



БАЙКАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА



ИРКУТСКАЯ ОБЛАСТЬ
ОБЩЕСТВЕННАЯ ПАЛАТА
ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФОНД «ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ»

БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

БАЙКАЛЬСКИЙ ЦЕНТР ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В ПОМОЩЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ

КАК СОСТАВИТЬ БИЗНЕС-ПЛАН

Справочно-методические материалы
для предпринимателей

Иркутск
2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА	3
ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА	6
Резюме	6
Бизнес (фирма)	7
Продукт	8
Анализ отрасли	9
Маркетинговый анализ и стратегия	10
Производственный план	12
Организационный план и менеджмент	15
Оценка риска	16
Стратегия финансирования	16
Финансовый план	17

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Качественно разработанный бизнес-план имеет жизненно важное значение для любого бизнеса. При этом бизнес-планы разрабатываются для внешнего представления и для внутреннего использования.

Для внешнего представления бизнес-план разрабатывается при привлечении капитала для реализации проекта от потенциальных инвесторов, банкиров и других ссудодателей. Бизнес-план является необходимым документом, предоставляемым в банк для получения инвестиций. Важнейший фактор, влияющий на судьбу проекта — качество предоставляемых материалов. Примерно 90% предлагаемых проектов отвергаются на этапе рассмотрения бизнес-планов. Назначение бизнес-плана — убедить инвестора, что у предприятия есть достоянная поддержки бизнес-идея и вложенные инвестором деньги будут возвращены с прибылью.

Бизнес-план разрабатывается также при прямой продаже всей или части компании и помогает определить жизнеспособность бизнеса на указанном рынке.

Бизнес-план является элементом имиджа предприятия. Значительно убедительней выглядит человек, который знает, как будет развиваться его фирма в течение ближайших лет, чем тот, который затрудняется ответить на этот вопрос.

Зарубежные партнеры, как правило, просят разрешения ознакомиться с бизнес-планом фирмы. На Западе принято, что такой документ существует и с ним идет постоянная работа. Отсутствие же его является в глазах иностранных партнеров существенным недостатком, отражающим слабость управления.

Бизнес-план также чрезвычайно важен для внутреннего использования. Бизнес-план является инструментом контроля и управления. В ходе управления компанией бизнес-план помогает определить цели бизнеса и удерживать его развитие в данном направлении. В процессе планирования руководством проигрываются различные сценарии и рассматриваются препятствия, которые могут помешать успеху бизнеса. Проработка сценариев позволяет руководству увидеть эти препятствия и спланировать пути их устранения. Постоянные изменения условий, в которых действует компания, предполагают уточнение и пересмотр бизнес-плана.

Разработка бизнес-плана позволяет просчитать ожидаемый результат и вовремя отказаться от неэффективной, рискованной идеи. Бизнес-план позволяет обнаружить проблемы на бумаге до того, как они возникли. Бизнес-план необходим, если предполагаются изменения в бизнесе или же создание нового бизнеса. Новое дело всегда связано с попыткой уяснить для себя основные направления бизнеса, его сильные и слабые стороны, требуемый капитал, источники его получения и способы возврата денег. Возможна ситуация, когда бизнес-план выявит непреодолимость тех или иных барьеров.

Таким образом, новая деятельность может быть приостановлена, пока все еще только на бумаге. Может быть это не самый желательный вывод, но все же лучше приостановить определенную деловую активность и избежать дополнительных затрат времени и денег, чем полностью провалить весь проект.

Бизнес-план играет для фирмы роль визитной карточки. Первоначальная его задача состоит в том, чтобы заставить потенциального инвестора ознакомиться с ним, что позволит менеджерам компаний сделать следующий шаг.

Каждая компания составляет бизнес-план по-своему, и подходы к составлению бизнес-плана и его структура меняются в зависимости от характера бизнеса,

конкретных целей плана и индивидуальных требований ссудодателей. Так, например, по освещаемым темам план для производственной компании по снабжению своей продукцией определенного региона будет отличаться от плана по организации местного сервисного обслуживания. Основные акценты бизнес-плана будут меняться в зависимости от того, нацелен ли он на привлечение инвестиций или будет использоваться руководством в качестве внутреннего документа для оценки достигаемых результатов.

Однако, независимо от формы составляемого бизнес-плана, есть ключевые вопросы, которые при его составлении должны быть тщательно продуманы и описаны:

1. Чем занимается компания (в чем состоит ее бизнес)? На первый взгляд, это кажется настолько очевидным, что не требует объяснений, однако многие планы так и не дают сразу четкого описания бизнеса, и читающий план так до конца и не понимает, чем занимается компания.
2. Каковы цели компании?
3. Каковы стратегии и тактика, с помощью которых компания может достигнуть поставленных целей?
4. Сколько финансовых и других ресурсов потребуется компании, в течение какого периода и как эти ресурсы будут использованы?
5. Когда и как будут возвращены средства ссудодателям и инвесторам?

Кроме того, имеются общие требования ко всем планам, как «надо» и как «не надо» делать.

План должен быть кратким, но включать всю важную информацию о бизнесе. План от семи до десяти печатных листов текста, напечатанных через два интервала, часто может считаться идеальным по размеру. Тем не менее в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом более, чем в 50 страниц. В любом случае в бизнес-план не должна включаться второстепенная информация, хотя такие сведения могут быть подготовлены для дальнейшего обсуждения.

Следует избегать подробного описания продукции, процессов и операций. Нужно использовать общедоступные термины. Бизнес-план должен быть простым и полным.

