

Основы бизнес-плана

В последние годы в российскую хозяйственную жизнь стремительно внедряется понятие бизнес-плана.

Этот документ готовится для использования *внешних источников финансирования инвестиций*: заемных финансовых средств от кредитора (банковских и других кредитов, облигационных займов), привлеченных финансовых средств инвестора (от продажи акций, паевых и иных взносов), бюджетных инвестиционных ассигнований.

Существует и другая функция бизнес-плана — *планирование всей хозяйственной деятельности фирмы*. В идеале один и тот же бизнес-план должен выполнять обе названные функции, но на практике бизнес-план, **ориентированный на получение внешнего финансирования**, и бизнес-план для **внутреннего пользования** имеют существенные различия как по структуре, так и по содержанию. Остановимся на принципах составления бизнес-плана для подготовки получения финансовых ресурсов извне.

Оглавление бизнес-плана

Каждый бизнес-план должен иметь подробное оглавление с указанием страниц, что облегчает читателям работу с планом.

Считается, что инвесторы, получающие в день по несколько десятков, если не сотен бизнес-планов, тратят в среднем на каждый из них не более пяти минут.

И только в случае, если при беглом просмотре что-то в плане привлекло внимание, этот план удостоивается более внимательного изучения.

Оглавление помогает
привлечь внимание к
наиболее интересным
разделам плана и быстро
их отыскать.

Инвесторы, как правило, не вкладывают капитал в любую внешне выгодную сделку, а специализируются на определенном направлении.

Одни придерживаются отраслевого подхода, других интересует местонахождение предприятия, третьих — его размеры.

Не стоит полагать, что все кредиторы и инвесторы ищут в бизнес-плане одно и то же. Наоборот, каждый из них ищет что-то свое, и хорошо составленное оглавление призвано помочь каждому отыскать это «свое».

**бизнес
-
план**

Характеристика продукта

Оценка рынка сбыта

Анализ конкуренции на
рынке

Стратегия маркетинга

План производства

Организационный план

Юридический план

Оценка риска и
страхование

Финансовый план

Стратегия финансирования инвестиций

Разработка плана выполняется в направлении перечисления его разделов. Исключение составляет **11 раздел «Резюме»**, т.к. он разрабатывается самым первым, а затем в конце – уточняется и дополняется.

Раздел 11. Резюме

Роль *резюме* (краткого изложения бизнес-плана на 2 страницах) сродни роли оглавления: оно должно привлечь внимание читающего.

Учитывая, что это 1 раздел,
который читает
кредитор/инвестор,
резюме, возможно,
является самым ***главным***
элементом бизнес-
плана.

В резюме составители документа должны **коротко и сжато** рассказать о *предприятии, его продукции (товаре или услуге), ресурсах, поставщиках и клиентах, о его рыночных возможностях и перспективах*, нарисовав полную финансовую картину с расчетом предполагаемой прибыли и ее использования.

При этом весь материал надо донести до читателя так, чтобы у последнего обязательно возник интерес к предлагаемой сделке.

Резюме состоит из **ключевых фраз** других разделов бизнес-плана, но чтобы избежать механически-компиляционной формы изложения, первый вариант резюме рекомендуется написать в *самом начале, до работы* над текстом бизнес-плана, когда мысли, чувства и идеи еще свежи, а второй — *после его написания*, выбрав из проработанного текста ключевые, «забойные» моменты.

Затем два варианта
сравниваются, из них
выбираются наиболее удачные
места и составляется один
окончательный вариант, который
содержит первоначальные идеи,
тщательно отработанные в ходе
написания бизнес-плана.

**«Резюме» содержит ответы
на следующие вопросы:**

**1. Что фирма планирует
производить?**

**2. В каких рамках
планируется выпуск
продукции?**

- 3. Каковы отличия планируемого продукта от продуктов конкурентов?**
- 4. Чем (какими потребительскими свойствами, дизайном, услугами, ценой) более привлекателен товар для потребителя?**
- 5. Каковы прогнозные объемы продаж?**

6. Какова ожидаемая выручка от продаж?

7. Каковы затраты на производство?

8. Какова валовая прибыль?

9. Каковы гарантийные сроки возмещения средств?

