

Структура и содержание разделов бизнес-плана

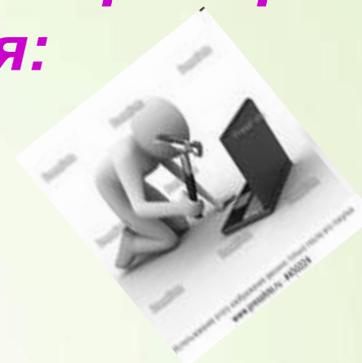


БИЗНЕС-ПЛАН (англ. – *Business plan*)
представляет собой документ,
который комплексно, системно
описывает все основные аспекты
будущей коммерческой деятельности
предприятия, анализирует все
проблемы, с которыми она может
столкнуться, определяет способы
решения этих проблем.



Содержание бизнес-плана и степень его детализации зависят от размера создаваемого предприятия и сферы, к которой оно относится:

- к сфере услуг;**
- к производственной сфере.**



Если предприятие производственное, то содержание бизнес-плана и степень его детализации будут зависеть от того, какой товар будет выпускаться: товар для потребителя или товар для производителя

Содержание бизнес-плана будет зависеть также от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.



Сведения об
учредителях



Бизнес-план
для нового
предприятия
я

Форма
деятельности
предприятия



Опыт в
предпринима-
тельстве

Бизнес-план
в рамках
существующего
предприятия
или
действующего
бизнеса

Дается краткая характеристика бизнеса

Указываются основные сферы деятельности

Стадия развития - становление, слияние, расширение, выделение, совместное предприятие

