

Бизнес-планирование

Составитель: к.э.н., доцент
Бочаров Сергей Николаевич

Основные определения:

1. Бизнес-план – документ, содержащий комплекс описательных разделов и расчетных таблиц относительно перспектив развития инвестиционного проекта.
2. Инвестиции – вложения денежных средств или иных активов с целью их приращения

Законодательные документы, регламентирующие составление бизнес-плана:

1. Постановление правительства РФ № 1470 от 22.11.1997 «Об утверждении порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств бюджета развития Российской Федерации и положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития РФ»;
2. Приказ Минэкономразвития РФ № 75 от 23.03.2006 «Об утверждении форм бизнес-планов, предоставляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (техничко-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам»;
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ № ВК 477 от 21.06.1999;
4. Постановление Администрации Алтайского края № 437 от 15.09.2007 «О мерах государственного стимулирования инвестиционной деятельности в Алтайском крае».
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (в частности, Глава 25)

Несмотря на то, что многие документы не действуют они хорошо регламентируют структуру и содержание бизнес-плана

Структура разделов Бизнес-плана

Существуют международные стандарты, регламентирующие состав разделов бизнес-плана. Один из них разработан организацией UNIDO (международная организация по проблемам промышленного развития). В соответствии с этими рекомендациями бизнес-план должен включать в себя следующие разделы:

1. Титульный лист
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Резюме
4. Описание предприятия и отрасли
5. Описание продукции (услуг)
6. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)
7. Производственный план
8. Организационный план
9. Финансовый план
10. Направленность и эффективность проекта
11. Риски и гарантии
12. Приложения

Однако, структура не является жесткой и зависит от специфика объекта и отрасли

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

1.1. Наименование юридического лица.

1.2. Организационно-правовая форма претендента, имена и адреса учредителей.

1.3. Дата регистрации претендента, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего претендента.

1.4. Место государственной регистрации и почтовый адрес претендента.

1.5. ФИО, номера телефонов, факсов руководителя (руководителей) претендента.

Вид (виды) экономической деятельности предприятия. В случае, если на момент подачи инициативной заявки предприятие осуществляет несколько видов экономической деятельности, указать процент прибыли, приходящийся на каждый из видов деятельности в общем объеме прибыли в среднем за последний отчетный год деятельности.

1.6. Срок реализации проекта.

1.7. Полная стоимость реализации проекта, ожидаемые источники денежных средств и их структура (собственные и заемные средства претендента, бюджетное финансирование).

1.8. Заявление о коммерческой тайне.

1.9. Дата составления бизнес-плана.

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

РЕЗЮМЕ

Информация, характеризующая направления и цели деятельности претендента, доказательства экономической эффективности и реализуемости проекта.

- 2.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации.
- 2.2. Эффективность реализации проекта.
- 2.3. Общая стоимость проекта.
- 2.4. Необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы.
- 2.5. Срок окупаемости проекта.
- 2.6. Финансовые результаты реализации плана (чистая текущая стоимость, внутренняя норма рентабельности, ежегодные суммы налоговых поступлений в бюджет Российской Федерации, бюджет субъекта Российской Федерации и местный бюджет на ближайшие 3 года).
- 2.7. Предполагаемая форма и условия участия инвестора (кредитора).
- 2.8. Гарантии возврата инвестиций (кредитных ресурсов).
- 2.9. Сопутствующие эффекты (социальные, экологические) от реализации проекта.

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ И ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ современного состояния и перспектив развития отрасли.

3.2. Основные потребительские группы и их территориальное расположение.

3.3. Прогноз конъюнктуры рынка продукции (работ, услуг).

3.4. Ожидаемая доля претендента в производстве отрасли.

Значимость данного производства для экономического и социального развития субъекта Российской Федерации.

3.5. Перечень основных (потенциальных) конкурентов, их доли на рынке.

3.6. Общая концепция предполагаемого бизнеса (цели функционирования, выпускаемая продукция (работы, услуг), основные потребители).

3.7. Учредители организации-претендента.

3.8. Перечень существующих (потенциальных) стратегических партнеров и контрагентов.