Раздел 1. Характеристика продукта

Описание товара или услуги. В этом маленьком, но важном разделе

предприниматель должен рассказать о продукции своего предприятия (фирмы):

описать ее физические свойства, объяснить, какие потребности удовлетворяют его товары или услуги, что отличает данный товар или

услугу от других, имеющихся на рынке, каковы

его (ее) преимущества и недостатки и что выигрывает потребитель, приобретая именно

этот товар или услугу.

Важно указать в данном разделе,
какой интеллектуальной
собственностью располагает
предприниматель: патенты,
лицензии, секреты производства.

Инвестор *почувствует*
интерес к предприятию
(фирме), если увидит, что
производимый им (ею) товар
или услуга имеют уникальные
свойства, например
существенные преимущества в
цене или потребительских
качествах.

Такие преимущества обозначаются в мировой коммерческой практике специальным термином «**уникальность** товара». Если таких преимуществ нет, то это большой минус для предприятия (фирмы) и составителям бизнес-плана следует позаботиться об их разработке.

Объем: 2 страницы
машинописного текста.

В этом разделе Б.П. подробно
описываются все
характеристики продукта.

- 1. Указывается, какие потребности удовлетворяет продукт, т.е. его (назначение).**
- 2. Чем оригинальна продукция? т.е. указать ряд преимуществ вашего товара по сравнению со старой моделью.**
- 3. Каков срок службы и период морального старения?**
- 4. Патенты и авторские свидетельства, которыми защищен продукт.**

- 5. Наглядное представление товара.**
- 6. Трудоемкость изготовления единицы продукции**
- 7. Цена товара.**
- 8. Затраты на единицу выпуска.**
- 9. Прибыль с единицы продукта.**
- 10. Каков дизайн и упаковка товара?**
- 11. Организация сервиса.**

Раздел 2.

Оценка рынка сбыта

Этот раздел направлен на
изучение рынков и
позволяет
предпринимателю четко
представить кто будет
покупать его товар и где
его ниша на рынке.

Объем: 1 страница
машинописного текста.

Это наиболее важная и сложная
часть бизнес – плана,
предполагающая сбор и анализ
большого объема информации.

*Работая над этим разделом,
необходимо ответить на следующие
вопросы:*

1. Кто будет покупателем товара?
2. Как будет осуществляться продажа товара (прямая или через посредников)?
3. Где место продукта среди аналогичных товаров?

4. Объем продаж на рынке.
5. Прогноз объемов реализации на 2 – 5 лет.
6. Цена, по которой можно продать.
7. Условия продажи.

Раздел 3. Анализ конкуренции на рынке

Этот раздел должен начинаться с анализа состояния отрасли, к которой относится данное предприятие.

Хороший анализ отрасли выявляет **конкурентов** и показывает остроту конкуренции, сильные и слабые стороны конкурентов, а также их предполагаемое воздействие на данное предприятие (фирму).

Результаты *сравнительного анализа конкурентов* часто бывают представлены в виде таблиц или диаграмм.

Иногда специфика рынка позволяет на основе анализа не только выявить настоящих конкурентов, но и дать прогноз развития конкуренции в будущем.

Объем: 1 страница машинописного текста.

Разработка реального бизнес – плана требует непредвзятой оценки продукции конкурентов. Оценивая конкурентов, необходимо проанализировать:

- 1. Сколько фирм – конкурентов?**
- 2. Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции?**
- 3. Какие объемы продаж конкурентной продукции?**

- 4. Уровень цен на конкурентную продукцию?**
- 5. Политика цен конкурентов?**
- 6. Основные характеристики товара.**
- 7. Какие доходы имеет фирма – конкурент?**
- 8. Каков ее сервис?**
- 9. Каковы затраты на рекламу?**
- 10. Мнение покупателей о товаре конкурентов**
- 11. Динамика спроса на конкурентную продукцию.**

Раздел 4. Стратегия маркетинга

В этом разделе фирме необходимо разъяснить потенциальным партнерам, как она намерена воздействовать на рынок и потребителя, чтобы обеспечить сбыт своей продукции.

В зависимости от товара, региона, размера бизнеса и проч. факторов план может выглядеть поразному, но, как правило, в нем содержатся следующие разделы: маркетинговая стратегия; анализ рынка; ценообразование, система продвижения товара.

Этот раздел должен строиться исходя из самого понятия *маркетинговой стратегии*, означающего **планирование и организацию** сил и средств предприятия и использование их в наиболее выгодных и перспективных направлениях.

