

Разработка бизнес-плана предприятия

Учебные вопросы

1. Последовательность разработки бизнес-плана.
2. Разработка разделов «Описание продукта (услуги)», «Маркетинг и сбыт продукции (услуги)», «Описание предприятия и отрасли».
3. Разработка производственного, финансового, организационного раздела бизнес-плана. Оценка рисков и эффективности.
4. Составление резюме, аннотации, оформление титульного листа.

Учебная литература

Основная:

1. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. Учебник для бакалавров 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮРАИТ, 2012.

Дополнительная:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
2. Буров В.П., Ломакин А.Л. и др. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. - М.: ИНФРА-М, 2009.
3. Маховикова Г.А., Кантор Е.Л., Дорогомирецкий Н.Н. Планирование на предприятии. Краткий курс лекций. М.: ЮРАИТ, 2010.

Вопрос 1

Последовательность разработки
бизнес-плана.

Последовательность разработки бизнес-плана

Этапы разработки бизнес-плана	№ раздела
1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге). Описание продукции (услуги)	Раздел 3
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта («Маркетинг и сбыт продукции (услуг)»)	Раздел 4
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли («Описание предприятия и отрасли»)	Раздел 2
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами	Раздел 5

Последовательность разработки бизнес-плана

Этапы разработки бизнес-плана	№ раздела
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования (Финансовый план)	Раздел 7
6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (Направленность и эффективность проекта)	Раздел 8
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта (Организационный	Раздел 6

Этапы разработки бизнес-плана	№ раздела
8. Решение вопроса рисков и гарантий (Риски и гарантии)	Раздел 9
9. Подбор материалов и составление приложений	Приложения
10. Составление краткого содержания проекта (Резюме)	Раздел 1
11. Составление аннотации на проект (Аннотация)	Аннотация
12. Оформление титульного листа	Титульный лист

Вопрос 2

Разработка разделов «Описание продукта(услуги)», «Маркетинг и сбыт продукции (услуги)», «Описание предприятия и отрасли».

Разработка раздела «Описание продукции (услуги)»

При разработке этого раздела ответьте на следующие вопросы:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?
- Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?
- Как защищен ваш продукт (услуга, технология)? (Имеются ввиду патенты, авторские свидетельства и т.п.).
- Каковы слабые стороны вашего продукта?
- Охарактеризуйте стадию жизненного цикла вашего продукта.
- Сколько времени необходимо для доведения нового продукта до первых продаж, до пика продаж, до пика прибыли, до прекращения продаж?
- Каковы возможности адаптации (модификации) вашего продукта к изменениям рынка?

Очень важный момент – наличие наглядного изображения или образца нового продукта.

В данном разделе бизнес-плана должна быть указана примерная цена вашего товара и стоимость затрат на его производство, что даст возможность определить размер прибыли.

Сравнительные характеристики конкурентов

Показатели	К 1	К 2	К 3	Вы
Качество продукции				
Эксклюзивность обслуживания				
Более низкие цены				
Широта продуктовой линии				
Надежность товара				
Своевременность поставки				
Удобство местоположения продавца				
Доступность товара				
Гарантия в послепродажном обслуживании				
Помощь при использовании товара				
Товар в комплексе				
Вежливое обращение				
Другое				

Разработка раздела «Маркетинг и сбыт продукции»

Этот раздел служит основой контактов как с партнерами, так и с инвесторами. Необходимо иметь четкое представление о принципиальной схеме распространения вашего товара, о методах определения цен, уровне рентабельности на вложенный капитал и других вопросах маркетинговой политики.

Правильно составить раздел помогут ответы на следующие вопросы:

Вопросы по ценовой стратегии

- Каким образом можно рассчитать цену для каждого продукта?
- Какие факторы должны приниматься во внимание при установлении цены? Особое внимание следует обратить на затраты по транспортировке, складированию и хранению товаров.
- Чувствителен ли ваш товар к колебаниям цен?
- Какова стратегическая линия поведения фирмы на рынке?

Вопросы по стратегии в области качества

- Какие характеристики качества товара являются наиболее привлекательными для покупателей? Определите тенденции изменения привлекательности вашего товара по этим характеристикам.
- Какова стратегическая линия поведения вашей фирмы на рынке в области качества продукции?