Бизнес-план должен являть собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, например, проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией. Не многие инвесторы или ссудодатели рискнут своими деньгами, основываясь на нереалистичных, не подкрепленных информацией планах. Бизнес-план показывает инвесторам и ссудодателям качество и глубину ведущих позиций компании и характеризует способность ее руководителей достигнуть поставленных целей. Эти факторы лежат в основе решения о том, стоит ли инвестировать средства в данную компанию.

Следует охарактеризовать риски, связанные с компанией. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут определены не самой компанией, а внешними сторонами.

Не нужно делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, следует избегать утверждений типа «объем реализации в следующем году со-

ставит» или «будет начато производство новой продукции». Необходимы более конкретные объяснения, подкрепленные данными о рынке.

План должен быть исчерпывающим и включать описание стратегии организации по исполнению в своих интересах потенциальных открывающихся возможностей и преодолению возможных трудностей.

Бизнес-план и финансовый бюджет (смета расходов капитала) для внутреннего пользования в компании составляются более подробно, чем документы для внешних пользователей.

Обложка бизнес-плана должна быть привлекательной, но не слишком бросающейся в глаза.

Количество экземпляров должно быть достаточно, чтобы не тормозить процесс ознакомления с планом заинтересованных лиц.

Подготовка бизнес-плана требует больших затрат времени, которые зависят от вида бизнеса и опыта и знаний менеджеров. Он должен быть достаточно подробным, чтобы любой потенциальный инвестор получил ясную картину деятельности компании и понимание ее бизнеса. План также может помочь менеджерам прояснить свое собственное понимание руководимого ими бизнеса.

Многие менеджеры недооценивают продолжительность времени, которое требуется для разработки плана. Но включившись в этот процесс, менеджер осознает, что хотя требуются значительные усилия и продолжительное время для его разработки, но этот процесс трудно переоценить с точки зрения анализа и понимания всех сторон деятельности компании.

Важным является вопрос о том, кто должен разрабатывать бизнес-план. При этом считается целесообразным, если разработкой бизнес-плана занимается: на малом предприятии руководитель фирмы (он же – хозяин), на среднем или крупном предприятии – как правило, рабочая группа, в которую входят ведущие специалисты по соответствующим направлениям. Подключение специалистов ведет к большей проработанности проекта, одновременно готовится команда, способная приступить к реализации бизнес-плана.

Если бизнес-план разрабатывается с расчетом на серьезные инвестиции или кардинальные изменения в бизнесе, то лучше обратиться в консалтинговую фирму. Для малого бизнеса лучше и дешевле обсудить с экспертом уже готовый бизнес-план. Для среднего и крупного предприятия лучше заказать всю его разработку и сопровождение. Это стоит от 0,3 до 4% от суммы инвестиций, но показывает серьезность намерений заемщика и повышает вероятность успешного результата.

Далее остановимся на основных ошибках, встречающихся в бизнес-планах. Одной из характерных ошибок является отсутствие четкости в оформлении бизнес-планов. Вместо четко структурированного документа часто бывают представлены отрывочные рекламные материалы и некоторые элементы технико-экономического обоснования. Кроме того, руководствуясь ображениями конфиденциальности, в бизнес-планах не указываются существенные предприятия и величины собственного капитала, инвестируемого в проект.

Нежелателен производственный тип изложения бизнес-плана, где обосновывается необходимость создания производства какой-либо продукции в связи с наличием свободных производственных мощностей. Эти бизнес-планы можно узнать по подробному описанию того, какие хорошие станки, рабочие руки, зе-

тельные участки и т. д. простаивают. Однако простаивающие станки — иногда только потенциальная возможность, а чаще всего ненужный балласт.

Еще один признак подобных бизнес-планов — расчет уровня сбыта по мощности предприятия. Однако мощность производства очень редко совпадает с потребностью рынка.

Основанием же для выпуска продукции должны являться только требования рынка, а подробное описание техники, часто непонятное непосвященному, может лишь отпугнуть инвестора.

Еще одной потенциальной ошибкой при разработке бизнес-планов является слабое или чисто формальное знание рынка, его потенциальной емкости, позиций конкурентов на рынке.

Требования, предъявляемые к этой части бизнес-плана, настолько важны, что в ряде банков требуют развернутое маркетинговое приложение к бизнес-плану. В российских условиях очень часто недостает статистических банков, обзоров рынка и т. д., однако нужно попытаться достать максимум информации и произвести ее анализ.

Наткнувшись на фразу о «неограниченном объеме рынка» и об «отсутствии конкурентов», эксперты откладывают бизнес-план в сторону.

Если в проекте предусмотрены достаточно высокие темпы роста объема продаж, то они должны быть детально обоснованы.

Еще одним важным недостатком при разработке бизнес-планов является отсутствие финансовых расчетов или их некорректность.

Финансовый план обычно анализируется с особой тщательностью. Его цель показать и доказать, сколько денег нужно на проект и какова возможность вернуть их в приемлемые сроки, каков объем кредитования и какова схема возврата заемных средств. Необходимо рассчитать максимальную ставку кредита, которую предприятие может себе позволить, и ставку, под которую предприятие намерено получить кредит. Должен быть отслежен денежный поток и рассчитана эффективность проекта с учетом дисконтирования.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

Резюме

Эта часть представляет собой краткое и ясное суммарное изложение всего представляемого текста бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или вида услуг и убеждает кредиторов или инвесторов прочитать весь текст предлагаемого бизнес-плана. Серьезные инвесторы еженедельно получают десятки бизнес-планов, и у них бывает больше бизнес-планов и подробных материалов к ним, чем можно физически прочитать. Поэтому резюме нужно инвестору, чтобы определиться, стоит ли читать весь бизнес-план в целом. Если компания напишет резюме, способное «зацепить» инвестора, можно сказать, что половина дела уже сделана. Эта часть важна для инвестора, поскольку ему не нужно читать весь план для установления объема требуемых инвестиций. Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые позиции бизнес-плана, потребности в финансировании, потенциал рынка и обосно-

вание всех приводимых положений. Поэтому резюме должно точно показать, почему следует инвестировать средства в компанию.