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

- 4.1. Основные характеристики продукции (работ, услуг) (функциональное назначение, основные потребительские качества и параметры продукции (работ, услуг), соответствие государственным стандартам, патентно-лицензионная защита, требования к контролю качества, сервисное обслуживание, возможности адаптации (модификация) продукции (работ, услуг) к изменениям рынка).
- 4.2. Наличие опыта производства данной продукции (работ, услуг).
- 4.3. Анализ качества жизненного цикла продукции (работ, услуг).
- 4.4. Сравнительный анализ основных характеристик аналогичных и конкурирующих (замещающих) видов продукции (работ, услуг).

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

МАРКЕТИНГ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ

(УСЛУГ)

В этом разделе должно быть доказано, что продукция (работ, услуг) претендента имеет рынок сбыта, и обоснованы подходящая тактика конкурентной борьбы и механизм продвижения продукции на рынок:

- 5.1. Факторный анализ состояния рынков сбыта продукции (работ, услуг) и его сегментов (емкость, степень насыщенности, потенциал роста рынка).
- 5.2. Оценка доли претендента на рынке и объема продаж по номенклатуре выпускаемой продукции (работ, услуг).
- 5.3. Обоснование рыночной ниши продукции (работ, услуг) и среднесрочная концепция ее расширения, т.е. характеристика целевых рынков и поведения потребителей, прогнозы продаж, трудности выхода (расширения) на целевые рынки, наиболее эффективные механизмы продвижения продукции (работ, услуг) на целевые рынки.
- 5.4. Общая стратегия маркетинга претендента.
- 5.5. Характеристика ценообразования претендента (сопоставление собственной стратегии в области цен с ценовой политикой основных конкурентов, обоснование цены на продукцию с учетом требований к качеству и анализа формирования себестоимости, оценка окупаемости затрат, уровня рентабельности продаж, политика предоставления скидок).
- 5.6. Тактика реализации продукции (работ, услуг). Анализ методов реализации (прямая поставка, торговые представители, посредники) и их эффективность, выбор приоритетных каналов сбыта в долгосрочной перспективе, наличие договоров и протоколов намерений на поставку.
- 5.7. Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий.
- 5.8. Реклама и продвижение продукции (работ, услуг) на рынок.
- 5.9. Стратегия в области качества (наиболее привлекательные для потребителей характеристики качества продукции (работ, услуг), тенденции их изменения, стратегическая линия поведения претендента на рынке в области качества и дизайна продукции (работ, услуг)).

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Обоснование выбора производственного (научно-технологического) процесса и возможности претендента выпустить необходимое количество продукции (работ, услуг) с определенными качественными характеристиками в заявленные сроки. Все данные этого раздела должны быть представлены в среднесрочной перспективе.

6.1. Место реализации проекта (с обоснованием выбора) и строительной площадки, их особенности (климат; обеспеченность транспортной, инженерной, социальной инфраструктурой; наличие строительно-монтажных и вспомогательных ремонтных организаций; наличие и состояние производственных площадей и т.п.).

6.2. Планирование и сметная стоимость работ по проекту (сроки строительства, монтажа, ввода в эксплуатацию и достижения проектной мощности оборудования - календарный план с указанием затрат на реализацию каждого этапа).

6.3. Производственная программа претендента в номенклатурном разрезе.

6.4. Производственные мощности и их развитие (расчет потребности в основных фондах, исходя из нормативов производительности, технология производства и обоснование ее выбора, технический и возрастной состав основного оборудования, его поставщики, возможность аренды и лизинга необходимого оборудования, форма амортизации и годовая величина амортизационных отчислений).

6.5. План капитальных вложений.

6.6. Стратегия материально-технического обеспечения программы производственной деятельности (расчет потребности в материальных ресурсах, поставщики ресурсов и обоснование их выбора, условия поставок, ориентировочные цены, возможные альтернативные источники снабжения ресурсами).

6.7. Оценка обеспеченности производственных потребностей квалифицированным персоналом (общая численность персонала, анализ структуры производственной программы претендента (ППП) по возрасту и квалификации, система оплаты труда и годовой фонд заработной платы, предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития бизнеса).

6.8. Характеристика экологических последствий реализации проекта, обеспечение экологической и технической безопасности.

6.9. Анализ системы качества продукции (работ, услуг).

