

Основные разделы бизнес-плана

РЕЗЮМЕ

- краткий обзор бизнес-плана.
- самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана.
- готовится после того, как составлен весь план.

Основная информация в резюме

- наименование проекта;
- характеристика организации, обращающейся за предоставлением средств:
 - наименование
 - организационно-правовая форма
 - форма собственности
 - среднесписочная численность
 - уставной фонд
 - оборот за последний год
 - точный почтовый адрес, телефон
 - банковские реквизиты (в т.ч. рублевый, валютный, депозитный счета)
 - фамилия, имя, отчество, возраст и квалификация руководителя проекта.

Основная информация в резюме

- описание проекта, особо выделив, идет ли речь о начале работы "с нуля" или о расширении существующего дела;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;

Основная информация в резюме

- описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
- преимущество продукции или услуг предприятия, собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;
- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какого роста можно ожидать, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
- степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;
- потребность в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться) инвесторам;

Основная информация в резюме

- если заявитель является физическим лицом, то инвестор должен знать, каким имуществом он владеет;
- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.;
- ключевые экономические показатели эффективности проекта;
- возможные риски и система страховок.

ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

- цели и задачи на ближайший период и на перспективу;
- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- события, повлиявшие на развитие предприятия;
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;
- организационная структура и кадровый состав;
- тенденции в сбыте продукции (услуг) в ближайшее время и в перспективе;
- основные достижения предприятия;
- показатели финансовой эффективности предприятия за последние три года;

ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

- каковы преимущества предприятия;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;
- объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;
- какова доля предприятия на рынке и каковы тенденции;
- каковы возможности рекламы;
- сезонность;
- как увеличить долю предприятия на рынке;
- используемые ноу-хау;
- территориальное расположение клиентов;

ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

- основные конкуренты и их сильные стороны;
- уровень технологии;
- анализ издержек;
- с какими проблемами сталкивается предприятие;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- географическое положение предприятия;
- ближайшие транспортные магистрали.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

Характеристика продукции

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- примеры использования продукции;
- стоимость в зависимости от объемов производства;
- технологичность, универсальность;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т.п.);
- требования к контролю качества;
- требования к подготовке пользователей;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта;
- патентно-лицензионная защита.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке

- описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов;
- почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом;
- принципы ценообразования конкурентов;
- способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ) *Исследования и разработки*

- цели и описание планируемых НИОКР;
- существующие технологические риски;
- технологическое состояние конкурентов, возможность их технологических достижений влиять или повлиять в будущем на деятельность предприятия;
- описание концепции развития продукта следующих поколений.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

Финансирование

- принятая концепция ценообразования ;
- оптимальные размеры заказов и формы оплаты;
- условия приобретения сырья, материалов и комплектующих;
- уровень запасов;
- производственная кооперация.

МАРКЕТИНГ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ (ПЛАН МАРКЕТИНГА)

Характеристика рынка

- размеры рынка (регион, РФ, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка;
- динамика цен на рынке за последние 5 лет;
- специфические особенности рынка;
- независимые прогнозы относительно развития рынка в будущем;
- предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы относительно зарубежных рынков; экспортный потенциал;
- особые цели на рынке.

МАРКЕТИНГ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ (ПЛАН МАРКЕТИНГА)

Характеристика потребителей продукции

- тип потребителя(покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т. п.);
- их географическое расположение;
- их мнение о продукции.

МАРКЕТИНГ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ (ПЛАН МАРКЕТИНГА)

Стратегия продвижения продукции на рынок

- расчет и обоснование цены, ценовая политика;
- система распределения (продаж) в настоящее время и в перспективе;
- реклама;
- стимулирование сбыта;
- сервисное и гарантийное обслуживание;
- связи с общественностью.

МАРКЕТИНГ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ (ПЛАН МАРКЕТИНГА)

Характеристика конкурентов

- перечень предприятий - ОСНОВНЫХ конкурентов;
- их сильные и слабые стороны;
- их финансовое положение;
- уровень технологии;
- удельный вес в обороте рынка;
- используемые конкурентами стратегии маркетинга;
- возможная реакция конкурентов.