Резюме должно быть объемом от одной до трех страниц текста, пишется оно после того, как все другие разделы бизнес-плана составлены. Резюме включает: краткое описание предприятия, продукции или вида услуг; потенциала рынка; прошлой деятельности, на которые компания делает ставку; данные о результатах прошлой деятельности и наличии достаточного количества способов руководителей; краткое изложение финансовых результатов и намечаемых показателей; объем, предполагаемое использование и условия изыскиваемых финансовых средств; сроки и способы возврата предоставленных средств.

Если целью бизнес-плана является увеличение собственного капитала, резюме должно включать оценку инвестором нормы прибыли на инвестиции в собственный капитал и план обеспечения участия в собственном капитале.

Затем следует более детальное описание основных разделов бизнес-плана. Отдельные повторы в содержании отдельных разделов неизбежны, поскольку окончательный контекст зависит от структуры бизнес-плана и тематики разделов. В некоторых случаях, в зависимости от выбранного стиля изложения бизнес-плана повторения в разделах необходимы для облегчения чтения и восприятия информации.

Главная задача данного раздела состоит в том, чтобы продемонстрировать понимание менеджерами наиболее существенных положений бизнес-плана, а также показать умение изложить их кратко и логично. Слишком детальное и объемное резюме этих целей не достигнет. Слишком краткое резюме, в котором упущены важные положения, может создать у инвестора неверное представление о бизнесе. Резюме показывает реальное отношение руководителей к основным положениям плана.

Бизнес (фирма)

В этом разделе следует подробно описать компанию (предприятие), включая прошлые достижения, состояние на настоящий момент и планы на будущее. Ключевые элементы этого раздела:

- прошлая деятельность компании, форма собственности на данный момент, планы на будущее;
- вид деятельности (розничная торговля, производство, сфера услуг);
- описание продукта и/или вида услуг, включая их назначение и отличительные особенности, патенты, авторские права, наличие торговой марки;
- описание в общих чертах возможностей для реализации на рынке данного продукта или вида услуг;
- определение предприятия и отрасли, в которой оно работает (здесь должно быть дано определение конкретного продукта или вида услуг, выбранного сегмента рынка, конкурентов);
- роль компании в данной отрасли и тенденции развития внутри самой отрасли;
- основные цели предприятия (бизнеса);
- причины создания данного предприятия (бизнеса);
- прошлые и ожидаемые изменения в организационной форме бизнеса;
- учредители, основные инвесторы, руководители;
- организационная структура;
- прошлые достижения и сильные стороны в настоящее время;

- прошлые проблемы и слабые стороны в настоящем;
- критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы и риски;
- работа по техническому развитию, которая должна быть завершена к настоящей дате;
- используемые технологии;
- методы ведения учета;
- какая система бухгалтерского учета будет использоваться;
- кто будет вести учет;
- страхование;
- какие необходимы виды страхования;
- система безопасности – ее функции по обеспечению сохранности материальных ценностей и информации;
- является ли знание собственным или арендуется;
- местоположение компании; место и причины его выбора (если местоположение является важным, с точки зрения плана маркетинга, остановитесь более подробно на этом в маркетинговом разделе бизнес-плана).

Поскольку большая часть этого раздела дает информацию о прошлом и опирается на фактические данные, то в нем частично используются сведения из предыдущих бизнес-планов. Так как здесь приводятся широкие сведения о деятельности компании, то целесообразно, чтобы данный раздел готовил генеральный директор, а не руководители функциональных подразделений.

Продукт

В этот раздел следует включить полное описание продукта или вида услуг с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков:

- описание продукта или услуги (включая их отличительные черты, особенности, причины отличия);
- фирменное наименование;
- ассортимент продукции или услуг (производство и реализация);
- себестоимость реализованной продукции и прибыль по видам продукции или услуг;
- покупатели и конечные потребители продукта или услуг;
- патенты и права собственников;
- стратегические возможности и планы расширения или модернизации продукта или вида услуг (если разработка продукта является важной частью стратегии бизнеса, в этом случае необходим особый подраздел плана);
- планируемые изменения в структуре продаж, себестоимости реализованной продукции и прибыли по отдельным видам продукции и услуг, а также причины изменений.

В некоторых случаях необходим подраздел по разработке нового продукта. Без использования специальной технической терминологии представляется уровень разработки продукта, с тем, чтобы лицо, знакомое в разумных пределах с данной технологией или отраслью, могло сделать вывод о том, имеет ли оно дело с концепцией, опытным образцом или продуктом, готовым к реализации на рынке. Основные компоненты этого подраздела следующие:

- степень инноваций или конструкторской разработки, необходимая для успешного завершения проекта;

- описание основных конкурентов, создающих аналогичные продукты;
- права на используемые технологии;
- объяснение факторов, обуславливающих большую прогрессивность и лучшее качество выбранной технологии, продукта или вида услуг по сравнению с существующими аналогами.

Возможно, не стоит представлять детальное описание по каждому отдельному продукту или виду услуг. Важно в достаточной степени отразить основную долю осуществляемой деятельности, например дать пояснения по крайней мере по 80% получаемой выручки от реализации. Менее значительным видам продукции может быть уделено относительно меньше внимания в зависимости от их стратегического значения для предприятия.

Одним из ключевых положений этого раздела является анализ жизненного цикла каждой группы продукции и ее вклада в погашение постоянных затрат производства и в формирование прибыли. На этих сведениях основываются решения о прекращении производства определенных видов продукции, об осуществлении инвестиций в разработку новой продукции и о проведении мероприятий по снижению издержек производства данного продукта путем его модернизации или совершенствования технологических процессов.

