

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тверской государственный университет»



Г.Л. Толкаченко, Е.Ю. Верещагина

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для студентов 3, 4 курса
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
степень **Бакалавр**

Тверь 2022

Рецензенты:

Н.Е. Царева, к.э.н., доцент кафедры Финансов ИнЭУ, ТвГУ

Толкаченко Г.Л., Верещагина Е.Ю.

Бизнес-планирование: учеб. пособие. – Тверь. гос. ун-т,
2022 – 66 с.

В учебном пособии рассмотрены общетеоретические основы бизнес-планирования и вопросы практического использования методологии проектного управления для построения бизнес- модели проекта.

©Тверской
госуниверситет, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Раздел 1. Теоретические основы бизнес-планирования

Тема 1. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

Тема 2. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии

Тема 3. Типы бизнес-планов

Раздел 2. Структура и содержание разделов бизнес-плана

Тема 4. Общая структура бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум о конфиденциальности....

Тема 5. Основные разделы бизнес-плана

Раздел 3. Составление и презентация бизнес-плана

Тема 6. Краткая методика составления бизнес-плана

Тема 7. Представление (презентация) бизнес-плана потенциальным инвесторам

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Пример составления бизнес-плана

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Оформление бизнес-плана

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в России, общий упадок экономики привели к изменениям структуры процессов управления в промышленности. Отсутствие централизованного распределения средств, ставит перед предприятиями задачу, где найти резервы на их поддержание и развитие. Необходимо либо искать эти резервы, либо привлекать инвесторов, которые вложат деньги в бизнес. Вкладывая средства в какое-либо дело, инвестор хочет быть уверенным, что его деньги не только не пропадут, но и принесут прибыль. Предприятия, желающие привлечь инвесторов или получить кредиты, должны представить материалы, доказывающие эффективность проектируемого производства.

Тенденция подтверждается также повышением спроса на специалистов в области бизнес-планирования. Ситуация осложняется тем, что профессионалы, обладающие соответствующими знаниями и навыками, практически отсутствуют.

К числу основных целей обращения к процедурам бизнес-планирования следует отнести:

1. Создание стратегии развития бизнеса.
2. Определение тенденций развития предприятия.
3. Совершенствование какого-либо продукта, работ или услуг и в конечном итоге технологических и управленческих процессов.
4. Моделирование бизнес-процессов.

Можно выделить три основные причины, почему необходимо планировать бизнес:

- Сам процесс бизнес-планирования, включает обдумывание идеи, заставляет объективно, критически и беспристрастно взглянуть на предприятие в целом. План способствует предотвращению ошибок, дает возможность увидеть итоговый результат при различном стечении обстоятельств, а так же осуществлять постоянный контроль за осуществляемой деятельностью. Это хорошо проложенный маршрут, отражающий строгую очередность действий

и приоритеты на пространстве ограниченных ресурсов. Это финансовый план, в котором рассчитаны доходы и расходы от основной производственной, инвестиционной и финансовой деятельности.

- Бизнес-планирование является тем рабочим инструментом, который при надлежащем использовании поможет эффективно принимать решения, контролировать и управлять предприятием, что в свою очередь является основой успеха.

- Законченный план бизнеса является средством для сообщения идей другим заинтересованным людям. Он производит благоприятное впечатление на лиц, с которыми предполагается сотрудничать: инвесторы, банки, совладельцы и служащие. Он в полной мере характеризует таланты и уровень профессионализма.

Вопросам бизнес-планирования посвящено большое количество зарубежной и отечественной литературы, однако, это не означает, что существуют единые, жестко установленные стандарты. Выполняя процедуры планирования, специалист оперирует набором «сухих» данных, однако сам процесс планирования - описание пути превращения идеи в связанную реальность, требует наряду с высокой компетентностью творческих способностей и в первую очередь, потому, что каждый проект, в своем роде уникален. Другими словами, бизнес-план скорее произведение искусства. Несмотря на то, что творческое начало действительно является важным для процесса планирования, существуют определенные принципы, которые являются общими для разработчиков бизнес-планов независимо от страны и отрасли экономики.

Следует отметить, что в развитой рыночной экономике бизнес-план используется не только в инвестиционных проектах, но и во всех сферах предпринимательства и является рабочим инструментом, позволяющим исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности предприятия или фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях.

В России выделяют четыре типа бизнес планов:

- внутренний бизнес-план;
- бизнес-план для получения кредитов, с целью пополнения текущих активов (оборотных средств);
- бизнес-план для привлечения инвесторов;
- бизнес-план финансового оздоровления.

Бизнес-план - это развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.

Бизнес-план должен:

во-первых, показать, что продукт или услуга найдут своего потребителя, установить емкость рынка сбыта и перспективы его развития;

во-вторых, оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, предоставления на рынке работ или услуг;

в-третьих, определить прибыльность будущего производства и показать его эффективность для предприятия (инвестора), для местного, регионального и государственного бюджета.

Современная российская экономика предъявляет к специалистам в области управления финансами и экономистам следующие требования: иметь профессиональные знания, которые необходимы для работы в рыночной экономике и практические навыки для выполнения следующих работ:

- исследовать рынок и определять виды и объемы продаж пользующихся высоким спросом;
- прогнозировать динамику спроса, предложений и уровень рыночных цен на выпускаемую продукцию;
- разрабатывать стратегические планы развития предприятия и его структурных подразделений;
- выбирать оптимальные методы, формы и системы планирования, организации и управления производством» условиях свободных рыночных отношений;

- разрабатывать бизнес-планы производства новых конкурентоспособных товаров и определять их эффективность и безубыточность;
- координировать работу персонала предприятия, привлекать способных сотрудников и предоставлять им необходимые полномочия и свободу и сфере их планово-экономической деятельности;
- проводить анализ и контроль результатов производственно- хозяйственной деятельности;
- принимать оперативные решения;
- обосновывать важнейшие направления научных исследований, осуществлять своевременное обновление выпускаемой продукции, развитие новых технологий и форм организации производства и предпринимательства;
- составлять уставы и учредительные договоры на открытие новых малых и средних предприятий;
- осуществлять обоснование инвестиционных проектов, определять объемы и источники необходимых финансовых ресурсов;
- готовить аналитические записки и отчеты о финансово-экономическом состоянии предприятия и предоставлять высшему руководству письменные предложения о совершенствовании деятельности с необходимыми обоснованиями.

В процессе бизнес-планирования должны принимать участие следующие специалисты: технологи, экономисты, финансисты, кадровики, юристы - при непосредственном участии и под руководством руководителя предприятия.

Первая задача, которую должны решить разработчики - получение и подготовка достоверной исходной (статистической, аналитической и прогнозной) информации для проработки проекта. При этом следует помнить, что результаты принятых решений, полученные в итоге, напрямую зависят от качества исходных данных. Кроме того, любые изменения, вносимые в исходную информацию на конечной стадии разработки проекта, влекут за собой пересчет всего проекта.

Вторая задача, стоящая перед составителями бизнес-плана, - четкое понимание содержания инвестиционных мероприятий, их целей.