Кратка история организации

Финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время

Учредители предприятия

Размер уставного капитала и величина оплаченной его части

Опыт предпринимательской деятельности руководителей

Репутация предприятия

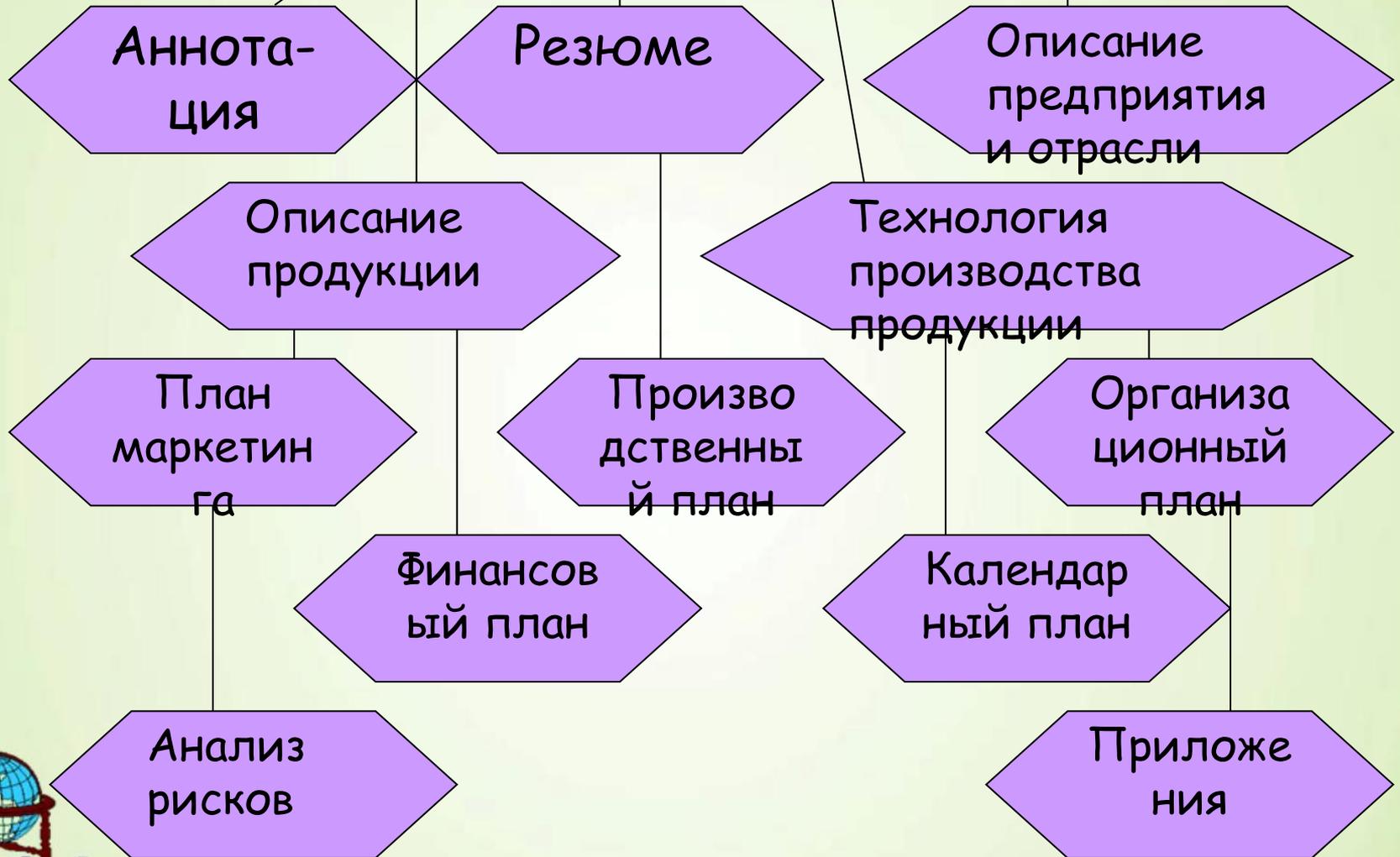


Предприниматель без образования юридического лица

- *фамилия, имя, отчество;*
- *дата рождения;*
- *место рождения;*
- *семейное положение;*
- *количество детей;*
- *образование;*
- *наименование учебного заведения;*
- *год окончания учебного заведения;*
- *специальность по диплому;*
- *общий стаж работы;*
- *стаж работы по специализации проекта;*
- *паспортные данные;*
- *почтовый адрес;*
- *телефоны.*



Структура бизнес-плана



Укрупненная блок-схема бизнес-плана



Этапы разработки бизнес-плана:

1 шаг – определение источников нужной информации;

2 шаг – определение внешних и внутренних целей разработки;

3 шаг – определение круга читателей бизнес-плана;

4 шаг – установление общей структуры бизнес-плана;

5 шаг – сбор информации для подготовки разделов бизнес-плана;

6 шаг – непосредственное написание бизнес-плана;

7 шаг – экспертиза бизнес-плана.



Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана не должен содержать излишних подробностей, он должен быть лаконичным и привлекательным. Очень важно дать проекту краткое название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и будет жить вместе с бизнесом





(краткое

название проекта)

адрес предприятия: _____

- Данные об основных учредителях предприятия
- ФИО; Адрес; телефон; Доля в основном капитале
- ФИО руководителя организации
- Суть проекта
- Форма участия государства в финансовом обеспечении проекта
- Финансирование проекта (в процентах):
- собственные средства
- заемные средства (отдельно – отечественные и иностранные)
- Стоимость проекта
- Срок окупаемости проекта





Меморандум о конфиденциальности

составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может иметься напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора.



Резюме

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана и является наиболее важным из разделов. Это связано с тем, что банкиры или другие финансисты очень занятые люди и предпочитают не тратить на знакомство с планом более 5 или 10 минут, причем большинство из них зачастую ограничиваются прочтением только титульного листа и резюме.



Резюме

- полное название, адрес и телефон предприятия- инициатора проекта;
- описание предприятия, его специфических черт, какой путь развития прошло предприятие на сегодняшний день;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими способностями, применительно к данному проекту, обладает управленческий персонал;
- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
- краткая характеристика конъюнктуры рынка;
- преимущество продукции или услуг предприятия, ресурсы компании и ее финансовое состояние;
- совокупная стоимость проекта, объем средств, которые инициатор инвестирует в проект;
- потребность в финансировании, желательные формы и условия инвестирования, гарантии по возврату заемных средств;
- ключевые экономические показатели эффективности проекта.





Резюме должно быть кратким, не более трех страниц, вызывать интерес к проекту. Пишется резюме в последнюю очередь, наиболее доходчивыми выражениями, сохраняя деловой стиль и не используя жаргонные фразы



Общая идея проекта.