МАРКЕТИНГ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ (ПЛАН МАРКЕТИНГА)

План сбыта

- цена продукции;
- методы ценообразования и установления гарантийного срока;
- схема реализации продукции (с авансом, в кредит, на экспорт);
- размеры скидок;
- время на сбыт;
- уровень запасов;
- процент потерь;
- условия оплаты (по факту, с предоплатой, в кредит);
- время задержки платежа.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Описание технологического процесса

- обеспеченность сырьём, оборудованием, комплектующими, энергией;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- требования к подготовке производства;
- возможности совершенствования технологии производства;
- требования к контролю качества на всех этапах производства продукции;
- производственная программа.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Требования к квалификации и наличие необходимого персонала

- административный персонал;
- инженерно-технический персонал;
- производственный персонал;
- условия оплаты и стимулирования;
- условия труда;
- структура и состав подразделений;
- обучение персонала;
- предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

- организация руководящей группы и основная роль каждого ее члена;
- команда управления проектом и ведущие специалисты;
- правовое обеспечение;
- имеющиеся или возможные поддержка и льготы;
- организационная структура;
- график реализации проекта;
- данные о партнерах, их возможностях и опыте;
- механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей;
- оплата труда (например: оклад, премии, доленое участие в прибыли).

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- ❖ потребность в финансовых ресурсах;
- ❖ предполагаемые источники и схемы финансирования;
- ❖ ответственность заемщиков и систему гарантий;
- ❖ четкая разбивка расходов по проекту и использования средств;
- ❖ условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов;
- ❖ как и кем составлялась смета расходов, предполагаемая степень четкости сметы;
- ❖ условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта;
- ❖ перечень и ставки налогов;
- ❖ формирование капитала;
- ❖ порядок выплаты займов, процентов по ним и т.д.;
- ❖ сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита;
- ❖ расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозируемые показатели эффективности проекта

3 основных документа

- отчет о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- план движения денежных средств (Кэш-Фло);
- балансовая ведомость (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

План движения денежных средств

Денежные потоки от операционной деятельности

Чистая прибыль	-260,81р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	214,10р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	214,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	19,20р.
Увеличение кредиторской задолженности	20,30р.
Изменение других активов	-917,50р.
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-710,71р.

Денежные потоки от инвестиционной деятельности

Капитальные затраты	-213,60р.
Покупка ценных бумаг	-349,00р.
Другое	1,20р.
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-561,40р.

Денежные потоки от финансовой деятельности

Чистое увеличение долгосрочных займов	305,00р.
Выплаченные дивиденды	-119,20р.
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	185,80р.
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств	-1 086,31р.
Денежные средства в начале плана	329,30р.
Денежные средства в конце плана	275,20р.

План прибылей и убытков

	2007	2008	2009
Чистая выручка от реализации продукции	4 903,70р.	5 533,50р.	6 013,40р.
Себестоимость реализованной продукции	2 855,70р.	2 995,50р.	3 000,00р.
<i>Валовая прибыль</i>	<i>2 048,00р.</i>	<i>2 538,00р.</i>	<i>3 013,40р.</i>
Общие расходы	807,20р.	849,60р.	2 043,35р.
Амортизация	214,10р.	214,10р.	214,10р.
Общие операционные расходы	1 021,30р.	1 063,70р.	2 257,45р.
<i>Операционная прибыль</i>	<i>1 026,70р.</i>	<i>1 474,30р.</i>	<i>755,95р.</i>
Расходы на уплату процентов	82,23р.	110,94р.	110,94р.
Другие неоперационные расходы	1,80р.	1,80р.	1,80р.
Общие неоперационные расходы	84,03р.	112,74р.	112,74р.
<i>Прибыль до уплаты налога на прибыль</i>	<i>942,67р.</i>	<i>1 361,56р.</i>	<i>643,21р.</i>
Налог на прибыль	614,40р.	761,40р.	904,02р.
<i>Чистая прибыль</i>	<i>328,27р.</i>	<i>600,16р.</i>	<i>-260,81р.</i>