Анализ отрасли

Важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует данный бизнес (данное предприятие). В частности, бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой компания действует или намеревается действовать. К примеру, отрасль с быстро растущим рынком может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятная. Нужно включить обзор отрасли, в том числе тенденции развития и прошлые достижения. Бизнес-план также должен давать информацию по новым видам продукции, разработанным в отрасли. Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить каждого основного конкурента с описанием его сильных и слабых сторон, особенно то, как он мог бы помешать потенциальному успеху нового дела. Следует также привести детальную информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещаются:

- размер и степень зрелости отрасли, характер конкуренции в отрасли;
- препятствия входу в отрасль новых компаний, их выхода из отрасли и роста;
- роль в отрасли инноваций и изменений технологий;
- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы реализации в отрасли за последние несколько лет;
- ожидаемый рост отрасли;
- количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;
- новые продукты, появившиеся в последнее время в отрасли;
- основные (ближайшие) конкуренты;
- тенденции в объеме реализации продукции основных конкурентов;
- сильные и слабые стороны каждого конкурента.

- финансовое положение главных конкурентов;
- описание каждого покупателя;
- описание покупателей с точки зрения их отличия от покупателей конкурентов.

В странах с рыночной экономикой источниками информации за прошедшие периоды, о тенденциях в отрасли, сегментах рынка, сильных и слабых сторонах конкурентов, поставщиков и покупателей, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодические публикуемые анализы рынка ценных бумаг, периодические отраслевые публикации, аналитические исследования отрасли, подготовленные специализированными фирмами.

Сведения, приводимые в этом разделе, более открыты для независимой проверки, чем данные, относящиеся непосредственно к предприятию. Вот почему важно, чтобы руководители предприятия показали в этом разделе свое собственное видение и понимание отрасли, в которой они работают.

Это также одна из сфер, в которой руководители предприятия часто теряют объективность, на что сразу реагируют инвесторы, поскольку к такого рода неточностям они особенно восприимчивы.

Маркетинговый анализ и стратегия

Этот раздел бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Маркетинговый анализ должен быть как можно более конкретным и основываться на правдоподобных, обоснованных и доступных сведениях.

Раздел должен продемонстрировать возможность для фирмы достичь намеченных целей на намеченных рынках. Возможность успешно реализовывать продукт на рынке не менее важна, чем разработка самого продукта. При представлении маркетинговой стратегии следует ответить на следующие вопросы:

- определение выбранного рынка;
- сегменты выбранного рынка;
- размер и рост выбранного рынка;
- тенденции развития выбранного рынка;
- конкуренты: название, размер, доля на рынке, конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса; необходимо оценить прямую и косвенную конкуренцию; это должно показывать, насколько компания конкурентоспособна; конкурентов следует оценить по местоположению, доле на рынке и по данным за прошлые периоды;
- определение покупателей, их отзывы о продукте (виде услуг) и причины покупки;
- анализ объема реализации и прибыли по сегментам рынка и по покупателям;
- текущая и прогнозируемая доля компании на рынке;
- политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания;
- ценовая и кредитная политика;
- стратегия рекламы и продвижения на рынок;
- затраты на маркетинг продуктов или услуг;
- местоположение – выбор местоположения связан с выбранным рынком, описание которого также следует включить в данный раздел бизнес-плана;
- конкретные приемы маркетинга, которые будут применяться, т. е. как выявить потенциального покупателя, связаться с ним и провести продажу.

– ценообразование – ценообразование может быть определено в результате исследования рынка и определения издержек на продукт или вид услуг; структура ценообразования должна быть подкреплена соответствующими материалами, демонстрирующими добавление стоимости к продукту с точки зрения покупателя по сравнению с уплаченной ценой;

– конструкция продукта – следует ответить на ключевые вопросы, относящиеся к конструкции товара, включая графическое изображение;

– выбор времени для выхода на рынок;

– методы распределения – способы, которые позволяют продукту и услугам достичь покупателей; эти положения следует подкрепить статистическими отчетами, таблицами по доле различных каналов распределения и т. д.;

– предполагаемые торговые представители и стратегия сбыта (т. е. размер комиссии, распределение обязанностей) по отдельным покупателям, для различных регионов и рынков;

– покупатели – как много их и где они находятся;

– обслуживание покупателей – какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие – посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков;

– конкретные подходы к извлечению выгоды по каждому каналу распределения; как они соотносятся с практикой работы в отрасли;

– план рекламной компании, и продвижения на рынок – как реклама будет приспособлена к выбранному рынку. Должны быть включены таблицы расценок, материалы по продвижению товара на рынок и временные рамки для рекламной компании.

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, установливаются цена и продвигаться на рынок продукты и услуги. Должны быть приведены конкретные прогнозы по развитию продуктов или услуг, для того чтобы прогнозировать прибыльность компании по отдельным видам продукции.

Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическое условие успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени данной проблеме для того, чтобы гарантировать эффективное осуществление намеченной стратегии. Маркетинговое планирование для компании должно проводиться ежегодно (при этом должно вестись постоянное наблюдение за выполнением плана, и изменения в план должны вноситься еженедельно или ежемесячно), и этот план должен рассматриваться как определяющий при принятии краткосрочных решений.