Предполагает описание производства и продукта
выбранного вида деятельности: краткая
характеристика основных видов индивидуального
предпринимательства



Описание товарных видов продукции

- наименование продукта и его спецификация;
- функциональное назначение и область применения (для каких потребителей предназначена продукция);
- основные технические, эстетические и другие характеристики продукции;
- показатели технологичности и универсальности продукции;
- соответствие стандартам и нормативам;
- стоимостная характеристика;
- требования к продукции (к контролю качества, подготовке пользователей, обслуживанию);
- возможности дальнейшего развития продукции;
- структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях в настоящее время;
- условия поставки продукции;
- преимущества продукции перед аналогами;
- экспортные возможности продукции.



Описание предприятия

- краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время);
- уставный капитал предприятия;
- учредители и распределение капитала между ними;
- организационная структура предприятия;
- состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы), персонал предприятия и его структура;
- структура активов (основной и оборотный капитал); характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования (остаточная стоимость и степень износа), незавершенного строительства, материальных запасов;
- описание текущего состояния предприятия, анализ баланса;
- специализация предприятия, объем выпускаемой продукции;
- доля рынка продукции, представляемой предприятием
- потребители продукции предприятия, их местонахождение и объемы потребления;
- при необходимости – согласие органов местной власти на реализацию проекта.



Описание отрасли

- определение экономического сектора отрасли (наука, производство, распределение, услуги и т.п.);
- перечень основной продукции и услуг, предлагаемых данной отраслью промышленности;
- сезонность;
- географическое положение отраслевого рынка (локальный, региональный, национальный, международный);
- описание сегмента рынка, на котором работает или предполагает работать предприятие;
- характеристика имеющихся основных клиентов;
- характеристика потенциальных клиентов;
- наиболее перспективные клиенты.



Описание и анализ состояния и перспектив развития отрасли в бизнес-плане решает две задачи:

- а) изучение состояния и тенденции развития отрасли как объекта инвестирования;
- б) получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.



План маркетинга

Объем сбыта продукции (услуг) с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты реализации бизнес-плана.



Классиф

по
эконом
ическо
му

по
степен
и
огранич

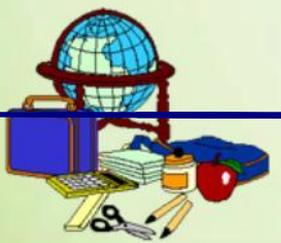
по
геогра

по
отрасля

по
видам
участни

с
учетом
соблюд

с
учетом
соблюд
ения
законно
отно
сти -
монопо
легаль
торговл



Типичный процесс исследования рынка предполагает четыре этапа

Определение типа данных, которые вам нужны

Поиск данных

Анализ данных

Реализация мероприятий, позволяющих на основе этих данных правильно организовать сбыт товаров



План маркетинга состоит из нескольких частей

- **Первая часть** - описание существующей ситуации на рынке: структуру рынка, конкуренцию, других поставщиков аналогичной продукции или заменяющей ее, эластичность спроса по ценам, реакцию рынка на социально-экономические процессы, описание каналов распределения продукции, темпов роста потребления и т.д.
- **Вторая часть** - описание существующей конкуренции на рынке.
- **Третья часть** - результат анализа конкурентных качеств продукции (услуг) предприятия, оказывающих значительное влияние на разработку ценовой и сбытовой стратегии маркетинга и используемых при формировании плана производства.



При описании предполагаемого рынка сбыта продукции предприятия следует указать:

- основные предприятия, работающие на рынке;
- продукцию конкурентов;
- отличительные характеристики предполагаемых рынков и сегментов рынков (необходимая потребность в продукции и степень удовлетворения потребности с учетом демографических факторов, географического месторасположения, сезонных тенденций);
- размеры предполагаемого рынка (общая численность покупателей, годовой объем продаж продуктов и услуг, ожидаемый рост размеров рынка);
- проникновение на рынок (доля рынка, охватываемая территория, обоснование масштабов проникновения);
- важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных предполагаемых рынках;
- второстепенные рынки и их основные характеристики;
- установление контактов с потенциальными покупателями, их готовность приобретать продукцию при различном уровне цен, предоставление информации покупателям;
- цикл покупок продукции потенциальными клиентами, процесс оценки решений, ответственность и право выбора окончательного решения – администраторы, торговые агенты, инженеры и т.д.;
- время между моментом размещения заказа и моментом поставки продукции (первичные заказы, повторные заказы, покупки больших партий продукции).



