

БИЗНЕС-ПЛАН

Понятие бизнес-плана

- **1. Бизнес-план** — это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.
- **2. Бизнес-план** — это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

- ❖ В самом общем виде выделяют *две основные цели* разработки бизнес-плана.
- **1. Внешняя цель:** инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников.
- Хорошо разработанный бизнес-план позволяет привлечь внимание инвестора (кредитора) и вызвать у него интерес к бизнесу путем сообщения ему необходимой информации, убедить его предоставить необходимые денежные средства (или оказать содействие в той или иной форме).
- **2. Внутренняя цель:** создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана.

Три типа бизнес-планов

- проектный
- стратегический
- операционный (тактический)

В соответствии с целями, указанными выше, и в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии могут разрабатываться:

- 1) бизнес-план проекта;**
- 2) стратегический бизнес-план компании;**
- 3) бизнес-план (филиала, бизнес-единицы).**

Бизнес-план может понадобиться в следующих ситуациях.

1. При создании новой фирмы, слиянии или поглощении других компаний, смене собственника, когда возникает необходимость в разработке новой стратегии развития.
- 2- В период подготовки значительных изменений: реконструкции, технического перевооружения производства, выхода на новые рынки, разработки, освоения и перехода к выпуску новой продукции и т. д.
3. Для привлечения дополнительного капитала с целью расширения или развития бизнеса.
4. Для получения одобрения определенного курса развития (проекта) компании советом директоров, владельцами компании, что означает не только получение финансирования, но и их согласие с предлагаемым курсом, готовность нести солидарную ответственность.
5. Для обоснования необходимости выделения ресурсов на реализацию какого-либо проекта.
6. Для повышения эффективности работы компании (цель — убедить команду управления в жизнеспособности и эффективности той или иной бизнес-идеи).
7. При выходе на внешний рынок, установлении или расширении внешнеэкономических связей.
8. При подборе кадров и формировании эффективной команды.

Основные принципы (требуемые характеристики) планирования как инструмента управления бизнесом сводятся к следующему.

- 1. Это должен быть хорошо организованный, динамичный, непрерывно и профессионально осуществляемый процесс.
- 2. Руководители должны непосредственно участвовать в процессе бизнес-планирования.
- 3. Обучающий характер процесса бизнес-планирования
- 4. Системность
- 5. Использование персонального компьютера и современных информационных технологий в процессе бизнес-планирования
- 6. Перспективность

Процесс разработки бизнес-плана помогает предпринимателю (менеджеру) ответить на **три важнейших вопроса:**

- 1) где мы сейчас находимся?
- 2) куда мы хотим попасть?
- 3) каким образом мы сможем достичь поставленной цели?

Использование бизнес-планирования в малом бизнесе дает предпринимателю целый ряд выгод и преимуществ, которые состоят в следующем.

- 1. Обеспечивается фокус на потребителя и гибкость в его обслуживании.**
- 2. Повышается общая эффективность управления в силу ориентации на достижение результата и эффективное использование ресурсов.**
- 3. Улучшается интеграция и координация взаимодействия между отдельными звеньями и работниками, так как обеспечивается перевод стратегических целей в тактические цели и мероприятия по их достижению.**
- 4. Улучшается контроль, так как сравнение фактических результатов с плановыми позволяет оценить степень приближения к заданным целям.**
- 5. Обеспечивается эффективное распределение и использование времени, что позволяет не упустить момент для решения проблем долгосрочного характера.**

Разработка четкой бизнес-модели создает концептуальную основу для последующей разработки бизнес-плана.

Бизнес-модель — это метод устойчивого ведения бизнеса. Она описывает, как бизнес позиционирует себя в рамках своей отрасли и как он собирается себя обеспечивать, т. е. создавать прибыль.

□ три основных подхода к рассмотрению сущности бизнес-модели

«экономический» основное внимание уделяется механизму получения доходов и извлечению прибыли

«операционный» рассматривают внутренние процессы, связанные с операционной деятельностью (производство продукции/оказание услуг, административные процедуры управления, управление потоками ресурсов, системы материально-технического снабжения, сбыта и др.).

«стратегический» рассматриваются вопросы создания ценности для потребителя, выделения компании на рынке среди конкурентов, видения перспективы, определения круга заинтересованных организаций, расширения контактов и формирования альянсов.

Бизнес-модель занимает промежуточную ступень между бизнес-идеей и бизнес-планом. Она гораздо шире и полнее, чем бизнес-идея, характеризует суть бизнеса и позволяет решать следующие задачи.

- **1. Представить логичную и внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, принципы организации деятельности компании.**
- **2. Сформировать структуру важнейших компонентов бизнес-модели, которые могут быть разработаны и использованы в уникальных сочетаниях.**
- **3. Выявить ключевые компетенции, которые необходимы для достижения целей компании, и определить требуемое развитие этих компетенций.**
- **4. Показать экономическую привлекательность бизнеса.**
- **5. Создать реальную основу для управления деятельностью компании.**
- **6. Выявить необходимость своевременного внесения изменений и преобразований в деятельности компании с учетом.**

Основные компоненты бизнес-моделей

бизнес-идея

клиенты

**внутрифирменные
процедуры и квалификация
сотрудников**

**процессы, обеспечивающие
получение прибыли**

конкурентоспособная стратегия

цели предпринимателя

Основные этапы разработки бизнес-плана

- *Этап 1. Определение целей разработки бизнес-плана*
- *Этап 2. Составление плана работ по подготовке бизнес-плана*
- *Этап 3. Пересмотр и уточнение плана работ*
- *Этап 4. Сбор информации и разработка бизнес-плана*
- *Этап 5. Редактирование и оформление бизнес-плана*
- *Этап 6. Оценка выполнения бизнес-плана*

Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана

- 1. Исполнительное резюме (Executive Summary).
- 2. Анализ рынка (Market Analysis).
- 3. Описание компании (Company Descriptions).
- 4. Продукты и услуги (Products and Services).
- 5. Маркетинг и сбыт (Marketing and Sales Activities).
- 6. Производство (Operations).
- 7. Менеджмент и право собственности (Management and Ownership).
- 8. Требуемые средства и их использование (Funds Required and Their Uses).
- 9. Финансовые данные (Financial Data).
- 10. Приложения или дополнения (Appendices or Exhibits).

Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана

Полный контур бизнес-плана

Часть 1. Резюме

Часть 2. Раздел «Описание бизнеса»

- 2.1. Общее описание предприятия (продукт/услуга).
- 2.2. История развития отрасли.
- 2.3. История развития компании.
- 2.4. Цели/потенциал предприятия.
- 2.5. Уникальность продукта или услуги.

Часть 4. Раздел «Исследования и разработки»

- 4.1. Разработки и планы проектов.
- 4.2. Результаты технических исследований.
- 4.3. Потребности в дополнительных исследованиях.
- 4.4. Структура затрат.

Часть 6. Раздел «Организация управления»

- 6.1. Команда управления: ключевой персонал.
- 6.2. Юридический статус компании и собственность.
- 6.3. Совет директоров, советники, консультанты и т. д.

Часть 7. Раздел «Основные риски»

- 7.1. Потенциальные проблемы.
- 7.2. Препятствия и риски.
- 7.3. Альтернативные варианты действий.

Часть 9. Календарный план работ

- 9.1. Распределение работ по срокам, цели и задачи.
- 9.2. Сроки завершения работ.
- 9.3. Связи между работами.

Часть 10. Приложение

Часть 3. Раздел «Маркетинг»

- 3.1. Исследование и анализ рынка.
 - 3.1.1. Целевой рынок (клиенты).
- 3.2. Емкость рынка и его тенденции.
- 3.3. Конкуренция.
- 3.4. Предполагаемая доля рынка.
- 3.5. План маркетинга.
 - 3.5.1. Стратегия маркетинга: продажи и дистрибуция.
 - 3.5.2. Ценообразование.
 - 3.5.3. Реклама и продвижение.

Часть 5. Раздел «Производство»

- 5.1. Анализ месторасположения.
- 5.2. Потребности производства: средства труда и оборудование.
- 5.3. Основные поставщики/доставка.
- 5.4. Трудовые ресурсы.
- 5.5. Производственные затраты

Часть 8. Финансовый раздел

- 8.1. Финансовый прогноз.
 - 8.1.1. Прибыли и убытки.
 - 8.1.2. Поток наличности.
 - 8.1.3. Анализ безубыточности.
 - 8.1.4. Контроль затрат.
- 8.2. Источники и использование капитала.
- 8.3. Бюджеты.
- 8.4. Стадии финансирования.

Требования к структуре бизнес-плана

Характеристика	Описание характеристики (требования)
1. Количество разделов	Должно быть таким, сколько необходимо и достаточно для достижения целей и задач бизнес-плана, раскрытия специфики той отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен
2. Ключевые разделы	В любом бизнес-плане так или иначе должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес-плана и его бизнес-идею; анализ рынка; продукты и услуги; операционную деятельность компании; маркетинг; финансы и риски
3. Четкость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условиях дефицита времени быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию
4. Логичность структуры	Определенная последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана

Характеристики профессионально подготовленного бизнес-плана

Характеристики бизнес-плана	Описание характеристик
1. Эффективный	Содержит все то, что необходимо знать потенциальному читателю (инвестору, кредитору или топ-менеджеру) для принятия соответствующих решений — ни больше и ни меньше
2. Системный	Содержит единую, целостную концепцию бизнеса, цели и стратегию их достижения, которые раскрываются в системе связанных между собой разделов
3. Обоснованный	Содержит отдельные части и элементы, которые имеют смысл, подкреплены аргументами и фактами, описанием необходимых ресурсов, непротиворечивы, согласованы и совместимы между собой, а также указывают одно направление. Опирается на использование общепризнанных методик (например, методика UNIDO) и соответствует определенным требованиям (например, требованиям конкретных финансовых институтов, у которых запрашивается финансирование)
4. Релевантный	Содержит существенную, значимую для принятия решений информацию, адекватную целям и задачам бизнес-плана
5. Структурированный и логичный	Имеет четкую и логичную структуру основных разделов бизнес-плана
6. Реалистичный	Опирается на реальную, достоверную информацию, соответствующую существующим условиям и характеристикам внешней среды бизнеса
7. Доступный для понимания	Написан ясно, четко, просто и по существу, без орфографических ошибок. Используется понятный, несложный язык, что обеспечивает правильное понимание содержания и облегчает возможность быстрого чтения. Используются точные формулировки, а при необходимости содержится расшифровка используемых специальных терминов
8. Привлекательный	Представляет содержательную информацию по-деловому, реалистично и оптимистично, но без чрезмерного приукрашивания (к примеру, указывает не только возможные риски, но и пути их преодоления). Информация подается интересно и увлекательно. Содержит для наглядности рисунки и таблицы, которые понятны, легки для восприятия и убедительны; форма так же важна, как и содержание
9. Краткий	Имеет общий объем в среднем около 30 страниц (от 20 до 40 страниц, не включая приложения)
10. Легкий в использовании	Содержит читабельный и хорошо структурированный текст, размер шрифта — не менее 12 пунктов, через 1,5 интервала, поля — по 2,5 см

ОБЩАЯ СТРУКТУРА И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, его не следует перегружать излишней информацией. Желательно, чтобы на нем была отражена общая информация:

- полное наименование фирмы — инициатора проекта;
- название бизнес-плана, отражающее его специфику;
- имя владельца-предпринимателя или контактного лица, а также необходимые контактные линии для связи (телефон, факс, e-mail);
- дата и место составления бизнес-плана;
- гриф «Для служебного пользования. Экз. № »

ОБЩАЯ СТРУКТУРА И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Оглавление

Бизнес-план обычно содержит около 10 разделов. Для предприятий малого и среднего бизнеса его размер ориентировочно должен составлять 30-40 страниц (без приложений).