Это, в свою очередь, обеспечит возможность выполнения следующей задачи - поиска наиболее рациональных и эффективных путей реализации поставленных целей.

Третья, наиболее важная задача - всесторонняя и объективная оценка эффективности планируемых инвестиций.

Руководителям предприятия важно понимать, что все исследования и расчеты они проводят, прежде всего, для себя, они сами должны убедиться в эффективности и перспективности задуманных мероприятий, а затем убедить в этом и потенциального инвестора.

Раздел 1. Теоретические основы бизнес-планирования

Тема 1. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

Бизнес-планирование или деловое планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Планирование - это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу.

Планирование - одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством. Планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия в будущем

Сущность планирования состоит в том, чтобы наилучшим образом обосновать виды, объемы, сроки, и другие показатели производства и продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг, которые при умелом использовании имеющихся ресурсов могут принести хозяйствующему субъекту наибольший доход.

Невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Эффективное планирование улучшает результаты.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться.

Составление и реализация плана - непрерывный процесс.

Предпринимательство - это процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов предпринятых действий, план же дает основу для

принятия рациональных решений.

Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана - реакцией на предвиденные и запланированные явления.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является прогрессивная форма плана - бизнес-план.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

Понимания общего состояния дел на данный момент;

Представления того уровня, который вы собираетесь достичь;

Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнейшую перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план не может исключить всех ошибок, он дает возможность продумать свои действия. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Бизнес-план позволяет показать выгодность предполагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров.

Он может убедить инвесторов в том, что найдены привлекательные возможности развития производства, позволяющие успешно осуществлять намеченное, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта. Инвестор вложит

свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-план должен ответить на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать средства в этот проект и принесет ли он доход, который окупит все затраты?»

Бизнес-план - это:

- краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса;
- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;
- развернутая программа осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов;
- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости;
- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности организации на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- система доказательств, убеждающая инвестора в выгодности проекта;
- прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду, путем получения ценного опыта планирования.

Тема 2. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии

Для успешной организации бизнес-планирования на коммерческом предприятии необходимо наличие четырех обязательных компонентов, которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации.

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей

методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический компонент процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и информация о состоянии внешней среды.

Основой информационного компонента процесса бизнес-планирования являются:

- экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);
- учетная информация (информация бухгалтерского и управленческого учета);
- сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных и валютных бирж, прочая финансовая информация;
- политическая информация и т. д.

Функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный компонент процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за реализацию бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших объемов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический компонент системы финансового планирования.

Бизнес-планирование - это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, разработкой, продвижением, реализацией бизнес-плана и контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

- подготовительную стадию;
- стадию разработки бизнес-плана;
- стадию продвижения бизнес-плана;
- стадию реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея - это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Презентация бизнес-плана - это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Она должна включать в себя следующие основные аспекты: компания и ее продукция, рынок(клиенты и конкуренты), маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план, необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации.

Для повышения эффективности: презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность с ним ознакомиться до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции,

фотографии, графики, схемы и т. д.). Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план - означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

- гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;
- коммуникативности, под которой понимается координация и консолидация усилий;
- интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;
- адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Тема 3. Типы бизнес-планов

3. 1. Внутренний бизнес-план фирмы

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, он должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования.

Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять. Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность.

Системность планирования предусматривает охват всего цикла от заготовки материальных ресурсов, производства до реализации продукции и получения прибыли.

Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

Примерная структура внутреннего бизнес-плана:

Резюме. Изложение предпринимательской идеи. Обоснование идеи, ее перспективность. Оценка исходной ситуации. Факторы успеха. Продукция. Клиенты. Анализ рынка, главных конкурентов. Требования к месторасположению, помещениям.

Учредители. Фирма.

Концепции. Анализ составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы. Принципы управления предприятием. Квалификация и количество сотрудников. Концепция менеджмента и маркетинга. Логистика, организация производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика фирмы. Организация финансового менеджмента на предприятии. Система контроллинга.

Планирование. Первоначальные вложения. Структура капитала. Планирование показателей, обеспечивающих готовность к производству (план инвестиций, план амортизационных отчислений, план издержек, план постоянных издержек). Планирование показателей, предполагающих производственную деятельность (план издержек на персонал, план переменных издержек, план выручки, план прибыли и убытков, план ликвидности).

Стратегия управления и планирования. В этом разделе целесообразно подробно остановиться на выделении глобальных и локальных целей и соответствующих стратегий, с помощью которых возможно их достижение.

Целесообразно уделить внимание альтернативным стратегиям, оценке риска, прогнозированию качественных показателей.

Приложение. В приложении следует поместить результаты маркетинговых исследований, аналитические записки и раскрывающие содержание основного документа. Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства.

Следует отметить, что внутренний бизнес-план - это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Фирма самостоятельно принимает решение о структуре и объеме бизнес-плана.

Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц. Это объективное требование принято во многих странах мира. Принятая структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы:

Резюме;

Компания и отрасль, в которой она работает;

Продукция (услуги);

Производство;

Маркетинг;

Менеджмент;

Финансовый план;

Приложения.

Приведенная выше структура является примерной, рекомендуемой и не может быть абсолютной. Многие банки и инвестиционные структуры разработали собственные формы и стандарты бизнес-планов.

Сложившаяся в России ситуация существенно затрудняет процесс получения кредитов производственными структурами. Учесть многообразие требований различных банков к бизнес-плану очень трудно. Чаще всего под каждого кредитора целесообразно готовить самостоятельный вариант бизнес-плана. Такое положение вызвано стремлением банка к индивидуальности, желанием

защитить себя от невозвратности кредита, а порой и желанием предоставления дополнительных платных услуг (составление бизнес-плана).

Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес-плана, существует целый ряд общих рекомендаций. Составляя бизнес-план рассматриваемого типа, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну.

Стратегически важно в бизнес-плане учесть интересы конкретных кредиторов. Главные интересы кредитора - обеспечить возвратность кредита и своевременную уплату процентов. Очень часто фирмы, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу фирмы, поэтому не стоит показывать сверхрентабельность. Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора, доказать способность фирмы их реализовать.

Необходимо помнить, что фирма обеспечивает возврат коммерческого кредита за счет получения выручки, а не из прибыли. В отличие от возвратности самого кредита, проценты за пользование кредитом могут быть выплачены частично за счет выручки и частично за счет чистой прибыли.

Инвестиционный бизнес-план

При оформлении финансовой заявки и поиске кредиторов необходимо ответить на вопросы:

сколько средств необходимо для реализации проекта?

на какие цели они будут израсходованы?

на какой срок?

каковы условия возврата?

чем гарантируется возврат вложенных средств?

Классификация инвестиционных бизнес-планов:

Тип бизнес-плана:

технический;

экономический;

организационный;
социальный;
коммерческий;
смешанный.

Класс бизнес-плана (по составу и структуре проекта):

монопроект;
мультипроект;
мегапроект - при разработке программ целевого развития региона, области.