Плановый баланс

Активы

	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	329,30р.	275,20р.	275,20р.	-54,10р.
Ценные бумаги	993,30р.	1 336,90р.	1 336,90р.	343,60р.
Дебиторская задолженность	1 114,40р.	1 328,40р.	1 328,40р.	214,00р.
Товарно-материальные запасы	207,70р.	226,90р.	226,90р.	19,20р.
Другие текущие активы	33,20р.	38,30р.	38,30р.	5,10р.
Общие текущие активы	2 677,90р.	3 205,70р.	3 205,70р.	
Недвижимость и оборудование	2 191,20р.	2 193,40р.	2 193,40р.	2,20р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	1 144,90р.	1 168,70р.	1 168,70р.	23,80р.
Чистая недвижимость и оборудование	1 046,30р.	1 024,70р.	1 024,70р.	-21,60р.
Нематериальные активы	53,70р.	59,50р.	59,50р.	5,80р.
Другие активы	1 145,20р.	227,70р.	227,70р.	-917,50р.
Общие активы	4 923,10р.	5 422,60р.	5 422,60р.	

Обязательства и капитал акционеров

Краткосрочные обязательства	324,30р.	495,40р.	495,40р.	171,10р.
Кредиторская задолженность	223,90р.	244,20р.	244,20р.	20,30р.
Налог на прибыль к уплате	54,80р.	53,50р.	53,50р.	-1,30р.
Начисленные расходы	197,20р.	197,10р.	197,10р.	-0,10р.
Другие текущие обязательства	155,60р.	182,40р.	182,40р.	26,80р.
Общие текущие обязательства	955,80р.	1 172,60р.	1 172,60р.	
Долгосрочные обязательства	670,00р.	800,00р.	800,00р.	130,00р.
Другие долгосрочные обязательства	213,70р.	240,60р.	240,60р.	26,90р.
Общие обязательства	1 839,50р.	1 040,60р.	1 040,60р.	
Обычные акции	2 538,30р.	2 676,30р.	2 676,30р.	138,00р.
Заемы	545,30р.	533,10р.	533,10р.	-12,20р.
Общий капитал акционеров	3 083,60р.	3 209,40р.	3 209,40р.	125,80р.
Общие обязательства и капитал акционеров	4 923,10р.	5 422,60р.	5 422,60р.	499,50р.

Показатели эффективности проекта

- Чистый дисконтированный доход (ЧДД); другие названия: чистая приведенная стоимость, чистый приведенный доход. Net Present Value (NPV).
- Индекс доходности (ИД); другие названия: индекс прибыльности, Profitability Index (PI)
- внутренняя норма доходности (ВНД); другие названия: внутренняя норма рентабельности, возврата инвестиций, Internal Rate of Return (IRR).
- Срок окупаемости (Payback period; (PBP) мес.)

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) - сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T DP(t) - \sum_{t=0}^T DO(t)$$

где DP_t - продисконтированные поступления, получаемые на t -ом шаге расчета,

DO_t - продисконтированные затраты, осуществляемые на том же шаге

T - горизонт расчета (число прогнозов)

Если ЧДД проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта). Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T D\Pi(t)}{\sum_{t=0}^T DO(t)}$$

где $D\Pi_t$ - продисконтированные поступления, получаемые на t -ом шаге расчета,

DO_t - затраты, осуществляемые на том же шаге

T - горизонт расчета (число прогнозов)

Если $ИД > 1$, проект эффективен, если $ИД < 1$ - неэффективен.

Внутренняя норма доходности (ВНД)

- та норма дисконта (Евн), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям; сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал; должна быть больше, чем в случае безрискового вложения капитала.

Срок окупаемости ("простым" сроком окупаемости; *payback period*) - продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый доход в текущих или дефлированных ценах становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Название	Как считать
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/Общий капитал акционеров
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства
Коэффициент мгновенной ликвидности (“кислотный тест”)	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства

Граница безубыточности (предельный уровень) – такой объем реализации, при котором полученные доходы обеспечивают возмещение всех затрат, но не дают возможности получить прибыль.

- нижний предельный объем выпуска, при котором прибыль равна 0.

Критический (безубыточный) объем выпуска = $\frac{\text{Сумма постоянных затрат}}{\text{Цена на единицу} - \text{Переменные затраты на единицу}}$.

