься производством.

**Главная задача раздела** – доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить определенное количество товаров в необходимые сроки и с требуемым качеством.

Для предпринимателей – это самый трудный раздел поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и т.п. способны отбить желание заниматься бизнесом даже у самых стойких людей.

# 14. План производства

**Основные вопросы**, на которые надо ответить в этом разделе , следующие:

- ❖ Где будут изготавливаться товары – на действующем производстве или вновь создаваемом предприятии?
- ❖ Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать из года в год?
- ❖ Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- ❖ Предполагается ли производственная кооперация и с какими фирмами?

# 14. План производства

- ❖ Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- ❖ Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Какие при этом возникнут проблемы?
- ❖ Каковы возможные издержки производства и их динамика на перспективу?



# 14. План производства

В целом структура данного раздела имеет следующий вид:

- А) Производственный цикл.** Графически представьте характеристику производственного цикла вашего бизнеса. Изложите, как вы будете справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды)
- Б) Производственные мощности и их развитие.** Для уже существующего бизнеса опишите производственные мощности. Укажите, как и когда будут приобретены дополнительные мощности, отметьте, собираетесь ли вы покупать или арендовать оборудование и помещения, сколько это будет стоить.

# 14. План производства

**В) Стратегия в снабжении и производственный план.** Подготовьте производственные планы с информацией, характеризующей зависимость затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, накладным расходам производства. Покажите требуемый уровень запасов как функцию различных уровней продаж. Опишите подход к контролю качества, управлению производством и запасами, поясните системы контроля качества, которые позволят свести у минимуму уровень брака.



# 14. План производства

## **Г) Государственное и правовое регулирование.**

Укажите любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты, касающиеся вашего бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в специальных зонах и т.д.

Завершите раздел ответами на три важнейших вопроса и заполните таблицу:

1. Наличие современной технологии
2. Затраты на получение технологии
3. Характеристика производственной базы

# 14. План производства

Таблица

Затраты по производственной базе по годам

	Годы					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	Всего
Затраты						
Субподрядчики						

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ Организационная структура управления делом, личностные характеристики и квалификация персонала, формы юридического и банковского обслуживания – ключевые моменты, особенно в малом бизнесе, для успеха дела в целом.
- ❖ Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с конкретными характеристиками и требованиями к ключевому персоналу

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ Известны типовые организационные структуры управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная.
- ❖ При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления: оптимальное распределение обязанностей, заинтересованность исполнителя в конечном результате, наличие контроля и единоначалие.

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду.
- ❖ Поэтому для реализации замыслов необходимо иметь квалифицированных работников, способных решать ключевые задачи, обсудить организацию деятельности управленческой команды, оценить ее возможности по развитию дела так, чтобы свести к минимуму возможные риски.
- ❖ Работа персонала фирмы будет успешной лишь в том, когда интересы производства и индивидуальные способности работника будут согласованы

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ Известны два наиболее распространенных подхода к организации управления персоналом:  
**американский и японский.**
- ❖ **Американский подход** основан на индивидуальном принятии решений и индивидуальной ответственности, специализации, достаточно быстрой оценке и продвижении по служебной лестнице, найме работника на определенное время.
- ❖ **Для японского подхода** характерны коллективное принятие решений и коллективная ответственность, неспециализированная деятельность, медленное продвижение по службе, пожизненный найм работников



# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ При подборе сотрудников и дальнейшей работе с ними указанные выше признаки должны быть трансформированы и дополнены с учетом специфики вашего дела и конкретных видов работ.
- ❖ В бизнес-плане должна быть отражена политика в отношении ключевого персонала и определены способы изменения квалификации.
- ❖ Особые требования предъявляются к квалификации работников для работы на внешнем рынке.

# 15. Управленческая команда и персонал

## Управленческая команда

**Рекомендуемая схема данного раздела плана  
состоит из следующих пунктов:**

### *А. Организационная структура.*

- ❖ Перечислите ключевые управленческие должности в фирме и назовите людей, которые их займут.
- ❖ Необходимо привести схему организационной структуры компании.
- ❖ Приведите примеры успешной совместной работы главных действующих лиц управленческой команды, чтобы они могли продемонстрировать, как навыки и опыт каждого дополняют и создают эффективную управленческую команду

# 15. Управленческая команда и персонал

## *Б. Главные руководители фирмы*

- ❖ Опишите права и обязанности каждого члена команды управления: кто какую работу выполняет; кто кому подчинен; кто принимает окончательные решения; на каждого руководителя составьте подробное резюме, необходимое как иллюстрация деловых качеств и достигнутых результатов в управлении и свидетельствующее о его способности справиться с будущими обязанностями.