Примерное оглавление бизнес-плана

- 1. Резюме/Краткое содержание.
- 2. Описание бизнеса.
- 3. Продукты и услуги.
- 4. Анализ рынка.
- 5. План маркетинга.
- 6. План производства.
- 7. Организационный план.
- 8. Финансовый план.
- 9. Оценка риска.
- 10. Приложение.



ОБЩАЯ СТРУКТУРА И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Примерное содержание бизнес-плана

- 1. Резюме
 - 1.1. Краткое содержание
 - 2. Описание бизнеса
 - 2.1. Общее описание компании

2.2. Анализ отрасли

2.3. Цели компании

3. Продукты и услуги

4. Анализ рынка

4.1. Общее описание рынка

4.2. Определение спроса на продукты (услуги)

4.3. Анализ конкурентов

5. План маркетинга

5.1. План продаж

5.2. Стратегия маркетинга

6. План производства

6.1. Описание местоположения

6.2. Производственный процесс и его обеспечение

6.3. Инвестиционные затраты

6.4. Производственные затраты

6.5. Операционные конкурентные преимущества

7. Организационный план

7.1. Организационная структура управления

7.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах фирмы

7.3. Кадровая политика и развитие персонала

7.4. Календарный план работ по реализации проекта

8. Финансовый план

8.1. Базовые предположения

8.2. План прибылей и убытков

8.3. План денежных потоков

8.4. Прогнозный баланс

8.5. Инвестиционный план и финансирование проекта

9. Анализ и оценка риска

9.1. Виды рисков

9.2. Анализ рисков

10. Приложения

ОБЩАЯ СТРУКТУРА И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Резюме

Резюме представляет собой предельно краткое изложение сути делового предложения и выступает своего рода «уведомлением о намерениях».

Цель резюме — привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, дав четкое предварительное представление о сути делового предложения и бизнес-плана.

- ❖ Как правило, резюме содержит следующие составляющие элементы:
 - наименование проекта и назначение бизнес-плана;
 - краткая информация о компании;
 - суть проекта;
 - общая сумма инвестиций в проект и его потребности в финансировании;
 - основные финансовые результаты и оценки эффективности проекта.

Структура резюме

	Ключевые вопросы	Комментарии
1	Наименование проекта	
2	Инициатор проекта	Краткие сведения об инициаторе проекта: <ul style="list-style-type: none">• организационно-правовая форма предприятия;• юридический и фактический адрес;• контактные линии: телефон/факс, e-mail и др.
3	Местонахождение проекта:	
4	Организационно-правовая форма реализации проекта	
5	Сущность проекта 5.1. Цели 5.2. Пути их достижения 5.3. Бизнес-идея 5.4. Тип проекта	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• основные цели проекта (объем производства и реализации продукции/услуг);• планируемая доля рынка сбыта и пути достижения прибыли;• описание бизнес-идеи;• тип проекта;
6	Результаты проекта	Приводятся основные показатели проекта: <ul style="list-style-type: none">• объем производства и реализации продукции;• планируемая доля рынка сбыта;• выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др.
7	Общая сумма инвестиций	Указывается общая сумма инвестиций в проект (в том числе на внеоборотные активы и оборотные средства)

Структура резюме

продолжение

8	Оценки эффективности проекта: 8.1. Период окупаемости 8.2. Используемая ставка дисконтирования 8.3. Чистый дисконтированный доход 8.4. Внутренняя норма доходности проекта	Приводятся показатели по проекту: <ul style="list-style-type: none">• период окупаемости;• используемая ставка дисконтирования;• чистый дисконтированный доход (за 3 года);• внутренняя норма доходности проекта (за 3 года)
9	Сумма средств, инвестируемых инициатором проекта	Указывается сумма собственных средств, вкладываемых инициатором проекта (в том числе в %)
10	Необходимое финансирование по проекту: 10.1. Сумма инвестиционного кредита 10.2. Процентная ставка 10.3. Срок и график кредитования 10.4. Срок возврата заемных средств 10.5. Гарантии по возврату кредита	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• необходимая сумма заемных средств для осуществления проекта (в том числе в %);• процентная ставка;• срок и график предоставления кредита;• срок возврата суммы и проценты за кредит;• гарантии возврата кредита (залог, поручительство)
11	Сроки осуществления проекта	Указывается дата начала проекта, период планирования, дата актуальности данных по проекту

Структура подраздела «Краткое содержание»

Разрабатывается при необходимости, когда бизнес-план имеет достаточно большой объем.

Цель этого раздела — вызвать интерес у читающего путем доходчивого и убедительного представления ключевых вопросов бизнес-плана

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Цель проекта и бизнес-плана	Краткий обзор целей проекта и способов их достижения. Цель бизнес-плана (привлечь инвесторов, представить документально план стратегического развития компании для управления бизнесом или др.), описание бизнес-идеи
2. Характеристика компании и ее бизнеса	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none">• предлагаемые продукты (услуги) по удовлетворению потребностей целевого рынка;• ключевые компетенции компании;• исследования и разработки в области продуктов или услуг (основные этапы, продолжающиеся усилия в настоящее время)
3. Анализ рынка	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none">• характеристик целевого рынка;• конкурентов;• удовлетворяемых потребностей целевого рынка
4. Маркетинг	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none">• стратегия маркетинга;• стратегия сбыта;• ключевые факторы успеха

Структура подраздела «Краткое содержание»

*В целом объем этого раздела не должен превышать 3 страниц.
Фактически краткое содержание представляет собой бизнес-план в миниатюре.*

5. Производство	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none">• местоположение;• производственный процесс;• производственные потребности и затраты на производство;• объекты инвестирования
6. Организация управления и персонал	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none">• владельцы и ключевые менеджеры компании (их компетенция и профессионализм);• ключевой персонал
7. Риски и финансовые результаты проекта	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none">• необходимый объем финансирования;• условия и сроки возврата заемных средств;• оценка эффективности проекта;• финансовое резюме (в том числе временной аспект);• риски проекта

Структура подраздела «Общее описание компании»

Объем этого подраздела не должен превышать 1-2 страницы.