Один из первоначальных и важнейших информационных элементов, необходимых при подготовке логичного бизнес-плана, – это наличие потенциального рынка для данного вида продукции или услуг. Информация о размере потенциального рынка, а также по отдельным сегментам рынка может быть получена из обзоров отрасли и демографических справочников. Информация о текущем объеме продаж и о состоянии рынка может быть использована для оценки доли на рынке, покупательских вкусов, политики ценообразования и обслуживания покупателей. Информация, получаемая при изучении возможностей рынка, поможет компании принять в бизнес-планах решения в области маркетинга.

Если позволяют средства, можно использовать исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш, проведенные независимыми экспертами. Помимо того, что эти исследования вызывают большее доверие, они могут быть очень полезны как самой компании, так и финансирующим организациям для оценки масштабов открывающихся возможностей.

Исключительно важно, чтобы рассуждения и аргументы, представленные в этом разделе, были в полном соответствии с деталями предыдущего раздела, посвященного анализу отрасли. Выбор маркетинговой стратегии очень сильно зависит от существующей обстановки, поэтому эта стратегия должна быть приспособлена к тем возможностям, которые открываются в данных условиях. Как и в предыдущем разделе, степень понимания рынка менеджерами является предметом анализа для внешних инвесторов, которые имеют доступ к другим источникам информации для независимой проверки.

Следующим ключевым моментом является выбор конкретных рынков и определение соответствующей стратегии достижения максимального успеха на рынке.

Производственный план

Уместность технико-экономического обоснования производственной деятельности и операций зависит от характера бизнеса. Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и активы, необходимые фирме для выпуска описываемой в плане продукции и предоставления услуг. Если компания работает в обрабатывающей промышленности, то необходим производственный план. Этот план должен полностью описывать производственный процесс. Планы операций должны иметь четкие временные рамки по этапам; например, разработка нового продукта, быстрое изготовление, создание рынка, начальное внедрение продукта. Более того, должны быть также включено описание производственных мощностей, персонала (по категориям), источников сырья и гарантий; а также стратегии послепродажного обслуживания. Если какие-то части производственного процесса (или весь процесс) предполагается передать субподрядчикам, нужно включить описание всех субподрядчиков с указанием их местоположения, соображений, обусловивших их выбор, затрат и всех заключенных контрактов. Этот раздел должен также содержать описание размещения машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов – адреса и условия, производственные затраты и все будущие потребности в производственном оборудовании. При производственных операциях для потенциального инвестора описание всех этих моментов будет иметь исключительно важное значение.

Если речь идет о бизнес-плане не для производственного, а для торгового предприятия или предприятия сферы обслуживания, этот раздел должен называться «План снабжения» и описывать процесс закупки товара, хранения и контроля запасов, потребность в складских помещениях. Некоторые ключевые моменты этого раздела бизнес-плана:

– Производственный процесс – определение механических и сборочных процессов, будут ли какие-либо из этих операций переданы субподрядчикам. Если какую-то часть производства планируется передать субподрядчикам, кто они? (Дать список имен и адресов.) Почему были выбраны именно эти субподрядчики? Каковы ваши затраты при использовании субподрядчиков? (Приложите копии всех заключенных контрактов.)

- Текущие и планируемые уровни производства и затрат.
- Процедуры контроля производственного процесса и качества продукции.
- Потребности в запасах и закупочная политика.
- Сырье – потребности в сырье и связанные с ним затраты.

– Основные поставщики различных материалов: название, местоположения, продукт, условия поставок, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

– Помещения. Необходимо определить полную потребность в площадях, отмечая при этом, будет ли каждое помещение собственным, арендованным и т. д.

– Производственные мощности – местонахождение, использование, стоимость, финансирование, расположение, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

– Оборудование – список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, нужно ли его покупать или арендовать.

– Персонал – описание всех необходимых навыков, количество сотрудников каждой квалификации, уровень заработной платы, где и как будет проведена подготовка рабочей силы, необходимой квалификации, включая описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силы, компенсации, влияние профсоюзов, потребность в обучающих программах.

– Для розничной торговли или предприятия сферы обслуживания: у кого будет закупаться товар; как будет работать система контроля за состоянием запасов; каковы потребности компании в складских помещениях и как они будут обеспечены?

Каждый пункт может потребовать дополнительных затрат времени для сбора информации, но это считается совершенно необходимым для тех, кто будет изучать бизнес-план и рассматривать возможность его финансирования.

Невозможно переоценить значение этого раздела как для внешнего инвестора, так и для самой организации. Действительно, информация, которая здесь содержится, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося стабильную прибыль.

Внешние инвесторы заинтересованы в стратегических элементах производственного плана, таких как нынешняя и планируемая степень использования производственных мощностей, состояние инфраструктуры, трудовые отношения в данной отрасли промышленности, стратегические союзы и технологические возможности. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они станут нецелесообразными.

Однако с точки зрения самого предприятия производственный план играет даже более важную роль, облегчая управление операционной и финансовой системами. Именно данные в производственном плане определяют потребности предприятия в производственных мощностях, как с точки зрения необходимого оборудования и рабочей силы, так и с точки зрения работающего капитала. Логика таких рассуждений изложена ниже.

Производственный план основан на маркетинговом прогнозе объемов продаж и номенклатуры производимой продукции. Для каждого вида продукции имеются свои стандарты относительно трудовых и материальных затрат. Для каждого из них

могут быть также разные подходы при определении необходимых товарно-материальных запасов, что влияет на количество материалов, подлежащих обработке, и график производственных заказов. В зависимости от планов по необходимым объемам выпущенных статей и соответствующей потребности в человеческих ресурсах и оборудовании производственный план будет использоваться для выработки подробных графиков производства, планов использования рабочей силы и смет затрат.

На основе спроектированного в производственном плане состава (структуру) продукции и ожидаемой выручки с учетом соответствующих стандартных (нормативных) затрат, становится возможным планирование доходов и денежных потоков. Это позволяет предприятию предсказать, какие специальные меры финансового контроля следует предпринимать и когда это нужно делать, а также спланировать внешнюю финансовую поддержку, например банковский кредит.