Предприниматель *детализирует цели* маркетинга по продаже конкретных товаров (услуг), *определяет рынки*, на которые его предприятие будет ориентироваться, *основные сегменты* рынков по каждому отдельному виду товаров/услуг, *тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга* и т.д.

После этого определяется конкретная маркетинговая стратегия для достижения сформулированных целей.

Ценообразование

При анализе ценообразования в бизнес-плане рассматривается общий подход фирмы к **ценовой политике**, ее **ценовая стратегия**. Наиболее распространенные варианты обычно включают принцип ценообразования в зависимости от качества продукции — *тем выше качество, тем выше цена*; издержек производства — тем они ниже, тем соответственно ниже цена; цен конкурентов.

Любая фирма, претендующая на привлечение внешнего финансирования, должна провести *предварительное исследование* относительно возможной реакции потребителей на повышение или понижение цены (рассчитать эластичность спроса по цене), а также рассмотреть комплекс мер, которые следует принять в случае изменения цен конкурентов.

При определении ценовой стратегии обычно исходят из целей фирмы, поэтому для разных фирм или различных стадий жизненного цикла товара **ценовая политика** может и должна быть различной.

При выходе на новые рынки для привлечения покупателей устанавливаются заниженные цены.

Новый товар хорошо известной
фирмы, наоборот, может
претендовать на более высокие
цены в течение периода, когда он
находится вне конкуренции.

Система продвижения товаров/услуг

Сюда относятся разработка оптимальных *схем логистики* (вопросы транспортировки и складирования), *создание сбыта* (магазинов, фирм-посредников) и *методов стимулирования продаж*, организация послепродажного обслуживания, рекламная кампания и формирование общественного мнения.

При описании методов **стимулирования продаж** предприниматель сообщает будущим инвесторам, что представляет собой его фирменный стиль, использует ли он товарный знак, организует ли ярмарки и выставки, осуществляет ли продажу в рассрочку и проч.

В области послепродажного обслуживания в бизнес-плане должна быть изложена схема гарантийного, обслуживания, приведены расчеты средней стоимости ремонта и запасных частей, а также средние сроки ремонта.

Относительно рекламной кампании фирмы надо сообщить в плане, сколько средств выделяется на рекламу, какие виды рекламы используются фирмой и есть ли связь между затратами на рекламу и прибылью фирмы.

Объем: 2 страницы машинописного текста.

Работая над этим разделом, необходимо проработать следующие вопросы:

1. Система ценообразования.
2. Реклама (средства, затраты).
3. Методы стимулирования продаж.
4. Распределение продукции.
5. Сервисное обслуживание клиентов.

Раздел 5.

План

производства

Объем: 1 страница машинописного текста.

Работая над этим разделом, необходимо проработать следующие вопросы:

1. Производственные мощности по выпуску продукта.

2. Кто поставщики и какова их надежность, репутация?

3. Предполагается ли производственная кооперация? С какими фирмами?

4. Необходимо ли дополнительное оборудование?
5. Где предполагается его закупать?
6. Схема контроля качества, методы.
Стандарты.
7. Способы утилизации отходов.
8. Охрана окружающей среды.

Раздел 6

Организационный

план

Основной *целью* составления
производственного плана
является доказательство
потенциальным партнерам
способности предприятия
(фирмы) качественно и в срок
производить товар (услугу), т.е.
эффективности предприятия.

Любой серьезный инвестор лично изучает и оценивает организацию производства на предприятии, управленческие методы и управленческий персонал.

Наибольший интерес для кредиторов и инвесторов представляет анализ **ЛЮДСКИХ ресурсов** в, и прежде всего **управленческого аппарата.**

Этот раздел раскрывает заинтересованным лицам, кто персонально стоит за данным бизнесом.

Многие инвесторы начинают свое знакомство с бизнес-планом именно с этого раздела, полагая, что, как бы заманчивы ни были идеи, изложенные в документе, ***успех предприятия будет зависеть от того, кто их воплощает в жизнь.***

Поименно перечисляется весь управленческий персонал, объясняется, почему эти люди собрались вместе, какова мотивация их совместной деятельности. Рассматриваются такие группы, как: активные инвесторы, предоставившие предприятию капитал, сотрудники на ключевых постах (директора по производству, маркетингу, и проч.); юрисконсульт; члены Совета директоров, и т. п.

Организационная схема управления

предприятием показывает, как взаимодействуют службы, кто и чем занимается, как осуществляются координация и контроль за различными видами деятельности.

Инвесторы обращают на это внимание, поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты.