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Предыстория бизнеса компании	
1.1. Основные данные о компании	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• полное наименование;• организационно-правовая форма;• форма собственности;
	<ul style="list-style-type: none">• структура собственности;• месторасположение и юридический адрес компании;• почтовый адрес, электронный адрес, интернет-сайт;• профиль и основные виды деятельности компании;• характеристика юридических документов, требуемых для рассматриваемых видов деятельности (необходимые лицензии, разрешения, кем и когда выданы, сроки их действия, затраты на их получение)
1.2. История создания компании	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• дата основания;• основные этапы;• имеющиеся достижения за последний период и их значение для бизнеса;• стадия развития бизнеса в настоящий момент

Структура подраздела «Общее описание компании» (продолжение)

1.3. Текущая организация бизнеса ^[1]	Описываются: <ul style="list-style-type: none">• состав членов управленческой команды, их доли участия в капитале;• размер уставного капитала компании
1.4. Краткая характеристика инфраструктуры бизнеса	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• основные здания и помещения;• производственные мощности;• активы компании
2. Отличительные компетенции компании^[2]	
2.1. Основные факторы, которые приведут компанию к успеху ^[3]	В числе потенциальных отличительных компетенций могут быть: <ul style="list-style-type: none">• способы удовлетворения потребностей основных потребителей (ноу-хау);• эффективные системы сбыта продуктов/услуг;• персонал;• географическое месторасположение и др.

^[1] Если бизнес-план предназначен для внутреннего использования, то, вероятно, эту задачу выполнять не потребуется

^[2] Компетенции — это знания и умения для получения, использования и воспроизводства ресурсов. Отличительные компетенции компании представляют собой набор уникальных характеристик или способностей, которые создают особую ценность для потребителя.

^[3] Выявление этих факторов, определяющих устойчивое преимущество компании над конкурентами в определенном виде деятельности, производстве товаров/ услуг, должно базироваться на глубоком анализе покупательских предпочтений.

Анализ отрасли

В этом подразделе необходимо представить краткий обзор политических, экономических, социальных или технологических условий в целом, а также выявить действующие факторы внешней среды и указать условия той отрасли, в которой компания собирается осуществлять свой бизнес. Для этого необходимо собрать и проанализировать информацию об отрасли.

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Общее описание отрасли и ее размеры	Определяются: <ul style="list-style-type: none">• динамика объемов продаж в отрасли (за последние 5 лет) и другие отраслевые характеристики;• тенденции роста и развития отрасли (с учетом стадии жизненного цикла отрасли)
2. Наиболее крупные предприятия отрасли	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• общее количество предприятий отрасли;• перечень ведущих из них;• доля сбыта ведущих предприятий;• количество фирм, появившихся за последние 3 года
3. Региональная структура производства	Описывается: <ul style="list-style-type: none">• общая характеристика региона;• распределение предприятий по регионам и областям
4. Развитие экспорта и импорта продукции (услуг)	Даются: <ul style="list-style-type: none">• объемы экспорта и импорта;• перечень экспортируемых/импортируемых изделий;• куда экспортируется/откуда импортируется продукция;• оценка перспектив развития экспорта/импорта (в отрасли и для региона)

Анализ отрасли

продолжение

5. Основные характеристики предприятий отрасли — потенциальных конкурентов	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• номенклатура и объемы выпускаемой ими продукции;• рынки, на которых они работают, и их доли на этих рынках;• конкурентоспособность их продукции;• ценовая политика и политика в области сбыта;• состояние производственной базы;• рентабельность производства (средняя по отрасли и на лучших предприятиях)
6. Целевые программы развития отрасли (федеральные, отраслевые) или региона	Описываются: <ul style="list-style-type: none">• основные задачи и приоритеты развития;• выделяемые финансовые ресурсы;• предоставляемые льготы (по налогообложению и др.)
7. Ключевые факторы успеха	Указываются ключевые факторы успеха в данной отрасли: <ul style="list-style-type: none">• бренд;• доступ к каналам распределения, к финансированию;• технология, научно-исследовательские разработки или др.
8. Необходимое юридическое обеспечение выбранного вида бизнеса	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• необходимые лицензии и разрешения на ведение бизнеса;• затраты на их получение;• перечень контролирующих органов
9. Налоговое окружение бизнеса	Существующее налоговое окружение бизнеса компании: <ul style="list-style-type: none">• основные виды налогов

Налоговое окружение предприятия

(основные виды налогов)

Наименование налога	Налогооблагаемая база	Ставка налога	Налоговый период	Льготы по налогу
Налог на добавленную стоимость (НДС)	Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	20% (на оговоренный перечень товаров —10%)	Ежемесячно	
Единый социальный налог (ЕСН)	Любые выплаты и вознаграждения, начисленные работникам предприятия	30%	Ежемесячно	
Налог на имущество организаций	Среднегодовая остаточная стоимость основных средств	2,2%	Ежеквартально	
Налог на прибыль организаций	Прибыль до налогообложения	20%	Ежемесячно или ежеквартально	

Для предприятий малого и среднего бизнеса процесс отраслевого анализа состоит *из трех основных шагов:*

- анализ основных характеристик отрасли
- анализ конкурентной ситуации в отрасли
- выявление стратегических групп и определение ключевых факторов успеха



Ключевые факторы успеха в некоторых отраслях

Отрасль	Ключевые факторы успеха
Производство потребительских товаров	Управление брендом
Высшие учебные заведения	Высококачественные научно-исследовательские работы
Благотворительная организация	Привлечение финансовых средств и PR
Молочная промышленность	Доступ к каналам распределения
Страхование	Доступ к финансированию
Тяжелая индустрия	Капитал
Разработка программного обеспечения	Умение разрабатывать/проектировать компьютерные программы
Малые высокотехнологичные компании	Технология
Туризм	Умение удовлетворять клиентов

Цели компании

Этот подраздел раскрывает как общие цели компании на будущее,

так и конкретные цели бизнеса на ближайший год.

