

Методика составления бизнес-плана

(учебно-методические
материалы к спецкурсу)

**Автор: к.э.н., доцент Бабина
Светлана Ивановна**

Определение бизнес-плана

Бизнес-план проекта – коммерческий документ, предназначенный для всестороннего обоснования целесообразности реализации проекта и оценки результатов. Бизнес-план дает ответ на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать деньги в этот проект и принесет ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств?»

Бизнес-план – это продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителем его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, деловые партнеры. Они отчетливо понимают, что если Вы не можете сделать нормальный бизнес-план, то уж дело Вы тем более не сможете поставить

Требования к бизнес-плану

- Должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнерам по бизнесу;**
- Информация должна быть четкой, емкой и в то же время краткой;**
- Должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организации и лиц, которым предполагается представить этот документ;**
- Для получения больших или средних инвестиций бизнес-план составляется на 20-25 страницах;**
- Для получения крупного инвестиционного капитала бизнес-план составляется на 50-80 страницах**

Основные разновидности бизнес-планов:

- Бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;**
- Бизнес-план компании;**
- Бизнес-план структурного подразделения;**
- Бизнес-план развития региона (страны)**
- Бизнес-планы финансово-экономического характера:**
 - эмиссия новых акций открытыми акционерными обществами;**
 - подготовка к продаже приватизируемых предприятия;**
 - подготовка к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых на конкурс;**
 - выкуп акций (паев) в закрытых компаниях типа ООО т закрытых АО или пая в товариществах при выходе из состава одного из акционеров (учредителей, пайщиков);**
 - обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.**

Когда?

Привлечение денег

Инновационный замысел
Смена собственника
Новая форма

Значительные изменения

Анализ действительности в изменяющемся окружении

Бизнес - план

Для кого?

МЕНЕДЖМЕРЫ

АКЦИОНЕРЫ

КРЕДИТОРЫ

ПАРТНЕРЫ ПО БИЗНЕСУ

Зачем?

Уяснение идей

Оценка возможностей

Оценка ликвидности и риска

Оценка надежности и правильности развития

Создание команды

Установление и отслеживание целей и задач

Оценка качества управления

Оценка возможности сотрудничества

Практический анализ

Определение потребности в деньгах

Помощь в получении денег

Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана и задачи участников процесса

Последовательность разработки бизнес-плана

Перспективная бизнес-идея (замысел)

1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге). Описание продукции (услуги)	раздел 3	Возможность выполнения расчетов с помощью компьютерной программы Project Expert и получения документов:
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 (Производственный план)	раздел 5	помесячно: отчет о прибылях и убытках; отчет о движении денежных средств; прогнозный баланс; начисленные налоги; финансовые результаты
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования (Финансовый менеджмент)	раздел 7	
6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (направленность и эффективность проекта)	раздел 8	срок окупаемости РВР; индекс прибыльности PI; внутренняя норма рентабельности IRR; чистый приведенный доход NPV
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта (Организационный план)	раздел 6	Анализ чувствительности проекта

Последовательность разработки бизнес-плана

8. Решение вопроса рисков и гарантий (Риски и гарантии)

Раздел 6

9. Подбор материалов и составление приложений

Раздел 1

10. Составление краткого содержания проекта (Резюме)

Приложения

11. Составление аннотации на проект (Аннотация)

Внимание

На каждом шаге производят анализ и определение возможностей сокращения риска, затрат и сроков реализации проекта

12. Оформление титульного листа

Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана

Предприятие _____

Адрес _____

Телекс _____, Факс _____, Телефон _____

Строго конфиденциально

Просьба вернуть, если Вас не заинтересует проект

Кому _____

Краткое название проекта (до 20-30 знаков)

Полное название проекта _____

Руководитель предприятия _____

тел. _____

Проект подготовил _____

тел. _____

Дата начала реализации проекта _____

Продолжительность проекта _____

Период времени от даты, на которую актуальны исходящие
данные, от даты начала проекта _____ мес.

Дата составления _____ г.

**Титульный лист бизнес-плана не должен содержать
излишних подробностей, он должен быть лаконичным и
привлекательным.**

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 _____

Аннотация должна быть составлена так , чтобы первично знакомящийся с вашим проектом нашел ответы на вопросы:
кто, что, почему, когда, где, как

Резюме бизнес-плана

1. Сущность проекта _____
2. Эффективность проекта _____
3. Сведения о фирме _____
4. Команда управления _____
5. План действий _____
6. Финансирование _____
7. Планы возврата заемных средств _____
8. Гарантии возврата инвестиций _____

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.

1. Описание предприятия (бизнеса) и отрасли

Описание отрасли:

1. Современное состояние и перспективы развития
2. Структура отрасли
3. Емкость рынка сбыта, тенденции его роста
4. Основные конкуренты
5. Вероятность появления новых конкурентов (исчезновение)
6. Вероятность появления новых потребителей
7. Другие тенденции и факторы, которые могут позитивно или негативно повлиять на ваш бизнес

Описание предприятия (бизнеса):

1. Каким бизнесом Вы занимаетесь? С каким видом деятельности он в основном связан – с торговлей, промышленностью, сферой услуг. Какие товары (услуги) вы будете производить? Кто является потребителем вашей продукции?
2. Каково положение дел в вашей фирме? Что это – стадия становления, расширение действующего предприятия, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной?
3. Каков юридический статус вашей фирмы – единоличное владение, партнерство или корпорация? Если вы только начинаете свое дело, то юридические и налоговые предпосылки создания нового предприятия достаточно сложны, вам понадобится совет юриста у бухгалтера.
4. Почему дело обещает быть прибыльным (или имеет хорошие перспективы для развития)?
5. Когда ваша фирма начала (начнет) функционировать?
6. Какова продолжительность рабочего дня или рабочей недели?
7. Носит ли ваша деятельность сезонный характер? Если да, то данные о продолжительности рабочего времени должны быть скорректированы с учетом сезонных колебаний. Этот факт должен быть отражен в ответах на пятый и шестой вопросы

Пример описания предприятия (вида бизнеса)

Предприятие

Реализация указанного проекта будет осуществляться акционерным обществом открытого типа « _____ ».