Изменение политики в области товарно-материальных запасов и применение разных производственных систем будут влиять на эффективность операций предприятия и на возможность управлять денежными потоками. Повышение производительности в организации приведет к уменьшению стандартных затрат на каждый продукт и обеспечит большую потенциальную прибыль. Это также позволит организации обеспечивать повышение заработной платы сотрудникам, что поможет поддерживать постоянный приток квалифицированных кадров.

Есть и иные, дополнительные, выгоды от затрат необходимого времени на детальную разработку данного раздела с использованием последних данных. Например, и внешние аналитики, и команда, составляющая бизнес-план, смогут сделать обзор физического состояния и размещения мощностей и предложить более эффективные конфигурации. Или какие-то ключевые решения могут быть обусловлены политикой оказания услуг потребителю, что может оказать значительное влияние на стратегические решения в других разделах.

Например, решение производить больше индивидуальной продукции на заказ, и меньше – стандартной, на склад, приведет к уменьшению затрат, связанных с управлением товарно-материальными запасами. Это также сделает необходимым дополнительные инвестиции в технологические процессы для достижения большей гибкости и скорости производства и обеспечения таким образом большей конкурентоспособности. Однако это будет также иметь большое влияние на маркетинговую стратегию, поскольку теперь предприятие сможет предложить потребителям больший выбор, что откроет возможность для больших объемов продаж и даст дополнительные преимущества перед конкурентами.

Последнее и, возможно, самое важное. Данный раздел должен также содержать два абсолютно критических элемента для всего бизнес-плана:

- какие усовершенствования планируются и как их достичь;
- объяснение используемой системы оценки, т. е. количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Стратегия усовершенствования должна быть описана с точки зрения относительных приоритетов, потребности в инвестиционных ресурсах, влияния на организацию, сроков ожидаемых результатов. Критерии оценки должны принимать во внимание стратегическое направление, видение и приоритеты инвесторов/владельцев предприятия, которые описаны в начальных разделах бизнес-плана,

и сочетаться со стратегическими маркетинговыми планами и финансовыми перспективами, раскрытыми в соответствующих разделах.

Организационный план и менеджмент

В этом разделе описываются структура организации и ведущие руководители. Должна быть описана форма собственности (единоличное владение, товарищество, акционерное общество и т. д.). Если предприятие является корпорацией (открытой акционерной компанией), то важно включить сведения о количестве разрешенных к выпуску акций, имеющиеся опционы на покупку акций, имена, адреса и информацию о трудовой деятельности директоров и основных руководящих работников компании. Полезно также представить схему организационной структуры компании с обозначенными уровнями полномочий и ответственности членов организации.

Финансирование представляется «под личиной», т. е. людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Поэтому потенциальные инвесторы будут пристально изучать команду руководителей. Анализ руководящих сотрудников должен содержать поименный состав по функциям или отделам за определенный промежуток времени. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях управления, таких как НИОКР, маркетинг и сбыт, производство и финансы. Данный раздел бизнес-плана должен, таким образом, представить членов команды управленцев (менеджеров) с информацией об основных этапах их трудовой деятельности. Подробная информация о их трудовой деятельности должна быть вынесена в приложение. Должны быть также описаны лица, обеспечивающие поддержку данному бизнесу. Для каждого из владельцев следует дать информацию о их возможностях и ответственности. Должно быть также дано описание рядового персонала, который должен непосредственно выполнять данный проект, какие нужны специалисты, их зарплата, сфера ответственности. Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальным инвесторам чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников.

Этот раздел следует организовать в следующем порядке:

- нынешняя организационная структура и ожидаемые изменения;
- форма собственности организации (если это товарищество – кто партнеры, на каких условиях; если акционерное общество – кто главные акционеры, какова их доля; типы и количество выпущенных акций с правом голоса и без);
- процесс принятия решения и его общая концепция;
- основные руководители и владельцы, их квалификация и опыт, обязанности и ответственность, вознаграждение;
- члены совета директоров: имена, адреса, трудовая деятельность;
- кто имеет полномочия подписывать и контролировать платежные документы;
- основные факты биографии всех членов команды менеджеров (образование, возраст, особые способности, сфера интересов и т. д.);
- роли и круг обязанностей каждого члена команды менеджеров, оклады, премии и другие формы вознаграждения для каждого из менеджеров.

Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры и задач бизнеса. Например, необходимо привести в соответствие уровень ответственности в организации со структурой подотчетности лиц,

так, чтобы ресурсы направлялись в те области, которые в них более всего нуждаются. Следует использовать все имеющиеся возможности, избегать конфликтов при определении приоритетности и стимулировании различных функциональных подразделений. Предприятие должно признавать существование различных видов продукции и рыночных ниш, выделяя на этой основе стратегические деловые единицы, обеспечивая им исходя из практических интересов максимально допустимую автономию и возможность принятия решений.

Оценка риска

Любая деятельность в сфере бизнеса сопряжена с определенными потенциальными неожиданностями, связанными с особенностями отрасли промышленно-сти, условиями конкуренции, а также общим экономическим и политическим положением страны. Бизнес-план должен учесть трудности, с которыми может столкнуться компания в ближайшие годы, необходимо также, чтобы руководитель определил потенциальные риски и подготовил эффективную стратегию борьбы с ними.

В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут задерживать или препятствовать реализации предложенной компанией стратегии. Большие риски для бизнеса могут возникнуть как следствие реакции конкурентов, слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или управлением, а также в связи с появлением новых технических достижений, которые могут привести к моральному устареванию нового продукта.