Масштаб бизнес-плана:

мелкий;
средний;
крупный;
очень крупный;

Длительность:

краткосрочный - до 3 лет;
среднесрочный - от 3 до 5 лет;
долгосрочный - более 5 лет.

Сложность проекта:

простой;
сложный;
очень сложный.

Вид проекта:

инновационный;
научно-исследовательский;
организационный;
учебно-образовательный;
смешанный.

Качество бизнес-плана.

Характер и степень участия государства.

Ограниченность ресурсов.

Ёмкость рынка.

Для привлечения иностранных инвестиций нужно учитывать 12 основных критериев:

- характеристики местного рынка;
- доступность рынка, т.е. законы, нормативные положения, обеспечивающие доступна местный рынок;
- рабочая сила;
- валютный риск - отношение местной валюты к основным твердым валютам;
- защита прав интеллектуальной собственности;
- возможность возврата капитала;
- торговая политика;
- налоговая политика;
- государственное регулирование;
- политическая стабильность, т.е. сохранение условий достаточно длительное время;
- макроэкономическая политика;
- инфраструктура и услуги.

3.4. План финансового оздоровления фирмы

Данный тип бизнес-плана имеет особый статус. Во-первых, этот бизнес-план выполняется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия, его санацию.

Необходимо выделить особо и структуру плана финансового оздоровления предприятия:

Общая характеристика предприятия,

Краткие сведения по плану финансового оздоровления.

Анализ финансового состояния предприятия.

Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

Рынок и конкуренция.

Деятельность в сфере маркетинга предприятия.

План производства.

Финансовый план.

План финансового оздоровления направлен на восстановление платежеспособности и поддержку эффективной деятельности предприятия с учетом предоставления государственной финансовой поддержки для проведения санационных мероприятий.

Бизнес-план финансового оздоровления четко формализован и конкретизирован. Данный тип бизнес-плана самый большой, но и самый сложный.

На практике многие внешние управляющие испытывают большие сложности по его составлению.

При осуществлении плана финансового оздоровления, как правило, фирмы сталкиваются с проблемами реорганизации производства и реструктуризации капитала. Все следует осуществлять на основе последних научных разработок по оценке бизнеса и реорганизации предприятий, реструктуризации его капитала.

Раздел 2. Структура и содержание разделов бизнес-плана

Тема 4. Общая структура бизнес-плана.

Титульный лист, оглавление, меморандум о конфиденциальности

Структура бизнес-плана:

титульный лист;

аннотация;

меморандум о конфиденциальности;

оглавление;

Затем его основные разделы:

резюме;

история бизнеса организации (описание отрасли);

характеристика объекта бизнеса организации;

анализ бизнес-среды организации;
план маркетинга;
производственный план;
организационный план;
финансовый план;
оценка и страхование риска;
приложения.

Данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образцовой. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают:
наименование проекта;
место подготовки плана;
авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
имена и адреса учредителей;
назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

После титульного листа следует оглавление - формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Бизнес-план может содержать аннотацию, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5 - 2 страницы). Аннотация может быть оформлена в последовательности, которая указана ниже.

Предприятие.

Адрес.

Телефон, факс.

Руководитель предприятия.

Суп предлагаемого проекта и место реализации.

Результат реализации проекта.

Необходимые финансовые ресурсы.

Срок окупаемости проекта.

Ожидаемая среднегодовая прибыль.

Предполагаемая форма и условия участия инвестора.

Возможные гарантии по возврату инвестиций.

Во введении указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Тема 5. Основные разделы бизнес-плана

Резюме

Резюме (концепция бизнеса) - краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства пред

приятя или самого предпринимателя, государственных или муниципальных органов власти.

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

идеи, цели и суть проекта;

особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;

стратегию и тактику достижения поставленных целей;

квалификацию персонала и особенно основной команды по реализации бизнес-плана;

прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);

планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;

ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат; основные факторы успеха.

«История бизнеса организации (описание отрасли)»

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

«Характеристика объекта бизнеса организации»

В разделе бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» («Характеристика услуг и продукции») представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С' этой целью приводятся следующие сведения:

потребности, удовлетворяемые товаром;

показатели качества;

экономические показатели;

внешнее оформление;

сравнение с другими аналогичными товарами;

патентная защищенность;

показатели экспорта и его возможности;

основные направления совершенствования продукции;

возможные ключевые факторы успеха.

В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей и факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят ценность, возможность приобретения, цену» качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества - долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу- хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар

требования новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

товар, не имеющий аналогов на рынке;

товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению с товарами-аналогами;

товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;

товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка;

старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Анализ бизнес-среды организации

Данный раздел посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т. д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке - качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары, т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам.

Емкость рынка - объем реализованных на рынке товаров в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются

факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие факторы:

численность и половозрастная структура населения в регионе;
уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
политика в области оплаты труда.

Емкость рынка - показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

Наиболее часто для сбора и анализа информации применяются следующие методы:

наблюдение;

опрос;

эксперимент;

моделирование

Эффективным методом является наблюдение, основанное на систематическом сборе информации о состоянии товарных рынков в сочетании с ретроспективным анализом и прогнозом следующих показателей:

емкости рынка;

количества поставщиков однотипной продукции;
объемов сбыта в натуральном и стоимостном выражении;
развития сбыта определенных групп товаров;
скорости сбыта;
запасов продукции в каналах сбыта и др.

В практике анализа конъюнктуры наблюдение дает более объективные и достоверные оценки, чем другие методы сбора информации, поскольку обеспечивает изучение поведения объекта исследования в реальной обстановке и высокую представительность результатов.

Опрос представляет собой устное или письменное обращение специалиста, проводящего анализ, к работникам предприятия, потребителям или клиентам с вопросами, содержание которых представляет предмет исследования. С помощью опроса можно выявить систему предпочтений при выборе товаров потребителями, причину возврата товара или отказа от покупки. Он может проводиться в форме анкетирования или интервьюирования.

Эксперимент представляет собой исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке. Он обеспечивает при анализе рынка возможность отдельного наблюдения за влиянием различных факторов, реалистичность условий и контроль за посторонними факторами. С помощью эксперимента можно выявить причинно-следственные связи при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов, например увеличение объема продаж при снижении цены.

Эксперименты могут проводиться не только на реальных объектах, но и на искусственных моделях. При анализе рынка наиболее часто используется Экономикс-математическое моделирование, которое позволяет создать такие аналоги изучаемых объектов, в которых отражены все важнейшие их свойства и опущены второстепенные, несущественные с точки зрения эксперимента свойства.