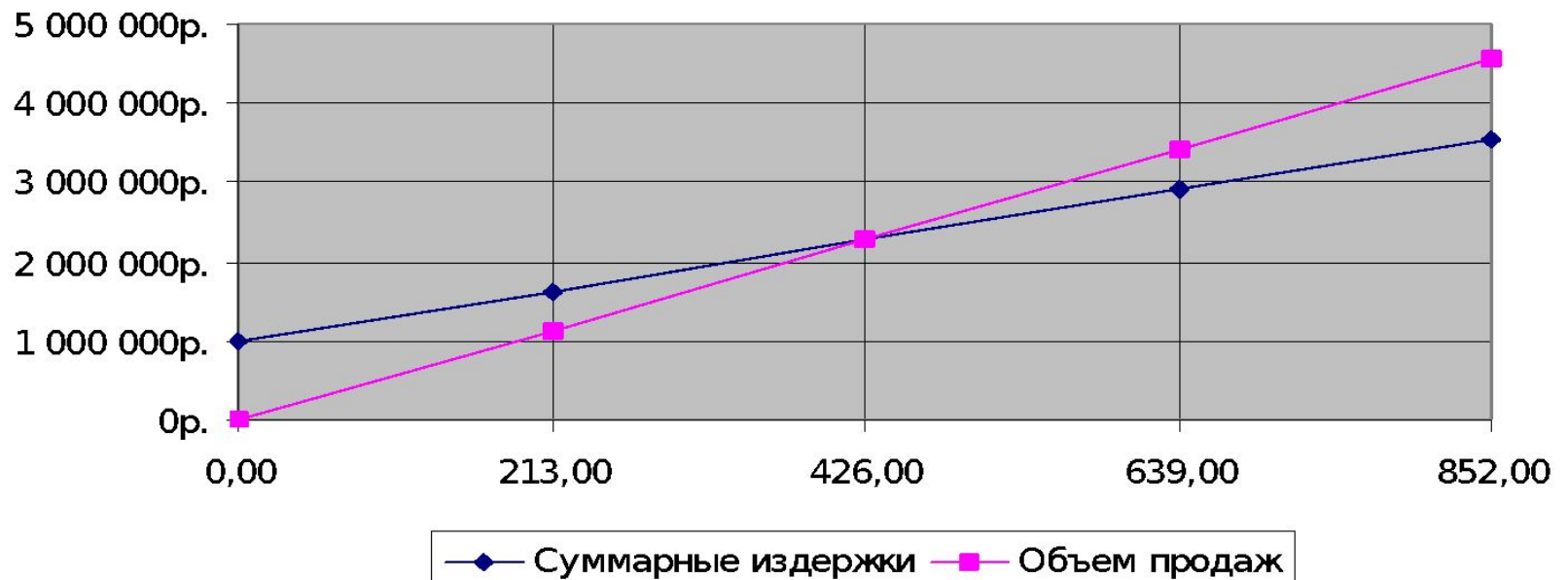
Анализ безубыточности

Безубыточный объем продаж, шт.	426
Безубыточный объем продаж, руб.	2 276 596р.

Предположения:

Отпускная цена	5 350,00р.
Переменные затраты	3 000,00р.
Фиксированные затраты	1 000 000,00р.

Анализ безубыточности



ОЦЕНКА РИСКА

Показываются предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, стратегии реагирования на риски приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

Матрица оценки рисков

		Вероятность				
Очень Низкая	Очень высокая (0,9)	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
	Высокая (0,7)	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
	Средняя (0,5)	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
	Низкая (0,3)	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
	Очень Низкая (0,1)	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
		Очень низкая (0,05)	Низкая (0,1)	Средняя (0,2)	Высокая (0,4)	Очень высокая (0,8)
		Степень влияния				

Категории рисков	Оценки риска
Критические риски	\geq
Умеренные риски	\geq
Незначительные риски	$<$

Код риска	Описание риска	Вероятность	Взвешенная степень воздействия	Оценка (величина) риска

ПРИЛОЖЕНИЯ

- биографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов (включая аналитическую часть);
- подробные технические характеристики продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;

ПРИЛОЖЕНИЯ

- фотографии или видеоролики образцов продукции;
- копии авторских свидетельств, патентов;
- план предприятия;
- сертификаты (ТУ и т.п.) на продукцию.