Если даже указанные факторы не создают рисков, в бизнес-плане должен быть сделан их анализ и должно быть показано, почему они не создают риска.

Для каждого из рассматриваемых видов риска должен быть представлен план снижения их воздействия. Точно так же должна быть рассмотрена стратегия преодоления каждого «узкого места» (проблемы) из числа выявленных. Эти планы и стратегия на случай возникновения предполагаемых обстоятельств показывают потенциальному инвестору, что руководитель осознает важные компоненты риска и готов к действию, если они появятся.

Несмотря на то, что цель этого раздела очевидна, необходимо еще раз отметить, что способность понять риски, связанные с данным бизнесом, и разработать корректирующие планы действий является решающей для оценки руководства. Этот раздел — важный показатель того, насколько руководство готово эффективно реагировать на ситуации, которые создают опасность для достижения целей предприятия.

Стратегия финансирования

В данном разделе бизнес-плана должно содержаться описание того финансирования, которое, собственно, компания и хочет получить, представляя данный бизнес-план, т. е. требуемое финансирование и план его погашения (возвращения). Должны быть включены следующие материалы:

- общее количество требуемых средств;
- финансирование, которое предприятие стремится получить от есудолателей или инвесторов, которые получат этот бизнес-план: сумма, условия, предоставляемое обеспечение;
- график возврата долга при финансировании за счет займа;
- оценка прибыли на инвестиции (и метод выкупа венчурного капитала за счет собственного капитала, если это нужно);

- источники других необходимых средств;
- использование изыскиваемых средств;
- текущая структура капитализации.

Финансовый план

Финансовый план, равно как и маркетинговый, производственный и организационный, — важная часть бизнес-плана. Он определяет потенциальные инвестиции, которые необходимы для бизнеса, и показывает, является ли бизнес-план экономически выполнимым. Эта информация определяет потребность в инвестициях и задает основу для определения потенциальной будущей стоимости произведенных инвестиций. Поэтому перед подготовкой бизнес-плана руководитель должен иметь полную оценку прибыльности предприятия. Такая оценка прежде всего показывает потенциальным инвесторам, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необходимо, чтобы начать бизнес и покрыть краткосрочные финансовые потребности, как эти деньги могут быть получены (т. е. акции, займы и т. п.).

Структура раздела «Финансовый план» бизнес-плана приведена на рисунке.

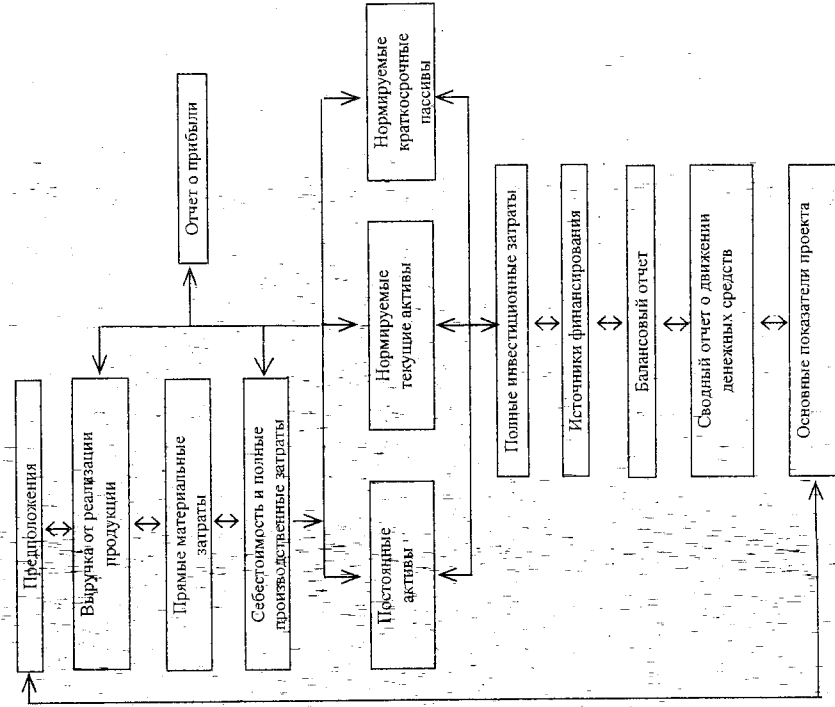


Рис. Структурная схема расчета финансовой части бизнес-плана

По рисунку видно, что прежде всего планируется возможная выручка от реализации продукции при установленных объемах производства и ценах на продукцию. Затем рассчитываются прямые материальные затраты: расход, цена и общие затраты по номенклатуре. После этого планируются себестоимость и полные производственные расходы.

Далее рассчитываются постоянные активы, нормируемые текущие активы, в том числе производственные запасы, незавершенная продукция, периодичность отгрузки и стоимость готовой продукции, кредиты покупателям и авансы поставщикам, резерв денежных средств. Затем планируются нормируемые текущие пассивы, в том числе счета к оплате, авансы покупателей, расчеты с персоналом, расчеты с бюджетом по видам налогов. На основании вышеперечисленных планов рассчитываются полные инвестиционные затраты, источники финансирования, в том числе источники собственных средств и необходимые кредиты, разрабатываются отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств, балансовый отчет и основные показатели эффективности проекта.

Рассчитав вариант бизнес-плана, необходимо оценить его с точки зрения приемлемости полученных результатов. Если величины каких-либо показателей не устроят предприятие, требуется пересмотреть планы, в частности попытаться увеличить выручку, по возможности увеличивая объемы и цены, снизить себестоимость, снижая переменные и постоянные расходы.