В процессе подготовки данного раздела бизнес-плана даются ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию

завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2, 3 и более лет. В этом разделе перечисляются все имеющиеся заказы на продукцию. Помимо всего прочего, здесь;

анализируется то, как быстро продукция утвердится на рынке, обосновываются возможности дальнейшего его расширения;

оцениваются основные факторы, влияющие на расширение рынка;

отслеживаются и оцениваются основные конкуренты. Выделяются и анализируются сильные и слабые стороны конкурента и самого составителя бизнес-плана, конкурентоспособность производимых товаров, услуг;

основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

План маркетинга

Маркетинг это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Главное в маркетинге - двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе формирование ее программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и другие должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны, важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к

потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Аналитическая функция включает в себя изучение:

потребителей;

конкурентов;

товаров;

цен;

товародвижения и продаж;

системы стимулирования сбыта и рекламы;

внутренней среды предприятия.

В рамках производственной функции:

организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;

обеспечение материально-технического снабжения;

управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

В сбытовую функцию входят:

организация системы товародвижения;

организация сервиса;

организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;

проведение целенаправленной товарной политики;

проведение ценовой политики.

Огромное значение в маркетинге имеет и функция управления и контроля, которая подразумевает:

организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии;

информационное обеспечение управления коллективом;

организацию системы коммуникаций на предприятии;

организацию контроля маркетинга.

Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу.

Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности.

Данные исследования и решения, принимаемые на их основании, находят свое отражение в соответствующем разделе бизнес-плана - «План маркетинга». В этом разделе объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств. Этот раздел содержит информацию о том:

- какая стратегия маркетинга принята на фирме;
- как будет реализовываться товар - через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;
- как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать;
- как предполагается добиваться роста объема продаж - за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;
- как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;
- как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Этот раздел включает такие пункты, как:

- цели и стратегии маркетинга;
- ценообразование;
- схема распространения товаров;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного обслуживания клиентов;
- реклама;
- формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- бюджет маркетинга;
- контроллинг маркетинга.

Производственный план

Данный раздел бизнес-плана в зависимости от объекта исследования, вида бизнеса может быть интерпретирован как торговый план, план оказания услуг, план перевозок и т.д.

Главная задача этого раздела плана - показать производственнотехнические возможности предприятия по выпуску продукции (работ, услуг), на которые нацелен бизнес-план, возможности произвести их надлежащего уровня качества, в нужные сроки и необходимом количестве.

Производственный план является ключевым разделом бизнес-плана. При его разработке необходимо собрать информацию по следующим вопросам:

Где будет производиться продукция:

если на вновь созданном предприятии - необходимо обосновать выбор месторасположения производства с точки зрения близости к заказчикам, поставщикам, смежникам, доступности рабочей силы, транспортной инфраструктуры и т.д.;

если на действующем предприятии - необходимо описать имеющиеся условия работы: производственные площади, оборудование, инструмент, оснастка; отметить, достаточна ли имеющаяся производственная база для реализации проекта, и каковы перспективы ее расширения, реконструкции и на каких условиях: аренда, лизинг. Это в свою очередь позволяет определить величину финансовых средств, требуемых для осуществления проекта;

Какие для этого потребуются производственные мощности?

Рассчитанный объем продаж диктует необходимый размер производственной мощности предприятия. Если существующих мощностей по производству продукции недостаточно, то в этом разделе рассчитываются мероприятия по вводу новых мощностей или расширению действующих;

Где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие, издержки, топливо, энергия, тара, запасные части, т.е. необходимо собрать исчерпывающую информацию для обеспечения проекта;

Какова репутация поставщиков, и есть ли опыт работы с ними?

Возможно ли лимитирование объемов производства со стороны имеющихся производственных мощностей или поставляемых материально-технических ресурсов?

Какова возможность переналадки оборудования с изменением ассортимента?

Какова система контроля качества?

Каковы системы утилизации отходов, очистки выбросов и затраты на охрану окружающей среды?

Собрав необходимую информацию в контексте вышеперечисленных вопросов, целесообразно структурировать план производства следующим образом:

процесс производства продукции, в том числе:

краткая характеристика технологии производства;

анализ поставщиков;

производственное оборудование;

система контроля качества производства продукции;

производственная программа и ее обоснование.

Формирование данного раздела целесообразно начать с разработки плана продаж продукции в стоимостном и натуральном показателях, а затем с разработки непосредственно производственной программы, с учетом стоимостных и натуральных показателей и запасов готовой продукции.

Далее производится расчет потребности в оборудовании для выполнения производственной программы. Исходя из ранее произведённых расчётов, необходимо определить затраты на производство и реализацию продукции, а также установить цену на продукцию.

Особой частью раздела «Производственный план» является календарный план. Эта часть бизнес-плана определяет следующие шаги и этапы действий:

Устанавливает время ожидаемого финансирования;

Определяет дневник по дням всех маркетинговых действий;

Представляет производственную программу и график поставок.

Календарный план поможет обеспечить систематический контроль за координацией и управлением предприятия, в нем должны увязываться между собой необходимые работы, исполнители, сроки исполнения и требуемые суммы денег. Можно составлять календарный план для отдельных видов работ.

Организационный план

Данный раздел бизнес-плана в первую очередь разрабатывается для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий, т.к. именно в нём закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации. Эта часть плана предполагает:

- выбор организационно - правовой формы;
- разработку организационной структуры управления;
- разработку производственной структуры предприятия;
- организация работы персонала с учётом квалификационных требований к специалистам;
- формирование штатного расписания;
- определение форм, систем, уровня оплаты труда работников предприятия.

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- численность управленческого персонала по функциям управления;
- численность линейного управленческого персонала;
- количество уровней иерархии системы управления предприятием;
- количество структурных звеньев на каждом уровне;
- степень централизации управления.

Для разработки организационной структуры предприятия необходимо:

- подготовить учредительные документы и внутрифирменные регламентирующие положения;
- определить перечень основных и вспомогательных подразделений по их функции и порядок взаимодействия между ними;
- распределить обязанности по вертикальной структуре управления;
- дать характеристику главных менеджеров - квалификацию, опыт, принцип оплаты труда и др.;
- привести описание учредителей предприятия (собственников) - перечень лиц и долю каждого в уставном капитале и другие данные.

При построении организационной структуры предприятия необходимо учитывать следующие принципы:

централизация - правильное распределение функций работников в отделах и службах предприятия с передачей на нижнее звено функций оперативного управления;

гибкость - способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями на производстве или в персонале;

специализация - закрепление за каждым подразделением определенных функций управления;

соответствие числа руководителей и подчиненных;

права и ответственность сотрудников;

разграничение полномочий - линейное руководство должно обеспечивать принятие решений по выпуску продукции, а функциональное - подготавливать и реализовывать решения;

экономичность - достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Планирование трудовых ресурсов осуществляется на основе определения потребности в рабочих, ИТР и служащих (по категориям) и составлении штатного расписания.

Определив потребность в трудовых ресурсах в расчёте на производственную программу, следует осуществить расчёт фонда заработной платы (ФЗП) по отдельным подразделениям предприятия и категориям работников.

В данном разделе также необходимо определить квалификационные требования и обязанности работников предприятия.

При расчете затрат на персонал так же необходимо рассчитать сумму социальных отчислений во внебюджетные фонды.