Вопросы по дизайну

- Какова стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна продукции?
- Как организовано дизайнерское обслуживание товара?
- Предусмотрены ли специальные статьи расходов на такое обслуживание?

Вопросы по стратегии продвижения

- Какие формы товарной рекламы вы намерены использовать?
- Необходимо ли специальное изучение будущих пунктов торговли?

Вопросы по стимулированию сбыта и сервисному обслуживанию

Какие специальные услуги клиентам вы будете оказывать?

- При каких условиях гарантируется возврат денег клиентам?
- Будете ли вы использовать премиальные виды продаж?

Вопросы по дополнительным требованиям к товару

- Может ли потенциальный покупатель наглядно познакомиться с товаром, прежде чем он сделает заказ на него?
- Какие специальные знаки должны быть на продукции?
- Какие запасные части должны быть переданы вместе с ней и какие могут потребоваться в дальнейшем? Способы их получения покупателем?
- Может ли товар быть получен покупателем в заранее заказанное время в назначенном месте?

Вопросы по дополнительным требованиям к условиям продаж и по продлению жизненного цикла товара

- Каковы дополнительные требования к способам и времени транспортировки товара?
- Требуется ли организация специального послепродажного обслуживания?
- Требуется ли новая модификация товара?
- Требуется ли поиск новых сфер использования товара?
- Требуется ли поиск и привлечение новых потребителей?

Прогнозирование продаж

Является начальной точкой финансового плана. Для составления этого раздела бизнес-плана необходимо:

1. Наметить приблизительную линию продаж на рынках А, В и С для каждого типа;
2. Определить приблизительную цену продаж по каждому продукту для рынков А, В и С;
3. Рассчитать общий объем продаж в денежном выражении для каждого из рынков (количество проданного умножить на цену);
4. Установить общий объем продаж для всех рынков по каждому году.

Расчет общего объема продаж

Вид рынка	1 год	2 год	3 год	4 год	Общие продажи
Рынок А Продано продукции, ед. Цена за ед. Всего продаж					
Рынок В Продано продукции, ед. Цена за ед. Всего продаж					
Рынок С Продано продукции, ед. Цена за ед. Всего продаж					
Общие продажи					

Методы прогноза продаж

- Оценка торговыми работниками;
- Опросы потребителей (проводятся для определения их покупок в прогнозируемый период);
- Анализ временных рядов (необходим для учета временных колебаний величины продаж товара. Включает анализ тенденций, анализ цикличности, анализ сезонности);
- Экономические модели (связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными и с отраслевыми данными).

Выбирается тот метод, который имеет наиболее весомые фактические основания и наиболее продуманный способ расчета.

Разработка раздела «Описание предприятия, отрасли»

Этот раздел должен содержать ответы на следующие вопросы:

- Предшествующая сфера и направление деятельности компании.
- Связь между продуктом (услугой) – объектом бизнес-плана и предшествующей деятельностью компании.
- Каковы тенденции в выбранной вами области бизнеса?
- На чем основана благоприятная перспектива, выбранной вами области предпринимательства?
- Видится ли возможность выхода вашего бизнеса на внешний рынок?
- Существует ли упорядоченная статистическая информация в вашей области деятельности?
- Какие другие источники информации могут быть использованы вами?
- Почему вы считаете, что выбранная форма бизнеса будет успешной?
- В чем специфика вашей формы бизнеса и за счет чего вы собираетесь победить в конкуренции?
- Почему вы отдаете предпочтение данной форме бизнеса перед другими?
- Почему малые формы бизнеса могут быть успешными в данной области?
- Какова в вашем представлении тенденция продаж в данной области?
- Как ваш деловой опыт поможет Вам в экспансии на рынке?

Вопрос 3

Разработка производственного, финансового, организационного раздела бизнес-плана. Оценка рисков и эффективности.

План производства

Этот раздел разрабатывается только предпринимателями, которые хотят заняться производством. Основная задача раздела – доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества.

Самый сложный раздел, так как именно на производстве сильнее всего сказывается нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков, невозможность получить качественные комплектующие и т. Д.