# 15. Управленческая команда и персонал

## **Резюме на главных руководителей фирмы:**

Имя, фамилия.

Адрес. Телефон.

Должность, на которую претендует кандидат.

Краткая характеристика (укажите возраст, способности, интересы и квалификацию кандидата, мотивы занятия предпринимательской деятельностью, подходит ли он по состоянию здоровья для работы в этой должности).

Трудовой опыт (начните с последнего места работы и перечислите их в обратном порядке. Отметьте, имеется ли опыт в данной сфере предпринимательской деятельности, есть ли навыки управления).

Образование (начните перечень с указания последнего учебного заведения, которое окончил кандидат, и перечислите их в обратном порядке).

Семейное положение.

Рекомендации (адреса и телефоны людей, которые могли бы рекомендовать кандидата).

# 15. Управленческая команда и персонал

## **В. Компенсация за руководство и вопросы собственности**

- ❖ Укажите величину заработной платы каждого члена управленческой команды, сравнив ее с той, что они получали на последнем месте работы
- ❖ *(общая практика за рубежом состоит в том, что на начальном этапе функционирования рискованного предприятия, его руководители довольствуются скромным уровнем вознаграждения – на уровне предыдущего места работы и ниже).*
- ❖ *(многие фирмы так и не начали функционировать по той причине, что банкиры сочли жалование учредителей завышенным; другие установили заработную плату на неоправданно низком уровне, а затем без предварительного анализа скорректировали ее . Будьте реалистами).*

# 15. Управленческая команда и персонал

## **В. Компенсация за руководство и вопросы собственности**

- ❖ *Нет более надежного способа погубить дело, чем израсходовать все деньги на семейные нужды*
- ❖ Если фирма планируется как акционерное общество, отметьте, сколько акций находится в собственности его руководителей, какой собственный капитал они вложили в дело.



# 15. Управленческая команда и персонал

## **Г. Другие инвесторы**

- ❖ Опишите других инвесторов вашей фирмы, число и долю акций, принадлежащих им, дату приобретения и стоимость одной акции

# 15. Управленческая команда и персонал

## Д. Наем, другие соглашения, опционы и премиальные вклады

- ❖ Опишите существующие или предполагаемые условия найма ключевых сотрудников. Укажите любые ограничения на приобретение акций и вложение капитала, которые повлияют на распределение собственности.
- ❖ Обобщите все подходы к распределению акционерного капитала, существующие и планируемые, которые важны для ключевого персонала и сотрудников.
- ❖ Представьте намечаемую систему опционов и премиальных выплат

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ **Опционом эмитента** признается эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее владельца на покупку в предусмотренный в ней срок и/или при наступлении указанных в ней обстоятельств определенного количества акций эмитента такого опциона по цене, определенной в опционе эмитента.
- ❖ **Опцион эмитента** является именной ценной бумагой. Принятие решения о размещении опционов эмитента и их размещение осуществляются в соответствии с установленными федеральными законами правилами размещения ценных бумаг, конвертируемых в акции. При этом цена размещения акций во исполнение требований по опционам эмитента определяется в соответствии с ценой, определенной в таком опционе.

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ **Реализация опционных программ** призвана дать менеджерам возможность через определенный период времени приобрести акции компании, в которой они работают по фиксированной цене. Создание и реализации опционных программ эмитентами позволяет мотивировать труд менеджеров, повысить их заинтересованность в результатах работы и увеличить их приверженность к компании.
- ❖ **При реализации опционных программ менеджеры** становятся заинтересованными в увеличении капитализации компании, увеличении объемов ее производства, расширения сектора предоставляемых компанией услуг и т.д., что непременно влияет на рыночную стоимость акций компании, которые через определенный период времени могут быть реализованы менеджерам.
- ❖ **Срок реализации опционных программ в среднем составляет от 3 до 5 лет.** Собственники компании в период реализации опционной программы получают уверенность в том, что менеджеры останутся в компании как минимум до конца реализации опционной программы и тем самым компания может рассчитывать на их трудовое участие в долгосрочных проектах.

# 15. Управленческая команда и персонал

## **Е. Совет директоров**

- ❖ Опишите решение вашей фирмы относительно размеров и структуры совета директоров.
- ❖ Перечислите предполагаемых его членов и коротко расскажите, что они смогут дать фирме

## **Ж. Другие держатели акций**

- ❖ Перечислите остальных держателей акций, их права и обязанности, письменные гарантии (если такие имеются).

# 15. Управленческая команда и персонал

## 3. Профессиональные советники и услуги

- ❖ Все фирмы независимо от их размера нуждаются в бухгалтере, юристе, банкире, страховом агенте или брокере.
- ❖ Назовите имена и организации ваших советников по аудиту, рекламе, праву и банковским операциям.



# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ Согласно многочисленным исследованиям факторов, обуславливающих банкротство мелких фирм, 98% неудач объясняются непрофессиональным управлением, 2% - причинами, не зависящими от фирм.
- ❖ Это обстоятельство нужно учесть в вашем бизнес-плане.
- ❖ Если вы составляете финансовую заявку, следует убедиться в том, что ваш вероятный спонсор в курсе принятых или предпринимаемых мер по исправлению каких бы то ни было ошибок, допущенным вами или вашим управляющим

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ Если вы составляете план лично для себя, в данном разделе нужно осветить сильные и слабые стороны управления.
- ❖ Ориентиром может служить перечень наиболее распространенных причин банкротства (%):
  - ❖ некомпетентность управления - 45;
  - ❖ недостаток опыта в производстве данного ассортимента продукции - 9;
  - ❖ недостаток управленческого опыта - 18;
  - ❖ узкий профессионализм - 20;
  - ❖ невыполнение взятых на себя обстоятельств – 3;
  - ❖ обман - 2;
  - ❖ стихийные бедствия - 1.

# 15. Управленческая команда и персонал

- ❖ Противоядия от некомпетентности не существует, зато **есть два надежных средства защиты** от узкого профессионализма или неопытности: добывать необходимый опыт своими силами, иметь партнера или нанять человека , обладающего им.
- ❖ Исследование, проведенное Управлением по делам малого бизнеса, показало, что у фирм с числом владельцев свыше одного человека больше шансов на успех.
- ❖ Банкротства по последним двум причинам почти всегда можно избежать. Например, страхование предохранит фирму от потерь, связанных с обманом или стихийными бедствиями. Что же касается невыполнения своих обязательств, то это недопустимо.

# 15. Управленческая команда и персонал

## Персонал

- ❖ Управление персоналом, как и всякое управление, нуждается в тщательном планировании. Вот несколько вопросов по кадрам, над которыми нужно задуматься:
- ❖ Сколько людей вам необходимо сейчас? В ближайшем будущем? Через 5 лет?
- ❖ В каких специалистах вы нуждаетесь?
- ❖ Есть ли они? Где?
- ❖ На каких условиях – полной или частичной занятости они будут приняты на работу?
- ❖ Какие дополнительные выплаты вы намерены делать?
- ❖ Собираетесь ли вы оплачивать сверхурочное время?
- ❖ Будете ли вы заниматься подготовкой кадров? Если да, то во что это обойдется фирме?

# 15. Управленческая команда и персонал

## Персонал

**Рекомендуемая схема данного раздела плана  
состоит из следующих пунктов:**

1. Принципиальная организационная структура фирмы
2. Потребности в ключевых работниках:
  - Какие виды работ вам потребуются в ближайшей перспективе?
  - Укажите необходимую квалификацию по таким видам работ.
  - Установите ключевой персонал, в том числе и ответственного за операции на внешнем рынке.
  - Имеют ли ваши ключевые работники опыт работы в области внешнеэкономических связей?

# 15. Управленческая команда и персонал

## 3. Квалификационная матрица по видам работ (таблица)

Таблица Квалификационная матрица по видам работ

Работы	Работники	Отсутствующий ключевой персонал
Маркетинговые исследования		
Реклама		
Производство		
Проектирование продукции		
Продажи		
Послепродажное обслуживание		
Финансы		
Бухгалтерия		
Транспорт		
Делопроизводство		
Юридическое обслуживание		
Информационное и коммуникационное обслуживание		



# 15. Управленческая команда и персонал

## 4. Политика в отношении персонала

- Наметьте перспективы развития работ различного вида и соответствующую политику в отношении ключевого персонала

## 5. Квалификационная матрица персонала на внешнем рынке (таблица)

# 15. Управленческая команда и персонал

Таблица. Квалификационная матрица для работ на внешнем рынке

Область знаний	Уровень знаний		
	достаточный	Необходимое повышение квалификации	Необходимое получение квалификации
Язык Культура и традиции Экономическая политика и государственное регулирование Законодательство и учет Международная банковская деятельность Международный маркетинг Транспорт Документация Связь Опыт поездок и личные контакты			

# 15. Управленческая команда и персонал

## 6. Способы повышения квалификации

- ❖ Для каждой области (строки матрицы), по которой имеющаяся квалификация недостаточна, укажите способы ее повышения( компенсации).

## 7. Форма юридического обслуживания вашего дела

- ❖ Укажите, будете ли вы регулярно пользоваться услугами юридических организаций?
- ❖ Будете ли вы иметь собственную юридическую службу?