5.8. Финансовый план

Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денеж-

ных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т. е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а заимодавец - о способности потенциального заемщика обслужить долг.

В данном разделе представляются:

отчет о финансовых результатах;

баланс денежных расходов и поступлений;

прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);

анализ безубыточности;

стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций и т. п.

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В целом раздел должен содержать следующие направления:

финансовую отчетность предприятия;

анализ финансово-экономического состояния предприятия;

подготовку плановых документов;

прогноз запаса финансовой прочности проекта.

В первую очередь в данном разделе необходимо проанализировать комплекс документов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность рассматриваемой фирмы. В сам раздел «Финансовый план» или в Приложение

к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы последнего отчетного периода.

Планово-отчетную документацию целесообразно разрабатывать и представлять в виде системы:

оперативный план (отчет);

план (отчет) доходов и расходов;

план (отчет) движения денежных средств;

балансовый отчет (план).

Оперативный план (отчет) отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку.

Основные показатели оперативного плана (отчета): рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара, цена товара, объем продаж, доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару, количество товаров в единицах, произведенных фирмой, запасы данного товара на складах на конец отчетного периода.

Эта совокупность показателей призвана давать представление руководству фирмы о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару и которую предполагается завоевать в будущем периоде. Этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчет) доходов и расходов по производству товаров показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров. В него обычно включают следующие показатели: выручку от продаж данного товара, производственные издержки на него, общепроизводственные издержки по статьям, налоги и отчисления, чистую прибыль, прибыль, остающуюся в распоряжении фирмы.

По данным этого плана (отчета) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности, с тем чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому из товаров.

План (отчет) движения денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности фирмы. Основные показатели: выручка от продажи товаров, денежные издержки на производство и реализацию товаров, налоги, отчисления, дивиденды, инвестиции, закупки, процентные издержки, погашение кредитов, суммарные затраты денежных средств, добавление к активной части баланса. Является непосредственным результатом планирования. Разрабатывается финансовой службой фирмы.

Балансовый отчет подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. В нем содержится полный перечень активов и пассивов фирмы. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Кредиторы, как правило, запрашивают балансировый отчет.

Последний также необходим при подаче налоговой декларации. Он обычно разрабатывается бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактические величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

Далее необходимо представить анализ финансово-экономического состояния предприятия. Данный анализ, основываясь на использовании отчетных данных, сталкивается с необходимостью корректировки стоимостных показателей с учетом уровня инфляции.

По результатам корректировки выводится показатель прибыли, представляющий собой максимальную величину ресурсов, которая может быть направлена предприятием на потребление в течение следующего периода без ущерба для процесса воспроизводства.

Инфляционной корректировке должны подвергаться лишь так называемые неденежные статьи: основные средства (в том числе нематериальные активы), производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, обязательства, которые должны быть погашены поставкой определенных товаров и (или) оказанием

услуг, и т. д. Напротив, «денежные» статьи (денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, кредиты, займы, депозиты, финансовые вложения и т. д.) независимо от изменения общего уровня цен инфляционной корректировке не подлежат. Обусловлено это тем, что за каждый данный момент они уже выражены в денежных единицах текущей покупательной силы. В переоцененную отчетность «денежные» статьи включаются по номиналу или по себестоимости, а «неденежные» - в условной оценке, полученной в результате пересчета первоначальных стоимостей.

Баланс по активу и пассиву достигается регулированием статьи «Нераспределенная прибыль».

На основе технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия за последние 3 года выполняется анализ финансово-экономического состояния предприятия.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и управляющего может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т. е. ожидаемые параметры финансового состояния. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предшествующие годы.

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя следующие основные разделы:

структуру активов и пассивов,

анализ имущественного положения;

финансовую устойчивость;

анализ оборачиваемости средств предприятия;

рентабельность капитала и продаж;
эффект финансового рычага;
эффект производственного рычага;
определение формы экономического роста предприятия.

По всем указанным разделам проводится горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей, т. е. сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени. В каждом разделе вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Следующий важный шаг - подготовка плановых документов. В бизнес-плане целесообразно представлять плановые документы по форме, аналогичной отчетным.

Прогноз финансовых результатов, а также движения денежных средств представляется в бизнес-плане, как правило, на первый планируемый год ежемесячно (или поквартально), на второй - поквартально (или по полугодиям), на третий и далее - в целом за год. Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия составляется на конец каждого года планируемого периода.

В бизнес-плане обязательным является представление плановых документов в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Прогноз финансовых результатов отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период. Цель составления данного прогноза - представить в обобщенной форме результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз финансовых результатов показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов. В бизнес-плане следует представить все виды налогообложения.

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в

единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования - с другой (пассив). В прогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления их платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуги), времени задержки платежей и поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовыми платежами), а также условий, формирования производственных запасов.

В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек, но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств. Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент фактического совершения платежей.

Прогноз движения денежных средств является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определяется критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности предприятия.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции, с тем чтобы производство не оказалось убыточным. Расчет обычно иллюстрируется

построением графика безубыточности.

На предприятии также определяется маржинальный доход - разница между выручкой от реализации и переменными затратами. Он позволяет определить долю каждого изделия в формировании прибыли предприятия.

Таким образом, в данном разделе бизнес-плана необходимо представить комплект планово-отчетных документов, а также провести анализ основных финансовых показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

5.9. Оценка и страхование риска

Под «риском» принято понимать вероятность или угрозу потери предприятием части доходов в результате осуществления определённой производственной и финансовой деятельности.

Назначение анализа риска в бизнес-плане сводится к обоснованию целесообразности и возможной безопасности вложения средств потенциальных инвесторов и разработке мер по защите от возможных потерь.

Содержанием раздела является:

Описание организационных мер по профилактике рисков.

Разработка программы страхования от рисков.

Теория и практика предусматривают достаточно глубокую классификацию видов рисков в деятельности предприятия, а также методов определения рисков, критериев и оценок рисков, средств и способов снижения степени риска.

Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках:

/. По роду опасности:

техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т.д.;

природные риски, которые не зависят от деятельности человека;

смешанные риски - это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека;

риски, связанные с финансовой деятельностью, условно можно причислить к

антропогенным.

По характеру деятельности:

предпринимательские риски связаны с развертыванием производства и прибылью, а именно: недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др.;

к финансовым и коммерческим можно отнести риски из области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки: неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, невозврат кредита, непредвиденные судебные расходы;

профессиональные риски связаны с исполнением лицами своих профессиональных обязанностей;

к инвестиционным относятся риски, которые возникают при вложении инвесторами средств с целью получения прибыли, например риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные;

среди транспортных рисков, возникающих при транспортировке грузов, различают морские, воздушные и наземные.

промышленные риски характерны для производственной деятельности предприятий: выход из строя оборудования, станков, приборов, сложных технических комплексов, а также повреждения промышленных зданий и сооружений.

По природе объектов, которые подвержены риску:

риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;

имущественные риски, среди которых выделяются риски наступления гражданской ответственности.