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

- 7.1. Краткая характеристика членов совета директоров и высшего руководства претендента (краткие биографические справки с указанием квалификации, послужного списка и опыта работы в данной сфере деятельности, контактные телефоны).
- 7.2. Организационная структура управления организации-претендента (с указанием основных должностных обязанностей представителей высшего руководства).
- 7.3. План-график основных мероприятий развития бизнеса (список видов намеченных мероприятий с указанием даты начала и завершения работ, ответственных исполнителей).

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

В данном разделе наряду с прогнозируемым движением денежных потоков (поступлениями и выплатами) должно быть описано текущее финансовое состояние предприятия. Все расчеты этого раздела должны быть выполнены на основе информации, приведенной в разделах "Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)" и "Производственный план". Все данные этого раздела должны быть представлены в среднесрочной перспективе.

8.1. Анализ финансово-хозяйственного состояния претендента (пишется только для действующих организаций путем расчета показателей ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, имущественного состояния, рентабельности, рыночной стоимости).

8.2. Бюджет доходов и расходов претендента (данные по предполагаемым доходам и расходам по всем видам деятельности претендента. Первый год реализации проекта в разбивке помесячно, 2-й и 3-й - поквартально, далее - по годам).

8.3. Бюджет движения денежных средств (данные по предполагаемым доходам и расходам по всем видам деятельности претендента. Первый год реализации проекта в разбивке помесячно, 2-й и 3-й - поквартально, далее - по годам).

8.4. Бюджет налоговых платежей (данные по предполагаемым налоговым платежам по всем видам деятельности претендента. Первый год реализации проекта в разбивке помесячно, 2-й и 3-й - поквартально, далее - по годам).

8.5. Предполагаемый объем инвестиций по проекту с указанием источников финансирования.

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И

Раздел является ключевым, по нему планируются затраты на реализацию проекта и определяется его эффективность, а также осуществляется оценка факторов риска реализации проекта и возможных вариантов их снижения. В разделе должна быть представлена следующая информация:

- ## РИСКОВ
- 9.1. Расчет абсолютных экономических показателей деятельности претендента (выручка от реализации, анализ себестоимости продукции (работ, услуг), предложения по экономии затрат, внереализационные доходы и расходы, балансовая прибыль и прибыль после налогообложения).
 - 9.2. Расчет чистой приведенной стоимости проекта (по месяцам).
 - 9.3. Расчет показателя внутренней нормы рентабельности IRR (внутренняя норма рентабельности должна быть не меньше принятой процентной ставки по долгосрочным кредитам).
 - 9.4. Расчет срока окупаемости инвестиций по проекту (период времени с начала реализации проекта по данному бизнес-плану до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретет положительное значение).
 - 9.5. Определение точки безубыточности деятельности претендента (рассчитывается как отношение величины постоянных расходов к разности цены продукции и величины переменных расходов, деленной на объем реализации продукции).
 - 9.6. Анализ основных видов рисков:
 - 9.6.1. Технологический риск (отработанность технологии, наличие, исправность и ремонтпригодность оборудования; наличие запасных частей, дополнительной оснастки и приспособлений; оснащенность инструментом; подготовка обслуживающего персонала; наличие квалифицированных кадров, если это предусмотрено проектом; участие в монтаже и обучении зарубежных специалистов).
 - 9.6.2. Организационный и управленческий риск (наличие и гарантия выполнения плана-графика выполнения работ; заинтересованность всех участников в выполнении плана-графика; возможность дублирования организационных срывов; наличие квалифицированного управленческого персонала (сертификация менеджеров); отношения с местными органами власти).
 - 9.6.3. Риск материально-технического обеспечения (анализ информации о поставщиках основных производственных ресурсов; оценка возможности перехода на альтернативное сырье; уровень организации входного контроля качества сырья).
 - 9.6.4. Финансовый риск (оценка существующего финансового положения; вероятность неплатежей со стороны участников проекта; кредитный и процентный риск).
 - 9.6.5. Экономические риски (устойчивость экономического положения претендента к изменениям макроэкономического положения в стране; оценка последствий повышения тарифов и цен на стратегические ресурсы; возможность снижения платежеспособного спроса на продукцию в субъекте Российской Федерации и в целом по стране; наличие альтернативных рынков сбыта; последствия ухудшения налогового климата).
 - 9.6.6. Экологические риски (возможные штрафные санкции и их влияние на экономическое положение претендента).