У малых предприятий, только начинающих свою коммерческую деятельность, ***организационная структура***, естественно, несложная, но и в ней должны быть заложены основы для ее дальнейшего роста и усложнения.

Кадровая политика и стратегия

должны дать представление о

философии, которой

**руководствуется фирма при
решении кадровых вопросов,**

**что в значительной степени
определяет лицо фирмы, т.к.**

оказывает влияние на ее

долговременную

эффективность.

Здесь рассматриваются условия подбора и найма персонала, размеры и структура вознаграждения и другие формы стимулирования персонала, включая участие в прибылях.

Объем: 1 страница машинописного текста.

Работая над этим разделом, необходимо разработать:

1. Организационно – функциональная схема.
2. Количество специалистов.
Квалификационные требования к ним
(профиль, образование, опыт).
3. Методы привлечения специалистов,
рабочих служащих (штатные,
совместители, индивидуальные
временные договора, эксперты).
4. Система оплаты труда.

Раздел 7. Юридический план

Объем: 1 страница машинописного
текста.

В этом разделе обосновывается
форма собственности и ее
правовой статус.

Раздел 8

Оценка риска и страхования

Общие понятия неопределенности и риска

Инвестиционный проект разрабатывается, базируясь на вполне определенных предположениях относительно капитальных и текущих затрат, объемов реализации произведенной продукции, цен на товары, временных рамок проекта.

Вне зависимости от качества и обоснованности этих предположений будущее развитие событий, связанных с реализацией проекта, всегда **неоднозначно**. Это основная аксиома любой предпринимательской деятельности. В этой связи практика инвестиционного проектирования рассматривает в числе прочих, аспекты **неопределенности и риска**.

Под **неопределенностью** будем
понимать состояние
неоднозначности развития
определенных **событий** в будущем,
состоянии нашего незнания и
невозможности точного
предсказания основных величин и
показателей развития деятельности
предприятия и в том числе реализации
инвестиционного проекта.

Неопределенность — это объективное явление, которое с одной стороны является *средой любой предпринимательской деятельности*, с другой стороны — это *причина постоянной “головной боли” любого предпринимателя.*

Полное исключение
неопределенности, т. е.
создание однозначных условий
протекания бизнеса является
сколь желаемым для каждого
предпринимателя, столь же и
НЕВОЗМОЖНЫМ.

Можно ли научиться управлять неопределенностью? В общем случае, на уровне предприятия — **нет**. Можно ли научиться принимать решения в условиях неопределенности? — **Можно и нужно**. И только в этом состоит залог *успеха реализации инвестиционного проекта*. Наиболее простой способ принятия решений в условиях неопределенности — это **следование собственной интуиции**.

Успех предпринимательской деятельности в данном случае полностью зависит от таланта предпринимателя. Но даже в случае уже состоявшегося успеха ни один, даже самый талантливый бизнесмен, не может оценить сколько дополнительных возможностей он упустил на пути к этому успеху, и во сколько раз этот успех был бы большим, используй он эти возможности.

Под **риском** понимается возможность того, что произойдет некое нежелательное событие.

В предпринимательской деятельности **риск** принято отождествлять с **возможностью** потери предприятием части своих ресурсов, снижение планируемых доходов или появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Виды риска

- *производственный риск*, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих обязательств по отношению к заказчику,
- *финансовый риск*, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств перед инвесторами как следствие использования для финансирования деятельности фирмы заемных средств,

- *инвестиционный риск*, связанный с возможным обесцениванием инвестиционно — финансового портфеля, состоящего как из собственных, так и приобретенных ценных бумаг,
- *рыночный риск*, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок на фондовом рынке и курсов валют.

Существует еще один специфический пятый вид риска. Это **риск политический**, который *связан с возможными убытками предпринимателей и инвесторов вследствие нестабильной политической ситуации в стране.*

Приход к власти новой политической партии или нового движения, как правило, сопровождается сменой ряда экономических законов, регулирующих в числе прочих инвестиционную деятельность. Могут быть отменены налоговые льготы, измениться приоритеты правительства.

Именно этот риск по мнению зарубежных инвесторов является определяющим в странах с переходной экономикой. И именно по этой причине они *согласны инвестировать свои средства только при условии получения правительственных гарантий.*

Назначение анализа риска —
дать потенциальным
инвесторам необходимые
данные для принятия решения
о целесообразности участия в
проекте и предусмотреть меры
по защите от возможных
финансовых потерь.