Описание существующей конкуренции на рынке

- тип конкуренции (по ассортименту, обслуживанию или сегменту рынка);
- существующая конкуренция, доля рынка; потенциальная конкуренция (время существования «окна возможности» до возникновения новой конкуренции в результате появления конкурента);
- конкурентные преимущества (сильные стороны предприятия) – способность удовлетворить потребности рынка, проникновение на рынок, репутация предприятия, устойчивость финансового положения, ведущие сотрудники предприятия;
- важность предполагаемого рынка для конкурентоспособности предприятия;
- препятствия при освоении рынка (затраты, время, технология, ведущие работники, консерватизм покупателей, существующие патенты и товарные знаки);
- законодательные ограничения (подкрепленные законом требования потенциальных покупателей и правительства; способы удовлетворения требований, необходимое для этого время, издержки, связанные с удовлетворением требований) и прогнозируемые изменения в законодательных требованиях;
- факторы обеспечения успеха на рынке (наилучшее удовлетворение потребностей, эффективность поставок продукции или предоставления услуг, подбор кадров, географическое месторасположение).



Основные задачи маркетингового исследования рынка



- определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением товара на рынке;
- определение конкурентных позиций конкретных видов продукции фирмы и самой фирмы на изучаемом рынке;
- ориентация фирмы на выпуск таких изделий, которым обеспечен сбыт на конкретных рынках с достаточной рентабельностью.

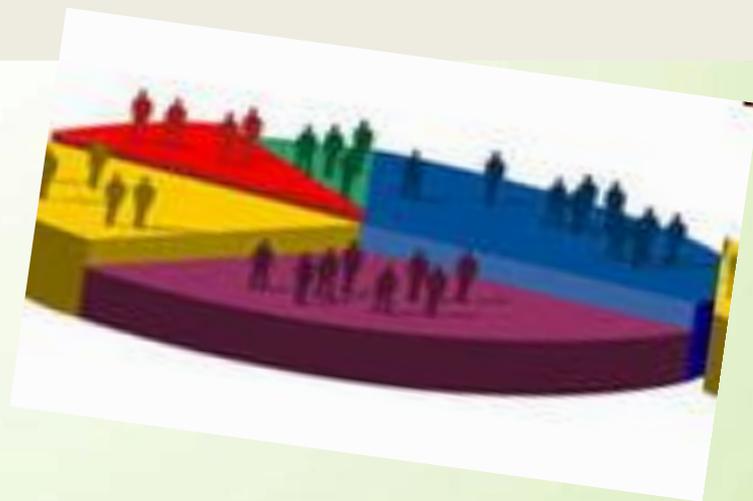


«Рынок продавца» – тип рынка, на котором спрос на товар (С) превосходит его предложение (П).
Характерные черты «рынка продавца»: наличие дефицита; недостаточное (невысокое) качество товара; высокие цены.





«Рынок покупателя» – тип рынка, на котором спрос на товар ниже его предложения. «Рынок покупателя» имеет противоположные «рынку продавца» черты.



**по
категории
потребителе
й:**

- а) частные потребители (физические лица);
- б) фирмы-потребители

- по характеру товара:**
- а) товары личного потребления, в том числе длительного и краткосрочного пользования;
 - б) товары производственно-технического назначения

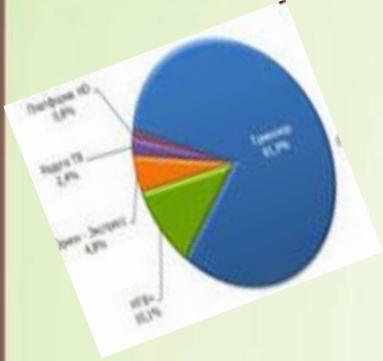
**по
географи
ческому
делению
рынка:**

- а) местный;
- б) региональный;
- в) российский

Сегментирование рынка



Проникновение товаров на рынок обеспечивается



- рекламной кампанией;
- пробными продажами;
- участием в выставках и ярмарках;
- личными контактами с потребителями;
- комплексом рекламных мероприятий.





Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют *ассортиментом*.

Сервисом называют подфункцию маркетинга, в рамках которой обеспечивается комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции (промышленной и технической).



**Структура и
содержание разделов
бизнес-плана
(часть 2)**



Определение исходной цены на продукцию базируется на результатах анализа спроса, цен конкурентов и оценки издержек предприятия на производство и реализацию продукции.