Приступая к разработке данного раздела бизнес-плана, необходимо разобратся в природе рисков и основных параметров данной экономической категории. Необходимо:

Составить исчерпывающий перечень рисков по основным видам.

Произвести оценку вероятности наступления риска.

Разработать предложения и методы по минимизации рисков.

После процесса определения возможных видов риска наступает процесс управления риском, который имеет основные этапы:

анализ риска;

выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;

принятие решения;

непосредственное воздействие на риск;

контроль и корректировка результатов процесса управления.

Анализ риска - начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ состоит из выявления рисков и их оценки. При выявлении рисков определяются все риски, присущие предприятию. Сначала риски выявляются и оцениваются, затем выбирается методы воздействия на них при сравнении их эффективности. Далее принимается решение о способах воздействия на риск и оцениваются полученные результаты.

Оценка - это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба. Формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций, и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера.

Выявление и оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Часто анализ идет в двух противоположных направлениях - от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются убытки и необходимо выявить причины. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и возможные последствия.

Следующий этап - это выбор метода воздействия на риски с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Т.к. каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения, то возникает проблема

оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них.

Появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап принятия решений, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами.

Процесс непосредственного воздействия на риск представлен тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска.

Снижение риска - это уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий. Обычно оно достигается при помощи осуществления предупредительных организационно-технических мероприятий, под которыми понимаются различные способы усиления безопасности зданий и сооружений, установка систем контроля и оповещения, противопожарных устройств, проведение обучения персонала способам поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

Сохранение риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Предприятие может создать специальные резервные фонды, из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций. Такой метод управления риском называется самострахованием.

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска. К ним относятся страхование, которое подразумевает передачу риска страховой компании за определенную плату, а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т.д.

Заключительным этапом управления риском являются контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учетом новой информации. Контроль состоит в получении информации от менеджеров о

произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации.

Раздел 3. Составление и презентация бизнес-плана

Тема 6. Краткая методика составления бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации. В этом отношении можно выделить следующие этапы бизнес-планирования.

Определение источников нужной информации. Ими могут стать учебники по бизнес-планированию, правительственные учреждения, фирмы по управленческому консультированию и другие побочные организации, отраслевые издания, курсы по составлению бизнес-планов, аудиторские фирмы и т.д.

Определение целей разработки. Цели определяются тем перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план. Определяя внутренние и внешние проблемы бизнес-планирования, стоит задуматься о возможности их взаимопроникновения.

Определение своих целевых читателей: будут ли это только внутренние участники организации или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты.

Установление общей структуры создаваемого документа.

Сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана.

Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

Написание бизнес-плана. Важное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого

количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внутренние и внешние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют ее первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю.

Шестой этап в общем завершает процесс бизнес-планирования, однако для улучшения плана полезно сделать еще один, седьмой, шаг. Он заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес-план для прочтения кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить его работу на основе конструктивной критики.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем резюме не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, т. е. информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

В разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия,

разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии.

Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В разделе, посвященном товарам и услугам, описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовке раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела, посвященного анализу рынка и сбыта, - предоставить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы:

типы рынков, на которых действует фирма;

основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг;
факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка;
перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения;
реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу;
реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике.

Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям;
велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги;
какую часть рынка, контролируют фирмы-конкуренты;
как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием;
что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, Качество, послепродажное обслуживание и др.).

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане были указаны общая стратегия маркетинга, принятая в фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Раздел «План производства» включается в бизнес-план не только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров, но и теми, кто собирается выполнять работы и оказывать услуги.

Главная задача здесь - убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

характеристику производственного цикла;

анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры;

оценку необходимых факторов производства и динамику их изменения;

оценку поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.;

нормативные акты, касающиеся производства, а также влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия;

издержки производства и динамику их изменения.

В разделе, посвященном риску, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;

организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;

программу страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие планово-отчетные документы:

оперативный план;

план доходов и расходов;

план движения денежных средств;

балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

Рекомендации к оформлению бизнес-плана:

оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу преуспевающей фирмы, оно должно быть привлекательным, но неброским;

степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура и его наглядность, краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальным является объем бизнес-плана в 40 страниц;

в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Объем приложений не ограничивается;

стиль изложения должен отличаться простотой и отсутствием языкового и терминологического барьеров. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам;

информация бизнес-плана должна быть емкой, четкой и в то же время краткой (таблицы, графики и т. д.);

предложения и прогнозы бизнес-плана должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации;

точность финансовых расчетов - необходимое условие;

должны быть обсуждены риски компании;

бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

Тема 7. Представление (презентация) бизнес-плана потенциальным инвесторам

Презентация бизнес-плана не менее важная и ответственная задача, чем его разработка. Представляя бизнес-план проекта, необходимо фактически продавать свой проект как хороший, качественный продукт.

Рекомендуется при этом придерживаться следующих принципов:

Не перегружать текст; документ должен быть не более 40 страниц. Текст должен быть набран хорошо читаемым шрифтом, в качестве иллюстраций необходимо использовать таблицы, рисунки, схемы и графики.

Продемонстрировать обязательность и компетентность в процессе презентации, доказать, что хорошо разбираетесь в проекте.

Обозначить перспективы развития предприятия.

Необходима реалистичность, надо избегать излишнего оптимизма.

Обозначить проблемы и факторы риска, а также пояснить пути их решения.

Конфиденциальная информация может быть опущена и представлена, в случае необходимости, дополнительным документом.

Если представить процесс рассмотрения проекта инвестором в виде последовательности шагов, то обычно он выглядит следующим образом:

Определение основных характеристик продукта, предприятия, отрасли и рынка.

Условия, на которых должен быть представлен капитал.

Финансовые показатели предприятия и прогноз на перспективу; показатели эффективности проекта.

Определение категории лиц, представляющих проект.

Определение того, что отличает этот проект от множества других.

Календарный план проекта.

Инвестора также могут особо интересовать следующие данные:

процент (доля) продаваемого проекта;

общая цена этой доли предприятия;

минимальный объем инвестиций;

условия предоставления капитала (обыкновенные акции; привилегированные акции; долговые обязательства с гарантиями; заем с возможностью покупки акций по фиксированной цене в определенный период времени; заем с возможностью обращения части займа в акции по желанию кредитора; конвертируемые обязательства, прямой долг и т.д.).

В процессе презентации желательно не только в теории описать продукт, который планируется к выпуску, но и наглядно продемонстрировать опытный образец или модель.

Пример составления бизнес-плана

Бизнес-план

Оказание бытовых услуг населению (Парикмахерская)

Тверская область, г. Тверь, пл. Гагарина, дом 53.

Телефон:89608063296 Петров Николай Иванович

Краткое описание бизнеса

Парикмахерские услуги являются одним из тех бизнесов, которые нужны всегда, недаром они входят в ряд услуг первой необходимости. В данных услугах нуждается практически все население. Этот бизнес не подвержен резким колебаниям, спрос на эти услуги будет всегда, если услуги, оказываемые конкретной парикмахерской, будут удовлетворять запросам клиентов. Барьеры для вхождения в этот бизнес сравнительно небольшие, капитал на открытие парикмахерской нужен не очень большой.