Вопросы, которые освещаются в этом разделе

- Где будут изготавливаться товары – на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?
- 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 кем?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Завершается данный раздел оценкой возможных издержек производства и их динамика на перспективу.

Далее необходимо ответить на вопросы :

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

Разработка «Финансового плана»

Для составления этого раздела бизнес-плана необходимо разработать три основных документа: **«Отчет о прибылях и убытках»**, **Балансовую ведомость** и **«План денежных потоков»**. Последний из этих документов является основным для определения потребности в капитале, выработке стратегии финансирования предприятия и оценки эффективности его использования.

Для составления первого из трех документов берется информация из плана(прогноза) продаж и информация из плана издержек.

Отчет о прибылях и убытках

№ стр .	Наименование показателя	Год 1	Год 2	Год 2
1	Объем продаж			
2	Потери			
3	Объем продаж с учетом потерь (стр1-стр2)			
4	Переменные издержки			
5	Валовая прибыль (стр1-стр2-стр4)			
6	Операционные издержки			
7	Торгово-административные издержки			
8	Прибыль (стр5-стр6-стр7)			
9	Налоги			
10	Чистая прибыль			

Балансовая ведомость

Активы	Млн. руб	Пассивы	Млн.руб
Внеоборотные активы		Капитал и резервы	
Оборотные активы		Долгосрочные обязательства	
Денежные средства, денежные эквиваленты		Краткосрочные обязательства	
Прочие оборотные активы		Прочие обязательства	
Сумма активов		Сумма пассивов	

Расчет плана денежных потоков

	Наименование статьи	Начало произв водства	1 год	2 год
1	Объем продаж		+	+
2	Переменные издержки		+	+
3	Операционные (общие) издержки	+	+	+
4	Проценты по кредитам		+	+
5	Налоги и общие выплаты		+	+
6	Денежный поток от производственной деятельности (6=1-2-3-4-5)	-	+	+
7	Выплаты на приобретение активов	+		
8	Поступления от продажи активов			+
9	Денежный поток от инвестиционной деятельности (9=8-7)	-	+	+
10	Акционерный капитал	+		
11	Заемный капитал	+		
12	Выплаты и погашение займов		+	+
13	Выплаты дивидендов			
14	Денежный поток от финансовой деятельности (10+11-12-13)	+	-	-
15	Денежный поток на начало периода	0	+	+

Финансирование проекта

В этой части необходимо определить источники, способы и организационные формы финансирования проекта.

Согласно ФЗ №39 «...финансирование ... осуществляется за счет собственных и (или) привлеченных средств».

Собственные источники финансирования

- Чистая прибыль, направляемая на производственное развитие,
- Амортизационные отчисления,
- Суммы, полученные от страховых компаний в виде возмещения ущерба от аварий, стихийных бедствий и т.п.

Привлеченные источники финансирования

- Средства, вырученные в результате выпуска и продажи инвестором акций и других ценных бумаг,
- Средства, выделяемые безвозмездно вышестоящими акционерными, холдинговыми компаниями или ФПГ,
- Средства других предприятий и организаций, привлеченных к участию в инвестиционном проекте на соответствующих условиях,
- Государственные субсидии, различного рода денежные взносы и пожертвования из региональных и местных бюджетов, фондов поддержки предпринимательства и др., предоставляемые на безвозмездной основе,
- Бюджетные кредиты на возвратной основе, банковские ссуды, средства страховых компаний, инвестиционных фондов (заемные средства)

Организационные формы финансирования

- Государственное финансирование,
- Акционерное финансирование,
- Смешанное финансирование,
- Банковские кредиты,
- Инвестиционный налоговый кредит,
- Лизинг,
- Проектное финансирование.

После определения объемов, выбора источника и организационной формы финансирования, необходимо рассчитать основные финансовые коэффициенты, показатели структуры капитала, провести расчет показателей эффективности проекта.