Ценовую стратегию и выбор методики ценообразования определяют, два фактора:

- тип рынка (рынок свободной конкуренции, олигополистический рынок, монополистический рынок);
- характер целей предприятия, основными из которых являются максимизация текущей прибыли, завоевание определенной доли на рынке, завоевание лидерства по качеству продукции.





План сбыта продукции (услуг) предприятия

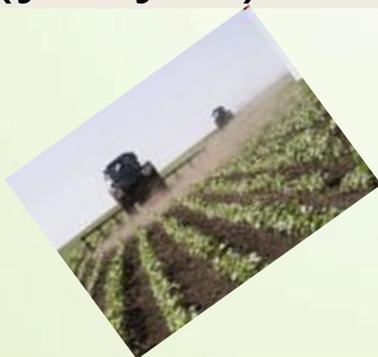
- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия роста;
- каналы распределения продукции;
- условия оплаты продукции: процент продаж в кредит, с авансовым платежом, по факту с указанием уровней скидок, надбавок к цене и т.д.;
- величина запаса готовой продукции на складе;
- время задержки платежей за реализованную продукцию;
- инфляционные характеристики и др.;
- сводные данные по объему продаж и цене продукции на рынке.



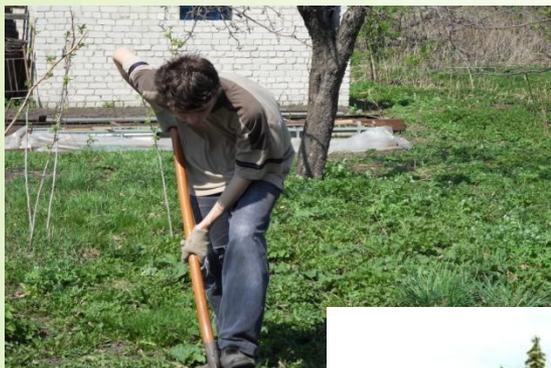
План производства

Поэтапное направление производства продукции

Описываются все элементы технологии производства продукции (услуги). Если продуктов (услуг) несколько, технология производства приводится для каждого продукта (услуги).



Производственная программа предприятия рассчитывается на основании технологии выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, и определения объема продукции (товара, работ, услуг), который способен «поглотить» соответствующий сегмент рынка.



Программа производства и реализации продукции

Показатели	Ед. измерения	1 год	2 год	3 год
Вид продукции				
Объем производства в натуральном стоимостном выражении				
Объем реализации (в шт.):				
Цена реализации за ед.:				
Выручка от реализации, руб.				



Поставщики сырья и материалов

<i>Название</i>	<i>Условия поставок</i>	<i>Ориентировочные цены</i>



Численность работников

- Подразделяется на персонал основной деятельности (работники производственной сферы) и неосновной (работники, обслуживающие основное производство).
- Численность работников основной сферы рассчитывается исходя из нормы выработки и производственной программы.



Фонд заработной платы

Определяется как произведение доходов по всем видам деятельности предприятия на принятый норматив затрат заработной платы на 1 рубль доходов. Заработная плата распределяется по тем же группам работников, по которым устанавливается расчет численности персонала.



Численность работающих и затраты на оплату труда

Показатели	Ед. изм			
Численность работающих, всего в том числе:				
1. Рабочие, непосредственно занятые производством продукции				
2. Рабочие, служащие и ИТР				
3. Сотрудники аппарата управления				
4. Сотрудники, занятые сбытом продукции				
Расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды				
1. Расходы на оплату труда рабочих				
2. Расходы на оплату труда служащих и ИТР				
3. Расходы на оплату труда сотрудников аппарата управления				
4. Расходы на оплату труда сотрудников службы сбыта продукции				
5. Расходы на оплату труда, всего				



Потребность в материальных ресурсах

определяется методом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражении по видам ресурсов (с учетом индексов роста цен).





СМЕТЫ



Смета расходов на выпускаемую продукцию представляет собой расчет затрат по калькуляционным статьям отдельно по видам продукции, работ, услуг. Калькуляция затрат осуществляется по принятым на предприятии нормам затрат на единицу производимой продукции (товара, работ, услуг) или путем прямой калькуляции расчетов исходя из норм ресурсов.