Общий объем этого подраздела не должен превышать 1-2 страниц.

1. Каковы миссия, видение и общие цели бизнеса?
2. Каким образом они соотносятся между собой?
3. Какие конкретные цели обеспечивают достижение общих целей бизнеса?
4. Как те или иные конкретные цели ориентированы на достижение общих целей?
5. Каким образом конкретные цели соотносятся между собой?
6. Имеются ли противоречия между отдельными конкретными целями?
7. Какова значимость достижения отдельных конкретных целей для достижения общих целей фирмы?
8. Каковы приоритеты отдельных целей по времени и способам их достижения?

Пример формы краткого описания бизнес-идеи

Примерная форма описания бизнес-идеи

Генеральная цель компании	Египетская акционерная компания N ставит своей целью развитие туризма в Египте, предоставление своим клиентам комплекса гостиничных и экскурсионных услуг высокого качества по умеренным ценам
Вопрос: ЧТО?	Продукция фирмы: <ul style="list-style-type: none">• туры, включающие универсальный комплекс услуг (перелет, страховка, трансферт, проживание, питание);• туристско-экскурсионные услуги (по групповым и индивидуальным программам);• дополнительные сервисные услуги (...) и товары, предлагаемые туристам (...)
Вопрос: КОМУ?	Рынок сбыта: <ul style="list-style-type: none">• индивидуальные покупатели;• массовый турист;• VIP-турист
Вопрос: КАК?	Зона рынка: <ul style="list-style-type: none">• Россия (70% объема продаж);• страны СНГ (30% объема продаж)
	Достижение устойчивых позиций на рынке обеспечивается за счет: <ul style="list-style-type: none">• комплексности, качественного обслуживания и приемлемых цен на услуги в рамках туров;• разнообразия и высокого качества сервисных услуг в бизнес-сегменте «состоятельный турист»

Продукты и услуги

В данном подразделе дается описание тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок.

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Наименование продукции (услуг)	Указывается наименование продукции, например в соответствии с ГОСТом
2. Назначение продукта (услуги)	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• удовлетворяемые потребности;• область применения продукта
3. Основные характеристики продукта (услуги)	Дается физическое описание и ключевые характеристики продукции (технические, эстетические и др.). Здесь можно сослаться на соответствие требованиям ГОСТов или ТУ, отметить имеющиеся сертификаты качества и другие свидетельства, характеризующие продукцию
4. Потребительские свойства продукта (услуги)	Указываются конкретные выгоды (преимущества), получаемые потребителем от использования продукта (услуги). Приводятся показатели: качества, надежности, безопасности эксплуатации, простота обслуживания и ремонта, др. Отмечается, в чем состоит инновационность и уникальность продукции
5. Основные конкурентные преимущества продукции (услуги)	Указываются конкурентные преимущества продукции в сравнении с имеющимися на рынке аналогами и образцами, а именно: <ul style="list-style-type: none">• продукцией ближайших конкурентов;• лучшими отечественными и зарубежными образцами
6. Основные потребители и направление использования продукции	Указывается, используется продукция (услуга) для конечного потребления или для дальнейшей переработки
Ключевые вопросы	Комментарии
7. Ассортимент и структура выпуска продукции	Указываются планируемый ассортимент и структура услуг (в натуральных и стоимостных показателях)
8. Юридическая защищенность продукции (услуги)	Указывается наличие защищенности продукта в целом или его отдельных элементов (патентом, торговой маркой, правом на изготовление копий)
9. Дополнительные сервисные услуги	Дается краткая характеристика: условий поставки, дополнительных сервисных услуг потребителям

АНАЛИЗ РЫНКА

Возможные источники получения маркетинговых данных, используемые методы сбора данных и возможные способы установления коммуникации

Маркетинговые данные	Источники данных	Методы сбора данных	Способы коммуникации
Внутренняя отчетность: <ul style="list-style-type: none"> • выручка от продаж; • количество посетителей магазинов; • информация о затратах 	Отчеты о маркетинговой деятельности Отчеты о коммерческой деятельности Отчеты дистрибьюторов Отчеты о затратах	Количественные Качественные Аналитические	
Внешние источники	Первичные источники данных: <ul style="list-style-type: none"> • анкетирование; • интервьюирование 	Наблюдение Опросы потребителей Тестирование рынка	Личное интервью Интервью по телефону Анкетирование по почте
	Источники стандартизированных маркетинговых данных	Аудит магазинов Исследования групп потребителей Данные оптовой торговли	

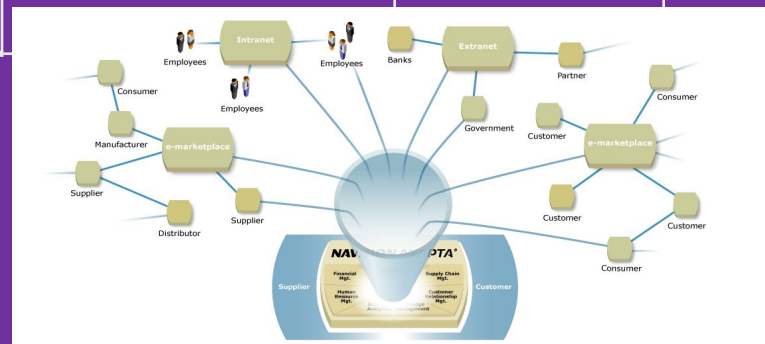
АНАЛИЗ РЫНКА

продолжение

Рекомендуется начинать разработку этого раздела гораздо раньше, чем всех остальных разделов

	Вторичные данные: <ul style="list-style-type: none">• Росгосстат;• специализированные издания и деловая пресса;• аналитические обзоры отраслевых институтов, НИИ;• данные информационных агентств (Интерфакс, РБК и др.);• информационные базы данных (платные);• Интернет	Количественные	Интервью с экспертами
		Качественные	Групповые дискуссии