Услуги - намечаемые объемы

Главным условием высокого спроса на предоставляемые услуги является отсутствие на территории сельского поселения других парикмахерских. При условии, что в смену на начальном этапе работает I мастер с 9-00 до 20-00 (продолжительность рабочего дня - 11 часов), а загрузка составляет 50% при средних затратах времени на одного клиента - 40 минут и средней стоимости услуги 170 рублей можно предположить, что выручка за день составит около 1360 рублей. В месяц выручка в среднем составит около 40800 рублей, а в год - 489600 рублей.

Стоимость проекта:

Общая стоимость проекта составляет 172220 рублей;

Собственные средства: 113420 рублей

Субсидия за счет средств федерального бюджета: 58800 рублей

Организация производства

Производственный процесс.

На начальной фазе планируется предоставление парикмахерских услуг мужскому населению сельского поселения. В дальнейшем возможно расширение и создание второго рабочего места с привлечением дополнительного мастера-универсала.

Оборудование.

Оборудование, необходимое для открытия парикмахерской подбирается в зависимости от предпочтений мастеров и финансовых возможностей владельца. При расчете затрат использовалось оборудование из средней ценовой категории.

За счет средств Федерального бюджета планируется закупить основное оборудование и инструменты для осуществления планируемого вида деятельности.

Таблица 1 - Затраты, необходимые на закупку оборудования за счет средств Федерального бюджета
в рублях

№ п/п	Наименование	Цена	Количество	Стоимость
1	Рабочий туалет «Элеганс»	13940	1	13940
2	Кресло «Лорд»	10500	1	10500
3	Подставка иод ноги	950	1	950
4	Бактерицидная камера с двумя ультрафиолетовыми лампами Philips 8W.	9280	1	9280

5	Кварцевая лампа + бактерицидный облучатель ОББ-1х15	2300	1	2300
6	Фен BaByliss 6632F.	2200	1	2200
7	Машинка для стрижки Panasonic HR 1410	2020	1	2020
8	Ножницы прямые Kiepe 275 Outline 6“	1700	3	5100
9	Ножницы филировочные Mertz 345/6"	1820	3	5460
10	Расческа для стрижки	150	3	450
11	Расческа для укладки	150	2	300
12	Полотенца	50	20	1000
13	Пеньюар	500	2	1000
14	Стул	900	2	1800
15	Журнальный столик	2500	1	2500
Итого				58800

Оборудование одного рабочего места без учета расходных материалов обойдется в 58,8 тыс. рублей. Расходные материалы (шампуни, гели, воротнички и т.д.) в месяц составят примерно 1 тыс. рублей.

Производственные помещения.

В качестве помещения планируется использовать отдельно стоящее здание по адресу: Тверь, пл. Гагарина д.53. Здание находится в собственности районной администрации и может быть сдано в аренду по цене 1170 рублей в месяц.

В помещении необходимо произвести косметический ремонт, затраты на который отражены в нижеприведенной таблице. Ремонт и установку стационарного оборудования планируется осуществить за счет собственных средств.

Таблица 2 - Затраты на ремонт помещения и установку стационарного оборудования

в рублях

№ п/п	Наименование	Единицы измерения	Цена	Количество	Стоимость
1	Ламинат вместе с укладкой	м2	400	21	8400
2	Натяжной потолок освещением	смг	1000	19,5	19500
3	Поклейка обоев	рулон (10 м)	2000	5	10000
4	Дверь металл	шт.	1000	16	16000

5	Дверь межкомн.	шт.	1000	8	8000
6	Полводка воды (трубы и работа)				3000
	Установка мойки «Дасти» с креслом и каркасом	шт.	16520	1	16520
7	Установка унитаза, раковины и смесителя		-	-	7000
8	Установка кондиционера	шт	25000	1	25000
9	Итого			113420	

По результатам расчета имеем затраты на ремонт и подготовку помещения к оказанию парикмахерских услуг населению в размере около тыс. руб.

В будущем планируется и внешний ремонт здания.

Рабочие кадры

На начальной стадии функционирования парикмахерской планируется занятость двух человек (сам ИП и наемный работник).

График работы: два через два (9-00 до 20-00) Затраты на персонал приведены в таблице.

Таблица 3 - Затраты на персонал

Должность	Количество	Оклад в месяц	З/п за год	Соц. от- числ. за месяц	Соц. от- числ. за год	Всего за месяц	Всего за год
Магистр р- универсал	1	-	-	1346,63	16159,56	1346,63	16159,56
Мастер-	1	10000	120000	3420	41040	13420	161040
Итого	2	10000	120000	4766,63	57199,56	14766,63	177199,5

Так как индивидуальный предприниматель должен производить отчисления

во внебюджетные фонды, то даже не имея сотрудников на начальном этапе его затраты в месяц на персонал (самого себя) составят 1346,63 тыс. руб. Затраты на персонал в сумме с социальными отчислениями за месяц составят около 15 тыс. руб. В год эта сумма составит около тыс. руб. Обязанности бухгалтера возьмет на себя индивидуальный предприниматель.

План сбыта

Цены на услуги и их изменение в перспективе.

Бизнес план был рассчитан исходя из средней цены на стрижку в размере 200 рублей. В ближайшее время увеличение цен не планируется.

Рынок сбыта.

Как уже отмечалось выше услуги планируется оказывать в основном населению сельского поселения.

Реклама.

Лучшая реклама для парикмахерской в сельском поселении - это отзывы клиентов. При открытии хорошей парикмахерской, со временем информация о ней разнесется на весь район. Такая реклама самая дешевая, но требует времени и большой работы.

Так же в качестве рекламы планируется использовать штендер и вывеску. Для усиления эффекта необходимо по сельскому поселению распространить объявления с рекламой.

Затраты на рекламу запланированы в размере 8000 рублей.

Финансовый план

Предполагаемые источники финансирования.

Финансирование проекта планируется осуществлять за счет собственных средств и за счет средств федерального бюджета.

Прогнозный баланс денежных расходов и поступлений.

Для расчета необходимого и достаточного количества денежных средств необходимо составить план движения денежных средств.

Из приведенного прогноза видно, что для запуска и развития предполагаемого

вида деятельности необходимо собственных 145 тыс. рублей, а так же единовременная выплата в размере 58,8 тыс. рублей.

Прогнозный отчет финансовых результатах.

Для расчета прогнозного отчета о финансовых результатах воспользуемся ранее рассчитанной величиной выручки от продаж, а так же найдем величину всех затрат за год. Для расчета чистой прибыли необходимо из годовой выручки от продаж вычесть все расходы и в том числе единый налог на временный доход.

Для расчета определена базовая доходность в размере 7500 рублей на одного мастера, т.е.

$7500 * 2 * 3 * 1,372 * 0,54 * 0,15 = 5000,94$ рублей за квартал.