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

ПРИЛОЖЕНИЯ

В приложение включаются документы, подтверждающие и разъясняющие сведения, представленные в бизнес-плане.

Примечания:

- бизнес-план разрабатывается на период, который превышает срок окупаемости проекта на три года;
- при обосновании инвестиционного проекта все расчеты ведутся в постоянных среднегодовых ценах года, в котором бизнес-план представлен для заключения (изменения) соглашения о ведении промышленно-производственной деятельности;
- Федеральное агентство по управлению особыми экономическими зонами вправе запросить дополнительную информацию по представленному бизнес-плану;
- претендент может представить дополнительную информацию по своему усмотрению.

ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ –

СХЕМА РАСЧЕТОВ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ

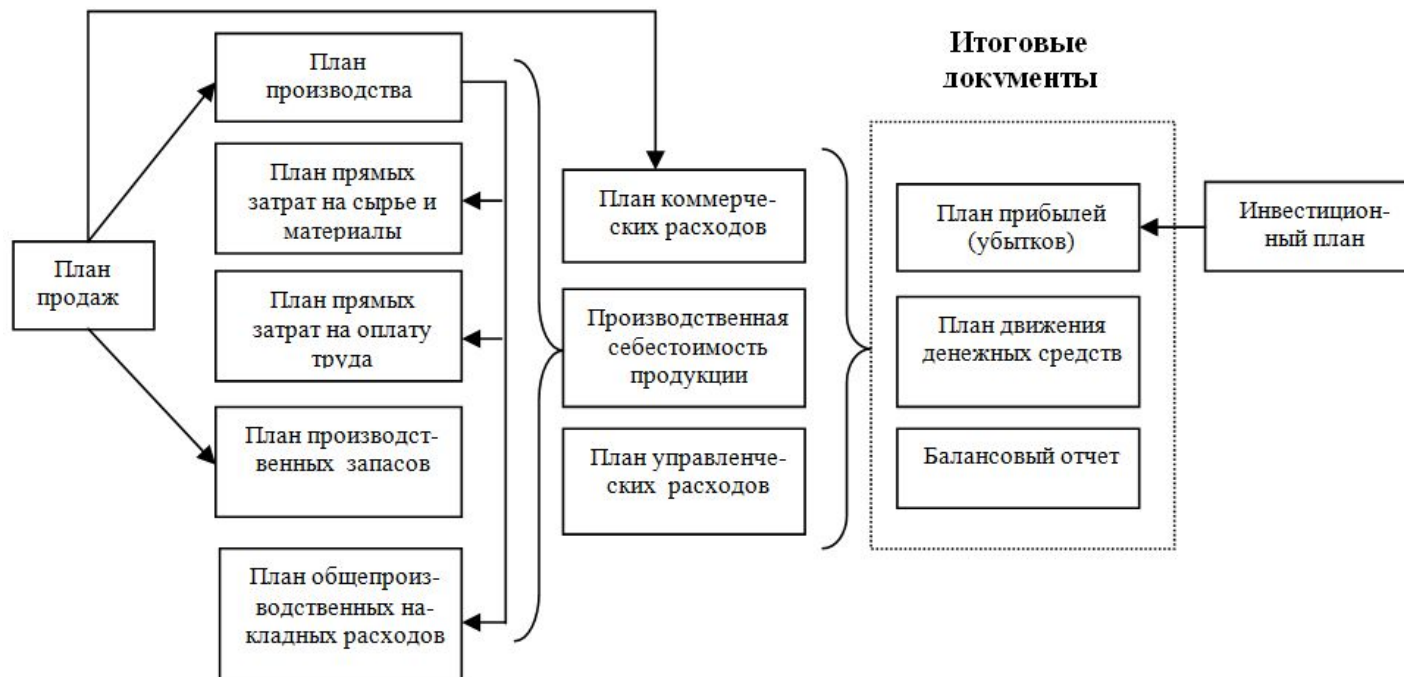


Схема расчетов пронизывает все разделы и является приблизительной

Оформление таблиц

Расчетные таблицы выглядят следующим образом:

Показатели	Ед. измер.	0 год	1 год			
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.

0 годом считается дата начала проекта, т.е. это не год – а какое-то событие, например, начало строительно-монтажных работ;

Число лет зависит от проекта и должно охватывать весь его жизненный цикл