Самые серьезные ошибки при разработке бизнес-планов, как правило, кроются в разделе «Анализ рынка»



Общее описание рынка и его целевых сегментов

Анализ потребностей рынка и сегментация потребителей

Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить, и ожидаемые результаты

Ключевые вопросы	Комментарии к процедурам	Ожидаемый результат
1. Кто ваш потребитель (заказчик) продукции/услуг?	Сегментация рынка	Определение целевого рынка и его сегментов
2. Каковы ваши основные сегменты рынка? Какие потребители (или их группы) являются наиболее привлекательными (в финансовом отношении)? В каких сегментах рынка имеется устойчивый спрос на товар/ услугу?	Выбор целевых сегментов	Определение наиболее привлекательных целевых сегментов
3. В чем заключаются товарные особенности целевых сегментов и их ассортиментное наполнение? Как компания будет позиционировать свой товар/услугу для этих привлекательных клиентов?	Позиционирование	Выявление того, какие товары и на какие рынки будут поставляться
4. Каков спрос и оценка потенциала рынка в целом и по сегментам? Каково ценовое состояние рынка? Какую долю рынка компания собирается контролировать?	Анализ и оценка привлекательности и рынка	Оценка спроса и потенциала рынка. Оценка доли рынка, которую компания намерена контролировать

Общее описание рынка и его целевых сегментов

Прогноз объемов продаж

Рынок Товар- услуга	Сегмент 1		Сегмент 2		Сегмент 3				Всего	
	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз
А										
В										
С										
Итого										

Анализ данных, собранных в данной таблице позволяет ответить на следующие вопросы.

- 1. Какие потенциальные группы потребителей предлагают наилучшие перспективные возможности для развития бизнеса?*
- 2. В каком направлении необходимо работать и от чего стоит отказаться?*

Определение спроса на продукты (услуги)

- *Потенциал рынка (потенциальная емкость рынка по товару)* характеризует принципиально возможный объем продажи товара в зависимости от общей экономической и политической ситуации в данной стране, демонстрирует верхний предел объема сбыта товаров (в физических единицах или в стоимостном выражении) за определенный период времени. *Доля рынка*, контролируемая фирмой, определяется отношением объема продаж ее товара к общему объему продаж

Емкость рынка (Е) — это объем продаж конкретного товара (в натуральном или стоимостном выражении) на выбранном рынке для страны. Она может быть определена по формуле:

$$E = П + И - Э$$

где П — объем производство данного товара в данной стране, И — объем импорта, Э — объем экспорта товара. Текущий спрос на продукт (в отдельных сегментах рынка) может не удовлетворяться объемом его текущего предложения.

Степень удовлетворения спроса (К) можно выразить формулой:

$$K = E / C$$

где E — текущая емкость рынка, C — текущий спрос на данный товар.

Существует несколько подходов к оценке емкости рынка:

- **метод прямого счета** — основывается на статистических данных по продажам товара на данном рынке;
- **метод косвенных оценок** — базируется на использовании оценок рыночного спроса какого-то другого товара, связь которого с искомым может быть надежно доказана;
- **метод пробного рынка** — опирается на метод пробных продаж, использующий часть определенного рынка в целях экспериментальной проверки реакции потребителей на новый товар;
- **смешанные методы** — применяют сочетание предыдущих методов и методов, учитывающих специфику потребления, а иногда и производства товаров данной отрасли

Анализ конкурентов

Цель конкурентного анализа — составить представление о конкурентах, выявить их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды, а также показать конкурентные преимущества компании

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Кто ваши конкуренты?	Составить список фирм, являющихся вашими ближайшими (территориально) и крупными (по размеру) основными конкурентами, указав название и местонахождение каждой из них
2. Каковы их основные продукты (услуги)?	Перечислить виды продукции (услуг), составляющие основу в общем объеме продаж конкурентов, а также указать, по вашему мнению, наиболее удачные из них
3. На каких рынках они работают?	Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на этих рынках
4. Каков объем продаж их продукции (за прошедший год)?	Представить данные по объему реализации продукции конкурентов (в натуральном и стоимостном выражении) за последний год. Если привести подобные сведения невозможно, то можно ограничиться грубым сравнением объемов реализации продукции конкурента с продукцией своей фирмы (в терминах: больше, равно, меньше) по данной категории товаров
5. Каковы наиболее сильные и слабые стороны конкурентов?	Выявить профиль каждого из конкурентов, указав присущие ему достоинства (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны). Целью является определение характерных особенностей конкурентов (выход на международный рынок, доступ к дешевым рынкам сырья, транспортных услуг и т. д.), дающих им преимущества в сравнении с вашей фирмой, а также определение их недостатков, которые могут ограничить их успех

Анализ конкурентов

продолжение

6. Какова доля рынка, контролируемая конкурентом?	Полезно упорядочить конкурентов относительно контролируемой ими доли рынка. Наивысший ранг (1) присваивается конкуренту, контролирующему наибольшую долю рынка. Подобным образом ранжируются все остальные фирмы
7. Какова сбытовая и ценовая политика конкурентов?	Выявить действующих на вашем рынке конкурентов, демонстрирующих успехи в области эффективного продвижения товаров на рынок. Описать методы, используемые данными фирмами, определяющие эффективность их сбытовой и ценовой политики (используемые каналы сбыта, реклама, цены, скидки и др.)
8. Как шло развитие конкуренции за последние 5 лет?	Указать выявленные изменения в развитии конкуренции (усиление или ослабление) и в основных факторах конкуренции. Отметить появление новых или исчезновение бывших ранее конкурентов в отрасли, изменение вашей доли рынка в сравнении с конкурентами. Какие фирмы испытывают трудности и почему?
9. Каков прогноз развития конкуренции в будущем и изменения ее основных факторов?	Сделать прогноз развития конкуренции в будущем на основе выявленных изменений



Анализ конкурентов

Конкуренты (в порядке убывания их значимости)	Основные преимущества	Основные недостатки	Основные ассортиментные группы продукции (совпадающие с вашим предприятием)	Маркетинговые предложения	Используемая бизнес-стратегия
1	2	3	4	5	6
Конкурент 1					
Конкурент 2					
Конкурент 3					
Конкурент 4					
Конкурент 5					
Ваша компания					

Для сведения воедино информации о конкурентах и последующего анализа может быть использована табличная форма представления



ПЛАН МАРКЕТИНГА

План маркетинга является одним из важнейших разделов бизнес-плана. Он включает в себя два основных подраздела: 1) план продаж; 2) стратегия маркетинга.