Целью данного общества является:

- создание производственных мощностей по _____ (региональные рынки) и _____ (зарубежные рынки);
- создание и внедрение технологий _____;
- строительство железнодорожных подъездных путей и автомобильных дорог (если требуется);
- строительство объектов сервисного обслуживания (если требуется: указать каких).

Учредители

Акционерное общество « _____ » (адрес)

Фонд имущества _____ района (адрес)

Акционерное общество закрытого типа « _____ » (адрес)

Государственное предприятие « _____ » (адрес)

Уставной капитал Акционерного общества составляет _____

млрд.руб., разделенный на _____ тыс. обыкновенных именных акций номинальной стоимостью по _____ тыс. руб. каждая. К моменту регистрации общества учредители подписались на все _____ тыс. акций (если не на все, указать на сколько).

Общество владеет правом пользования земельным участком площадью _____ га.

В состав учредителей входят предприятия, имеющие опыт добычи, хранения, транспортировки, переработки и реализации _____ (видов продукции).

Возможные партнеры

Проведены предварительные переговоры с фирмой _____ о поставке оборудования, проведении проектных изысканий на организацию производства _____.

Привязку проекта будет выполнять проектный институт « _____ » (адрес).

Инициатор проекта имеет хорошую репутацию в органах управления, деловых и финансовых кругах, что может служить предпосылкой к успешной реализации поставленных целей.

2. Продукт бизнеса

При написании этого раздела необходимо ответить на вопросы:

- 1. Каково назначение (функция) вашего продукта и возможные сферы его использования?**
- 2. Каким образом реализуется назначение вашего продукта?**
- 3. Перечислите основные характеристики и параметры вашего продукта, оригинальные и уникальные черты, делающие его конкурентоспособным.**
- 4. В чем особая ценность вашего продукта для покупателя?**
- 5. Почему именно ваш продукт будет пользоваться спросом на рынке?**
- 6. Каковы слабые стороны вашего продукта?**
- 7. Охарактеризуйте качество жизненного цикла вашего продукта**
- 8. Сколько времени необходимо для доведения нового продукта до первых продаж, до пика продаж, до пика прибыли, до прекращения продаж?**
- 9. Каковы возможности адаптации (модификация) вашего продукта к изменениям рынка?**
- 10. Опишите возможности и особенности вашей фирмы, позволяющие ей обеспечить успешный выпуск и распространение продукта.**
- 11. Может ли ваш продукт быть защищен авторскими правами, патентами, торговыми знаками?**
- 12. Какие продукты могут быть предложены для внешней торговли?**
- 13. Что делает ваши продукты конкурентными?**
- 14. Почему иностранные покупатели будут покупать именно ваши продукты?**

3. Анализ рынка сбыта

При написании этого раздела необходимо ответить на

вопросы:

По основной характеристике рынка вашего продукта

- Какова емкость рынка?
- Какова степень насыщенности рынка?
- Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?
- Что делает ваш продукт уникальным и почему покупатели предпочтут именно ваш продукт?
- Какова общая тенденция спроса на ваш продукт?

По сегментированию рынка

- Какие принципы сегментирования рынка являются наиболее соответствующими вашему продукту?
- Какие сегменты и почему являются наиболее перспективными?
- Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?
- Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т.п.)?

По перспективам рынков

- Какие из этих рынков имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?
- Какие из этих рынков являются наиболее выгодными с точки зрения транспортировки товара?
- Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для вас проблем?

3. Анализ рынка сбыта

По прогнозированию продаж

- На какую долю рынка вы рассчитываете?
- Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных вами рынках в будущем году?
- Какой объем продаж вы прогнозируете на этих рынках?
- Каков прогнозируемый рост продаж на этих рынках в ближайшие 5 лет?
- Какие цены вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта?

О покупателях на ваших рынках

- Какие покупатели будут покупать ваш продукт?

Укажите конкретных покупателей для первого года продаж и соответствующие размеры заказов.

- Какие покупатели будут наиболее перспективными для ваших продуктов?

По продвижению ваших товаров в условиях конкуренции

- Какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных вами рынках?
- Кто будет представлять вашу фирму?
- Кто будет оказывать услуги по послепродажному обслуживанию покупателей?
- Будете ли вы пользоваться услугами специализированных компаний для маркетинга и продвижения вашего товара?

По требованиям к агентам и дистрибьюторам вашего продукта

- Почему необходимо иметь специальных агентов и дистрибьюторов на выбранном рынке?
- Какой тип клиентов особенно перспективен?
- Какие критерии определяют сферу деятельности агентов?
- Каковы финансовые взаимоотношения с агентами?
- Какие линии поведения агентов являются допустимыми?

4. Конкуренция и конкурентное преимущество

В этом разделе бизнес-плана вы должны сообщить потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция.

Конкретно вам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
2. Как обстоят их дела с объектами продаж, доходами, внедрением новых моделей, техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)? Много ли внимания и средств они уделяют рекламе изделий?
3. Что собой представляет их продукция: основные характеристики; уровень качества; дизайн; мнение покупателей?
4. Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

Матрица «Бостон консалтинг групп» для анализа конкурентоспособности изделий многопродуктовой фирмы



Рис. Жизненные циклы продуктов фирмы в различных типах производств бостонской матрицы