Основные финансовые коэффициенты

- Коэффициенты ликвидности
(коэффициент текущей ликвидности,
коэффициент срочной ликвидности;
- Коэффициент деловой активности;
- Коэффициенты оборачиваемости
дебиторской и кредиторской
задолженности;
- Коэффициент оборачиваемости
основных средств;
- Коэффициент оборачиваемости активов

Показатели структуры капитала

- Платежеспособность предприятия;
- Коэффициент финансовой независимости;
- Коэффициент покрытия процентов;
- Коэффициенты рентабельности;
- Инвестиционный коэффициент;
- Размер прибыли, дивидендов на акцию;
- Сумма активов на акцию

Показатели эффективности проекта

Рассчитываются на основе плана денежных потоков.

Рассчитываются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход (интегральный эффект);
- индекс доходности инвестиций, рентабельность инвестиций;
- внутренняя норма доходности инвестиций;
- срок окупаемости инвестиций;
- другие показатели, отражающие интересы участников или специфику проекта.

Разработка организационного плана

Включает :

1. Составление делового расписания.
2. Разработку организационной структуры управления бизнесом.
3. Разработку личностных характеристик и оценку квалификация персонала.
4. Разработку формы юридического и банковского обслуживания.

Деловое расписание (временной график ключевых действий)

Событие	Дата начала	Дата окончани я	Ответстве нность	Возможн ые сбои в расписан ии и их корректир овка	Критическ ие отклонени я в расписан ии

Разработка организационной структуры управления

Организационную структуру управления лучше представить в виде схемы, отражающей связи взаимодействия и подчинения.

Подробно опишите управленческую команду, права и обязанности каждого. Определите лидера, ответственного за принятие решений.

Укажите будете ли вы пользоваться услугами юридических фирм или создаете собственную юридическую службу.

Разработка квалификационной матрицы по видам работ

работа	работники	Отсутствующий ключевой персонал
Маркетинговые исследования		
Реклама		
Производство		
Проектирование продукции		
Продажи		
Послепродажное обслуживание		
Финансы		
Бухгалтерия		
Транспорт		
Делопроизводство		
Транспорт		

Разработка раздела «Оценка рисков»

- Для крупных проектов необходим тщательный расчет рисков с использованием теории вероятностей. Для небольших проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных методов.
- Главное здесь – не сложность расчетов и не точность вычислений вероятности сбоев, а учение автора бизнес-плана заранее выявить все типы рисков с которыми можно столкнуться, источники рисков и момент их возникновения.

Разработка раздела «Оценка рисков»

- После установления рисков, необходимо разработать меры по их сокращению и минимизации.

Верят не тому, кто утверждает, что его дело беспроблемное, а тому, кто способен заранее выявить проблемы и объяснить, как он собирается выходить из трудного положения.

Требуется хотя бы ориентировочно определить, какие риски наиболее вероятны и во что они могут обойтись.

Разработка раздела «Оценка рисков»

- Требуется хотя бы ориентировочно определить, какие риски наиболее вероятны и во что они могут обойтись.

Ответы на эти вопросы должны состоять из двух разделов:

1. Организационные меры профилактики рисков.
2. Программа страхования рисков

Вопрос 4

Составление резюме, аннотации,
оформление титульного листа.

Титульный лист бизнес-плана

- Предприятие
- Адрес
- Телекс, факс, телефон
- Строго конфиденциально
- Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект
- Кому
- Краткое название проекта (до 20-30 знаков)
- Полное название проекта
- Руководитель предприятия (ФИО, тел.)
- Дата начала реализации проекта
- Продолжительность проекта
- Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, от даты начала проекта (мес.)
- Дата составления

Аннотация бизнес-плана

- Предприятие
- Адрес
- Телефон, факс
- Руководитель предприятия
- Суть предполагаемого проекта и место реализации
- Результат реализации проекта
- Общая стоимость проекта
- Необходимые(привлекаемые) финансовые ресурсы
- Срок окупаемости проекта
- Ожидаемая среднегодовая прибыль
- Предполагаемая форма и условия участия инвестора
- Возможные гарантии по возврату инвестиций

Резюме бизнес-плана

- Сущность проекта
- Эффективность проекта
- Сведения о фирме
- Команда управления
- План действий
- Финансирование
- Планы возврата заемных средств
- Гарантии возврата инвестиций

Резюме бизнес-плана

Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2-3 машинописных страниц.

Необходимо добиваться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия.

Задание на дом

1. Разработать бизнес-план предприятия.
2. Подготовить презентацию бизнес-плана предприятия.