Снижение постоянных расходов является очевидным вариантом выбора, но это труднодостижимо. Максимальную часть постоянных расходов составляют расходы по оплате труда непроизводственного персонала и служащих, амортизационные отчисления, платежи за электроэнергию, газ, воду, телефон, реклама, процент за кредит и т. д. Однако на этих статьях сложно или нецелесообразно экономить (например, на рекламе).

Что касается цен и переменных расходов, нужно стремиться снизить последние, как правило, у предприятия существует очень небольшой резерв по снижению трудовых и материальных затрат. Таким образом, наиболее вероятной возможностью для изменений становится повышение продажной цены. При этом нужно решить вопрос: насколько могут быть повышены цены на отдельные товары, продаваемые на каких-то конкретных рынках, без того, чтобы это оказывало отрицательное воздействие на уровень спроса на этих рынках. Реализация данных мероприятий приводит к снижению уровня безубыточности и соответственно к росту прибыли.

И если этот уровень оказывается для предприятия более приемлемым, он закладывается в бизнес-план. Если нет, то нужно продолжать процесс расчета, пока не будет найден удовлетворительный уровень цен, затрат, объемов производства и прибыли. Кроме того, можно пересмотреть нормируемые текущие активы и нормируемые краткосрочные пассивы, чтобы уменьшить величину необходимого оборотного капитала, пересмотреть необходимость приобретения того или иного оборудования, ноу-хау и затраты на эти мероприятия и т. д., пока не будут получены приемлемые финансовые результаты.

Для оценки выполнимости бизнес-планов существует три области финансовой информации: ожидаемый объем реализации и расходов в течение по крайней мере, трех ближайших лет, денежные потоки (анализ движения наличных средств) в течение ближайших трех лет, баланс на текущий период и прогнозируемые балансы на следующие три года.

Финансовые отчеты и прогнозы представляют собой краткое описание (в денежном выражении) прошлой деятельности и будущих планов организации. Поскольку это так, оба вида финансовых документов должны соответствовать текстовому описанию бизнеса, его планам и предположениям, на которых эти планы базируются. Финансовые отчеты должны подкрепляться соответствующими документами и объяснениями.

Руководство должно обобщить прогнозируемые объемы продаж и соответствующие расходы на срок, по крайней мере, три-пять лет, при этом на первый год прогноз должен быть сделан по месяцам. Сюда должны быть включены прогнозируемая выручка (объем продаж), себестоимость реализуемой продукции, общие и административные расходы (общепроизводственные). Затем с помощью оценки налога на прибыль может быть спрогнозирована чистая прибыль после выплаты налогов.

Определение ожидаемых объемов продаж и сумм расходов на первые 12 месяцев (по месяцам) и на каждый последующий год базируется на информации о рынке, рассмотренной ранее. Каждая статья расходов должна быть определена и приведена помесечно на год.

Вторая важная область финансовой информации — это движение денежных потоков в течение трех-пяти лет с помесечным прогнозом в течение первого года. Оценки денежных потоков показывают способность бизнеса обеспечить покрытие расходов в необходимые сроки в течение года. Прогноз денежных потоков должен определить начальные потребности в наличных денежных средствах, ожидаемые суммы дебиторской задолженности и других поступлений, а также все выплаты по каждому месяцу в течение всего года.

Поскольку счета должны оплачиваться в разные сроки в течение года, важно разделить помесечные потребности в наличности, особенно в течение первого года. Так как реализация может идти неравномерно и получение платежей от клиентов может быть также рассредоточено во времени, становится необходимым краткосрочный заем для погашения постоянных расходов, таких как зарплата и коммунальные услуги.

Последний составной элемент финансовой информации, приводимой в данном разделе бизнес-плана, — прогнозируемые балансы. Они показывают финансовое состояние бизнеса на определенных момент, дают сводные данные по активам предприятия, его обязательствам (сколько должны), инвестициям владельцев и некоторых партнеров, а также по сумме нераспределенной прибыли (или накопленных убытков). Потенциальному инвестору должны быть показаны все предположения, на основе которых составлены балансы и другие части финансового плана.

Для оценки эффективности проекта рассчитывают такие показатели, как чистая текущая стоимость (чистый дисконтированный доход — ЧДД), внутренняя норма доходности и срок окупаемости — простой и дисконтированный.

Метод чистой текущей стоимости ($NPV = ЧДД$) учитывает временную стоимость денег и заключается в том, что находится чистая текущая стоимость ожидаемого чистого денежного потока инвестиций, а затем из этой величины вычитается стоимость первоначальных затрат на проект. Если чистая стоимость проекта положительна, проект следует рассмотреть, если отрицательная — отклонить.

Кроме того, рассчитывается внутренняя норма доходности (IRR) по проекту, которая показывает ту норму прибыли, при которой дисконтированная стоимость

притоков наличности (реальных денег) равна дисконтированной стоимости оттоков, т. е. коэффициент, при котором дисконтированная стоимость чистых поступлений от инвестиционного проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций, а величина чистой текущей стоимости равна нулю.

Внутренняя норма доходности позволяет найти граничное значение ставки процента, разделяющее инвестиции на приемлемые и невыгодные. Для этого IRR сравнивают с уровнем окупаемости вложений, который инвестор выбрал для себя в качестве приемлемого с учетом желаемого уровня прибыльности от использования капитала.

Срок окупаемости представляет собой период времени с начала реализации проекта до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретает положительное значение. Сроки окупаемости по проектам разного рода различны. Например, средний срок окупаемости по проектам по производству товаров народного потребления в современных условиях равен двум годам. Обычно рассчитываются простой и дисконтированный сроки окупаемости.

КАК СОСТАВИТЬ БИЗНЕС-ПЛАН

Справочно-методические материалы
для предпринимателей

Составитель Мозулев Сергей Николаевич