Чистая прибыль за месяц составит примерно 13 тыс. рублей.

Налоги, расходы (в том числе зарплата персонала).

Индивидуальный предприниматель не платит себе заработную плату, но все равно производит социальные отчисления, которые в год составляют сумму 16159,56 рубля.

При окладе сотрудника 10000 рублей в месяц уплачивается НДФЛ в размере 13%, что в месяц составляет 1300 рублей, а в год 15600 рублей.

Самоокупаемость и рентабельность.

Расчеты показали, что данный проект окупится уже за второй год функционирования. Для более точного определения срока окупаемости можно воспользоваться формулой:

Стоимость проекта / Чистая прибыль в месяц = Срок окупаемости (в месяцах)
 $172220 / 13000 = 13,2$ месяца

Если округлить, то можно сказать, что вложенные средства при средне-месячной чистой прибыли в размере 13000 рублей окупятся примерно за 14 месяцев.

В последующее годы прибыль будет выше за счет довольно низкой себестоимости и привлечения большего количества клиентов вследствие

расширения перечня предоставляемых услуг и сохранения качества обслуживания на должном уровне.

В перспективе планируется создание дополнительного рабочего места, а также увеличение оклада работников, либо их перевод на процент от выручки.

Оглавление

Титульный лист

Паспорт Бизнес-плана

Общие сведения о предприятии

Организационно-правовая форма

Производственные мощности предприятия

Технология производства на предприятии

Применение и требования к качеству выпускаемой продукции

Резюме проекта

Характеристика и цели проекта

Потребность в инвестициях

Анализ положения дел в отрасли

Производственный план

программа производства и реализации продукции

Требования к организации производства

Состав технологического оборудования, его поставщики и условия поставки

Поставщики материалов

Численность работающих

Себестоимость продукции

Обеспечение экологической и технической безопасности

Маркетинг

Анализ потребителей

Организация сбыта

Программа по организации рекламы

Обоснование цены на продукцию

Организационный план.

Организационно-управленческая структура

Обладатели права подписи финансовых документов

Финансовый план

Источники финансирования

Финансовые результаты инвестиционного проекта

Экономическая эффективность проекта

Выводы (эффективность проекта)

Расчетные таблицы проекта

Описание разделов

1. Общие сведения о предприятии

Полное название Сокращенное название Организационно-правовая форма

Фамилия, имя, отчество руководителя Юридический адрес Почтовый адрес

Дата образования Уставной капитал Распределение уставного капитала Суть проекта (3-5 строк)

Финансирование проекта (в процентах):

собственные средства

заемные средства

средства государственной поддержки

Характер капитальных затрат (строительство, реконструкция и т.д.)

Сроки строительства Срок окупаемости проекта

Вводная часть или резюме проекта (1-3 страницы) Характеристика проекта, цели проекта. Показать в чем сущность проекта, назвать преимущества продукции (услуг) в сравнении с лучшими отечественными и зарубежными аналогами, указать объем ожидаемого спроса на продукцию, потребность в инвестициях, срок возврата заемных средств.

Если реализация проекта позволит решить социальные вопросы (создание рабочих мест, использование труда инвалидов и т. д.), то указать их.

3. Анализ положения дел в отрасли Назначением раздела является указание на характер отрасли - развивающаяся, стабильная, (1-2 страницы)

Общая характеристика потребности и объем производства продукции в регионе или России. Значимость данного производства для экономического и социального развития региона или России.

Потенциальные конкуренты (указать основных производителей продукции, их сильные и слабые стороны)

Какие и где появились аналоги продукта за последние годы.

Производственный план

Назначение раздела - аргументировать выбор производственного процесса и охарактеризовать технико-экономические показатели согласно проектно-сметной документации {1 -3 страницы).

Программа производства и реализации продукции. Принятая технология производства. Требования к организации производства. Состав основного оборудования, его поставщики и условия поставки (аренда, покупка, лизинг).

Поставщики сырья и материалов, ориентировочные цены. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами. Численность работающих и затраты на оплату труда. Стоимость производственных основных фондов. Форма амортизации (простая, ускоренная). Нормы амортизационных отчислений. Годовые затраты на выпуск продукции. Переменные и постоянные затраты. Себестоимость единицы продукции.

Стоимость строительства, структура капитальных вложений, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование. Общая стоимость инвестиционного проекта.

Обеспечение экологической и технической безопасности.

План маркетинга

В разделе должно быть показано, что реализация товара не вызовет серьезных проблем.

Подтверждение отсутствия зарубежных аналогов продукции, замещение импорта при более низком уровне цен, спрос продукции на внешнем и внутреннем рынках.

Конечные потребители. Является ли организация монополистом в выпуске данной продукции. Характер спроса - равномерный или сезонный. Характеристики конкурентов. Какие свойства продукции или дополнительные услуги делают проект предпочтительным по отношению к конкурентам.

Организация сбыта. Обоснование объема инвестиций, связанных с реализацией продукции. Торгово-сбытовые издержки.

Программа по организации рекламы. Примерный объем затрат.

Программа реализации продукции. Выручка от продаж в целом и по отдельным товарам.

б. Организационный план (1-2 страницы)

Сведения о претенденте. Состав организации. Финансовое положение.

Форма собственности. По акционерным обществам - состав основных акционеров и принадлежащие им доли. Владелец права подписи финансовых документов. Распределение обязанностей между членами руководящего состава. Поддержка проекта местной администрацией.

Финансовый план Данный раздел является ключевым, по нему планируются затраты на реализацию проекта и определяется его эффективность. (1-2 страницы)

Объем финансирования проекта. Условия предоставления кредита банками, краткосрочных займов, беспроцентных ссуд и т.д.

Финансовые результаты реализации (план по прибыли) инвестиционного проекта показывают распределение выручки полученной от продажи продукции и объем чистой прибыли по кварталам и годам.

Исходными данными определения эффективности инвестиционного проекта служат данные плана денежных поступлений и выплат. В первые два года реализации проекта показатели определяются с разбивкой по кварталам. Необходимым условием реализации проекта является положительное значение показателя денежного потока для каждого интервала времени.

Эффективность инвестиционного проекта оценивается по показателям срока окупаемости и бюджетного эффекта.

При определении эффективности проекта показатели чистой прибыли и амортизационных отчислений относятся только к реализации инвестиционного проекта и не должны отражать результаты текущей хозяйственной деятельности организации.

Срок окупаемости представляет собой период времени с начала реализации проекта по бизнес-плану до момента, когда разность между накопленной суммой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретает положительное значение

Бюджетный эффект инвестиционного проекта определяется как сальдо поступлений и выплат.

8. Эффективность проекта

Выводы об эффективности проекта. Решение основных проблем, стоящих перед предприятием. Решение социальных вопросов. Создание новых рабочих мест. Увеличение объемов производства. Увеличение налоговых платежей в бюджет и внебюджетные фонды. Улучшение качества выпускаемой продукции. Улучшение качества предоставляемых услуг. Рост среднемесячной заработной платы и т.д.