В целом план маркетинга должен отвечать на следующие вопросы

- 1. Какие цели ставятся перед маркетингом (объем сбыта, доля рынка)?*
- 2. В чем суть концепции маркетинга?*
- 3. Какие методы маркетинга предполагается использовать?*
- 4. Каковы текущие маркетинговые мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей?*
- 5. Как будет организован маркетинг и каковы основные этапы в реализации стратегии маркетинга?*
- 6. Какие для этого имеются ресурсы?*

План продаж

Три основных метода прогнозирования продаж

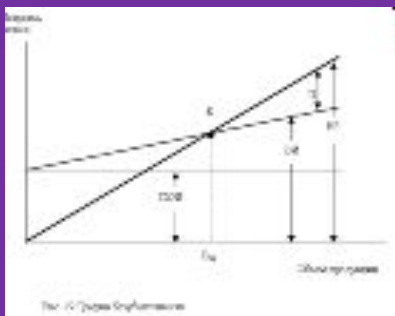
- 1. Статистический прогноз
- 2. Метод экспертных оценок
- 3. Прогнозирование по методу безубыточности



Прогнозирование сбыта посредством экспоненциального сглаживания



Он опирается на собранные мнения и оценки менеджеров по сбыту относительно объемов продаж каждого товара по каждому из клиентов или секторов рынка



Используется для новых предприятий или новых видов деятельности, когда целью является определение и достижение безубыточного уровня производства и продаж, который необходим для получения дохода, обеспечивающего покрытие затрат.

Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга должна раскрывать следующее.

1. Главные стратегические установки маркетинга на рынке.

2. Комплекс маркетинга:

- ◆ товар и товарная политика;
- ◆ цены и политика ценообразования;
- ◆ продажи и сбытовая политика;
- ◆ реклама и продвижение.

3. Маркетинговую программу и бюджет маркетинга.

Вопросы для разработки комплекса маркетинга

Товар и товарная политика	Цены и политика ценообразования
Комплекс продуктов (услуг) Качество Дизайн Упаковка Техническое обслуживание Сервис Гарантийное обслуживание	Цена продукта (услуги) Метод ценообразования Скидки и условия платежа Формы оплаты Сроки и условия предоставления коммерческого кредита
Продажи и сбытовая политика	Реклама и продвижение
Каналы сбыта География сбыта Время оформления заказа до поставки Запасы Транспорт План мероприятий по сбыту Бюджет маркетинга (инвестиционные затраты, текущие издержки)	Объекты и каналы коммуникации Персональная продажа Политика в отношении торговой марки План маркетинговых мероприятий Бюджет маркетинга (инвестиционные затраты, текущие издержки)

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

1. Описание местоположения
2. Производственный процесс и его обеспечение
3. Инвестиционные затраты
4. Производственные затраты
5. Операционные конкурентные преимущества

Описание местоположения

Этот подраздел должен показать, насколько удачно выбрано место расположения предприятия

При этом необходимо дать разъяснения относительно:

- **транспортных схем (наличие подъездных путей, близость или удаленность автомобильных, железнодорожных и других транспортных магистралей);**
- **коммуникационных сетей (линий электропередач, воды, газа, сточных вод и выбросов);**
- **оценки потребностей дополнительного вложения денег в развитие инфраструктуры (теплосети, водопровода, канализации) при реализации проекта и степени удаленности от основных поставщиков сырья и материалов, а также от потребителей.**

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Производственный процесс и его обеспечение

- 1. Каковы основные технологические операции производственного процесса (по производству продукта, предоставлению услуг)?
- 2. Какие операции будут выполняться самостоятельно, а какие будут переданы на субконтракт?
- 3. Какое производственное оборудование требуется закупить (арендовать) в первую очередь, а какое понадобится в будущем?
- 4. Каков необходимый объем первоначальных инвестиций?
- 5. Каков должен быть план производства и какой должна быть производственная программа для реализации плана продаж?
- 6. У кого и на каких условиях будет закупаться сырье? Какова репутация поставщиков?
- 7. Какова потребность в производственных ресурсах и какова оценка производственных затрат?
- 8. Каковы операционные конкурентные преимущества компании?

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Операционные конкурентные преимущества

Цель этого подраздела — выявить и указать конкурентные преимущества, связанные с производственной (операционной) деятельностью предприятия

Источниками операционных конкурентных преимуществ могут быть:

- 1) используемая технология производства;**
- 2) опыт, квалификация и умения персонала;**
- 3) экономия на масштабах производства;**
- 4) низкие прямые издержки;**
- 5) географическое месторасположение и др.**

Разделы «План производства» и «План маркетинга» служат основой для последующего формирования финансового раздела бизнес-плана. Раздел «План производства» непосредственно связан с расчетами денежных потоков по проекту, которые проводятся в финансовом разделе бизнес-плана.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

- Цель раздела — показать организационную структуру управления предприятием, дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес-плана.