Объем: 2-3 страница машинописного текста.

Работая над этим разделом, необходимо:

1. Дать оценку степени риска.
2. Рассмотреть типы рисков и их источники.
3. Меры по сокращению риска и минимизации потерь.
4. Предлагается программа страхования риска.

Раздел 9

Финансовый план

Финансовый план - самый сложный раздел бизнес-плана. В финансовом плане все изложенное в предыдущих разделах словами находит цифровое выражение, позволяющее оценить выгодность предприятия (фирмы) в конкретных категориях эффективности.

Финансовый план, как никакой другой раздел бизнес-плана, важен не только для потенциальных инвесторов, но и для внутреннего использования, поэтому следует относиться с особой тщательностью к его составлению и постоянно его обновлять.

Финансовые аспекты требуют особых знаний, прежде всего знаний **бухгалтерского учета и анализа**, поэтому для его подготовки, если предприятие (фирма) настолько мало, что у него (нее) нет своего бухгалтера (финансовой службы) или он (она) недостаточно квалифицирован, часто приглашаются **специалисты из фирм по бухгалтерскому учету и финансовому менеджменту.**

В зарубежной практике сложились достаточно строго **формализованные требования** к подготовке финансового плана, которые включают *определенный набор финансовых плановых и отчетных документов и расчет безубыточной деятельности предприятия (фирмы).*

К числу плановых и отчетных форм, упомянутых выше, относятся:

- оперативные планы (отчеты) за каждый период и по каждому товару и рынку;
- планы (отчеты) о доходах и расходах по производству товаров/услуг, которые показывают, получает ли предприятие (фирма) прибыль или терпит убытки от продажи каждого из товаров;
- план (отчет) о движении денежных средств показывает поступление и расходование денег в процессе производственной деятельности предприятия (фирмы);
- балансовый отчет, подводящий итог деятельности.

Важным элементом финансового плана является анализ безубыточности коммерческой деятельности предприятия (фирмы), который может быть произведен двумя способами: с использованием формулы или посредством построения графика.

Объем: 1 страница машинописного текста.
Разработка финансового плана заключается в составлении следующих документов:

1. Баланс поступлений и расходов.
2. Баланс активов и пассивов.
3. Таблица доходов и затрат Прогноз объемов реализации.
4. график достижения безубыточности
5. Дается возможный процент снижения объема реализации, при котором предприятие не получит убытков (запас финансовой прочности).

Раздел 10

Стратегия финансовых инвестиций

Разработка финансового плана заключается в составлении

следующих документов:

1. Баланс поступлений и расходов.
2. Баланс активов и пассивов.
3. Таблица доходов и затрат.
4. Прогноз объемов реализации.
5. график достижения безубыточности.
6. Дается возможный процент снижения объема реализации, при котором предприятие не получит убытков (запас финансовой прочности).

Основная задача – общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости предприятия.

Расчет запаса финансовой прочности производится по следующей формуле:

$$\mathbf{\Phi = V - V_{кр} / V * 100\%}$$

V – годовой выпуск, шт.;

V_{кр} -объем критический, шт.

Например, $\Phi =$

$$12000 - 5280 / 12000 * 100 = 56\%$$

Данный расчет показывает, что для безубыточности работы фирмы допустимый процент снижения объема реализации составляет 56%.

**Баланс денежных поступлений
и расходов – документ, в
котором оценивается
синхронность поступления и
расходов денежных средств,
проверяется ликвидность
фирмы.**

**Баланс активов и пассивов
составляется следующим образом**

Баланс

| АКТИВЫ | Пассивы |
|----------------------------|----------------|
| <i>Основные средства:</i> | |
| Здание | |
| Оборудование | |
| Оснастка | |
| <i>Оборотные средства:</i> | |
| Материалы | |
| Незавершенное производство | |
| Готовая продукция | |
| Денежная наличность | |
| Расходы будущих периодов | |

Доходы и затраты

| № | Показатели | Единица | Величина |
|---|---|----------|----------|
| 1 | Выручка от реализации | в рублях | |
| 2 | Затраты на производство реализованной продукции | в рублях | |
| 3 | Прибыль от реализации продукции | в рублях | |
| 4 | Налог на прибыль | в рублях | |
| 5 | Проценты за кредит | в рублях | |
| 6 | Чистая прибыль | в рублях | |