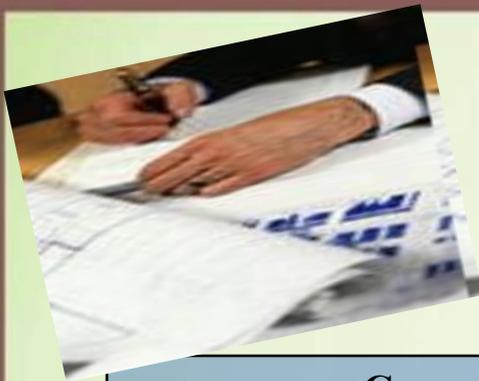


Себестоимость продукции

Показатели	1 год				2 год				3 год
	Все- го	квартал			Все- го	квартал			
		1	2	3		4	1	2	
Вид продукции									
1. Прямые затраты, всего									
в том числе: затраты на сырье, материалы, комплектующие и др.									
затраты на оплату труда производственных рабочих									
отчисления на социальные нужды									
2. Постоянные (общие) затраты, всего									
в том числе: производственные расходы									
общехозяйственные расходы									
расходы на сбыт продукции									
3. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг), всего									
4. НДС, акцизы, уплаченные из затрат на материалы, топливо,									



Общая стоимость плана



Статьи затрат	1 год				2 год				3 год
	квартал				квартал				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Капитальные вложения по проекту									
2. Капитальные вложения в объекты сбыта									
3. Приобретение оборотных средств									
4. Другие инвестиции в период освоения и эксплуатации производственных мощностей									
5. Итого – объем инвестиций (сумма показателей пунктов 1, 2, 3, 4)									



Организационный план

организационно-правовая форма предприятия, сведения о партнерах, мера ответственности партнеров, организационная структура фирмы с распределением обязанностей и функций.



Пять основных подходов к разработке организационной структуры:

Функциональный

5 подходов

Сетевой

Дивизиональ-
ный

Командный

Матричный



Функциональную организационную структуру называют традиционной или классической. Она широко используется и на отечественных предприятиях, и в западных средних компаниях.

Функциональная структура – это процесс деления организации предприятия на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.



В *дивизиональной структуре* подразделения являются автономными организационными единицами–производителями единичных продуктов (товарной линии).

Матричный подход к организационной структуре позволяет установить официальную командную цепочку как для функциональных взаимоотношений, так и для взаимодействий между отделами.



Командный подход создает благоприятные условия для делегирования ответственности и властных полномочий на нижние уровни иерархии, что позволяет сократить число исполняющих контрольные функции менеджеров.

Сетевая структура означает, что организация распределяет свои основные функции между другими предприятиями, а себе оставляет только функцию координации деятельности участников

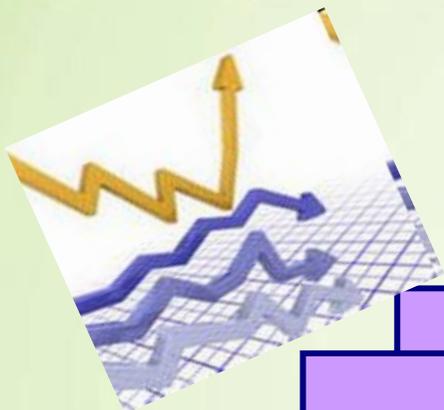


Для описания организационной структуры предприятия необходимо иметь

- Устав предприятия;
- Положение о Совете директоров (собственников);
- перечень основных подразделений предприятия, участвующих в реализации проекта, их функции;
- взаимодействие подразделений между собой;
- распределение обязанностей в группе управления;
- подробное описание членов группы управления – Ф.И.О., квалификация, вклад в достижения предприятия, опыт.



Отчет о прибылях и убытках



Раздел представлен тремя основными документами:

- а) отчетом о прибылях и убытках;
- б) балансовой ведомостью;
- в) отчетом о движении денежных средств.



- **Отчет о прибылях и убытках** отражает операционную деятельность предприятия в текущий период проекта. С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени.
- **Балансовая ведомость** отражает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени, из анализа которого можно сделать вывод о росте активов и об устройстве финансового положения предприятия, реализующего проект, в конкретный период времени.
- **Отчет о движении денежных средств** показывает формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.