1. Организационная структура управления
2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании
3. Кадровая политика и развитие персонала
4. Календарный план работ по реализации проекта

Зарботная плата административно-управленческого персонала

№ п/п	Должность	Кол-во чел.	Должностной оклад, руб./мес. тыс.	ФОТ, тыс. руб.	Периодичность выплат, с _ по _
1	Генеральный директор				
2	Главный бухгалтер				
3	Директор по персоналу				
4	Другие				
Итого АУП					

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу

№ п/п	Наименование функций	ФИО руководителей (специалистов)				
		Иванов	Корнев	Власов		Сергеева
1	2	3	4	5	6	7
1	Управление производством	+				
2	Управление сбытом		+			
3	Управление маркетингом					
4	Управление снабжением			+		
5	Управление финансами					+

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Оценка степени подготовленности персонала

№ п/п	Наименование функций	Оценка уровня квалификации персонала				Пути решения проблемы
		ФИО	высокий	средний	низкий	
1	2	3	4	5	6	7
1	Управление производством	Иванов	+			-
2	Управление сбытом	Корнев			+	Повышение квалификации
3	Управление маркетингом	-				Найм
4	Управление снабжением	Власов			+	Переподготовка
5	Управление финансами	Сергеева	+			-

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

План работ по реализации проекта

Виды работ	Сроки, год		Исполнители	Статус работ на июнь 2022
	начало	окончание		
Переговоры с поставщиками оборудования. Заключение контракта	2022	2022	Проектная группа	Последний этап переговоров
Инжиниринг	2022	2023	В зависимости от поставщика оборудования	Последний этап переговоров
Изготовление оборудования	2022	2023	Выбранный поставщик	Последний этап переговоров
Транспортировка оборудования	2023	2023	Выбранный поставщик	Обсуждение условий
Монтаж оборудования	2023	2023	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Запуск и испытания	2023	2023	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

План работ по реализации проекта *окончание*

Выход на проектные мощности	2023	2023	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Экспертиза	2022	2022	АОЗТ «ЛИДЕСМ»	Подписан предварительный договор
Проектные работы	2022	2023	Проектно-конструктор-ский технологический институт	Начаты работы
СМР (строительно-монтажные работы)	2022	2023	ОАО «СевЭнергоСтрой»	Проработка договора
Согласования	2022	2023	Дирекция строящегося предприятия	Работы начаты
Государственная комиссия	2023	2023	Дирекция строящегося предприятия	-

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- 1. Базовые предположения
- 2. План прибылей и убытков
- 3. План денежных потоков
- 4. Прогнозный баланс
- 5. Инвестиционный план и финансирование проекта

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя разработку трех основных финансовых документов, создающих основу для финансового анализа, планирования, мониторинга и контроля.

1. План прибылей и убытков (Income Statement). Показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

2. План денежных потоков (Cash Flow). Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.

3. Баланс (Balance Sheet). Характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупненно в виде прогнозного баланса на первый год.

Кроме того должны быть также представлены результаты:

- 1) диагностики финансового состояния предприятия*
- 2) анализа и оценки показателей экономической эффективности проекта.*

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

План прибылей и убытков

Общий формат плана прибылей и убытков

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
-	Переменные затраты
=	Валовая прибыль
-	Постоянные затраты
=	Прибыль от продаж (операционная прибыль)
+	Прочие доходы
-	Прочие расходы
=	Прибыль до налогообложения
-	Налог на прибыль
=	Чистая прибыль

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

План денежных потоков

План денежных потоков (формат 1)

Остаток денежных средств на начало периода
1. Поступления (приток денежных средств):
А. От операционной деятельности
В. От инвестиционной деятельности
С. От финансовой деятельности
Всего поступлений:
2. Выплаты (отток денежных средств):
А. От операционной деятельности
В. От инвестиционной деятельности
С. От финансовой деятельности
Всего выплат:
Остаток денежных средств на конец периода

План денежных потоков (формат 2)

1. Операционный денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от операционной деятельности
2. Инвестиционный денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от инвестиционной деятельности
3. Финансовый денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от финансовой деятельности
Чистое изменение денежных средств (совокупный денежный поток)
Остаток денежных средств на начало периода
Остаток денежных средств на конец периода

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

План денежных потоков

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
-	Переменные издержки
-	Постоянные издержки
-	Налоги и прочие выплаты
=	Денежный поток от операционной деятельности (операционный денежный поток)
+	Поступления от продажи активов
-	Платежи за приобретенные активы
=	Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиционный денежный поток)
+	Акционерный капитал (поступление денежных средств от выпуска акций)
+	Заемный капитал (поступления по долгосрочным и краткосрочным займам)
-	Выплаты в погашение займов
-	Выплаты % по займам
-	Выплаты дивидендов собственникам
=	Денежный поток от финансовой деятельности (финансовый денежный поток)
	Чистое изменение денежных средств
+	Остаток денежных средств на начало периода
=	Остаток денежных средств на конец периода

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ

- 1. Виды рисков
- 2. Анализ рисков
- 3. Приложение

Анализ рисков

1. Что может причинить ущерб?
2. С какими основными видами риска и наиболее опасными ситуациями связан ваш бизнес?
3. Какова степень серьезности каждого вида риска?
4. К какой области риска относится ваш бизнес?
5. Насколько велики могут быть потери (прямые, косвенные)?
6. Каковы пути предотвращения или снижения ущерба?
7. Каковы возможные пути предотвращения опасностей, угрожающих фирме (программа спасения)?
8. Как вы будете ее претворять в жизнь?

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ

На практике для анализа и оценки рисков, связанных с предпринимательским проектом, рекомендуется использовать следующую процедуру.

- Шаг 1. Определить перечень рисков
- Шаг 2. Определить вероятность возникновения каждого риска
- Шаг 3. В дополнение можно рекомендовать использование и других методов
- Шаг 4. Разработать программу мер по предотвращению рисков и минимизации возможных потерь.

Приложение

- • сведения о руководителях фирмы или проекта;
- • результаты исследования рынка;
- • заключения аудиторских фирм;
- • копии патентов, лицензий и др.;
- • подробное описание технических характеристик продукции;
- • описание производственного оборудования, зданий;
- • копии юридических документов (заключенных договоров, гарантийных писем, протоколов о намерениях);
- • сметы затрат на продукцию и услуги;
- • схемы производственной и организационной структуры управления фирмой;
- • отзывы авторитетных организаций;
- • информация, опубликованная в периодической печати (статьи, ссылки на книги).