Система показателей эффективности

проекта определяется показателями
финансового состояния предприятия:

- прибыльность проекта;
- рентабельность капитала;
- показатели финансовой деятельности:
ликвидности и финансовой устойчивости;
- срок окупаемости (показывает время
возврата вложенных средств и используется
в качестве показателя, характеризующего
риск проекта).

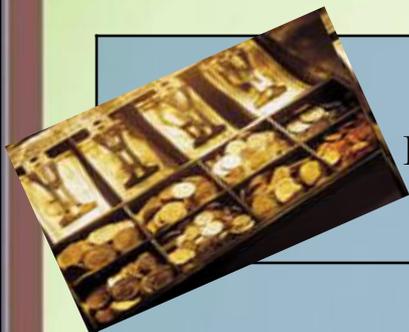


Финансовые результаты реализации проекта

Показатели	1 год				2 год				3г.
	квартал				квартал				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Выручка от реализации									
2. НДС, акцизы от реализации продукции									
3. Выручка от реализации продукции за минусом НДС									
4. Общие затраты на производство и сбыт продукции									
5. Амортизация, отчисления									
6. Налоги, включаемые в себестоимость									
7. Прибыль									
8. Налоги, относимые на прибыль									
9. Погашение долга и выплата процентов за кредит									
10. Налогооблагаемая прибыль (разность показателей п. 7 и пунктов 8 и 9)									
11. Налог на прибыль									
12. Чистая прибыль (разность показателей пункта 7 и пунктов 8 и 11)									



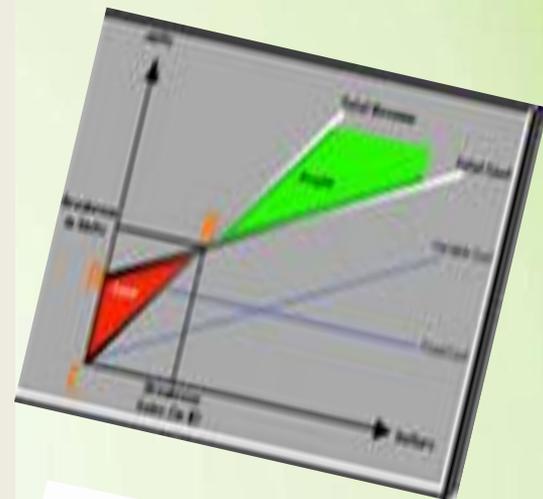
План денежных поступлений и выплат



Показатели	1 год				2 год				3 год	
	квартал				квартал					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
Деятельность по производству и сбыту продукции (услуг)										
1. Денежные поступления										
а) поступления от продажи продукции (услуг)										
б) прочие доходы от производственной деятельности										
2. Денежные выплаты, всего										
а) затраты по производству и сбыту продукции (услуг)										
б) платежи в бюджет										
3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (разность показателей п. 1 и п. 2)										



Точка безубыточности (порог рентабельности) – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибыли, т.е. результата от реализации после возмещения переменных затрат хватает только на покрытие постоянных затрат и прибыль равна нулю.



Риск

означает вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части ресурсов, недополучению доходов или появлению дополнительных расходов.

Для уменьшения потерь обычно используют различные аналитические методы, позволяющие повысить надежность вложений (метод математической статистики, экономико-математическое моделирование и др.). В результате проведения анализа потерь разрабатываются мероприятия по их уменьшению.



Календарный план

Указываются события, являющиеся самыми значительными или наиболее опасными для успеха проекта:

- учреждение проекта (для нового дела);
- завершения планирования и разработки;
- создание прототипа (ключевая дата: ее достижение реально свидетельствует о способности фирмы к работе);
- начало деятельности торговых представительств;
- придание продукции товарного вида;
- заказ материалов в необходимом для производства количестве;
- начало производства или выпуска продукции (другая ключевая дата);
- первые продажи и заказы (наиболее важная дата, прямо показывающая состоятельность фирмы и необходимость финансирования);
- оплата первых счетов.



Приложения

в приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане



К таким могут относиться следующие:

- копии всех относящихся к делу контрактов;
- копии деловых соглашений;
- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов;
- фотографии или видеоролик образцов продукции;
- подробные технические характеристики продукции;
- план предприятия;
- список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий;
- список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности;
- отзывы авторитетных организаций;
- любые патенты и авторские права, которыми владеет предприятие;
- любые другие относящиеся к делу официальные документы.

