МОСКОВСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

##### **КОЛЛЕДЖ**

КУРСОВОЙ ПРОЭКТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ: МИКРОЭКОНОМИКА

# НА ТЕМУ: «КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА»

Выполнила студентка

III курса группы

Б-338

Акопян Лидия Акоповна

### Москва 2000 год

### СОДЕРЖАНИЕ

Введение.................................................................................................3

I. **РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА**...............................................4

1. Подготовка и использование бизнес-плана....................................7
2. Определение целей фирмы в бизнес-плане..................................10
3. Отрасль, фирма и ее продукты.....................................................11
4. Рыночные исследования и анализ сбыта......................................14
5. План маркетинга...........................................................................18
6. Намерения и планы развития........................................................21
7. Производственный и оперативный планы....................................22
8. Команда управления.....................................................................24
9. Календарный план (деловое расписание).....................................26
10. Точки критического риска и проблемы.......................................27
11. Финансовый план........................................................................28
12. Предложения, выдвигаемые фирмой...........................................31
13. Особенности бизнес-плана инновационного проекта..................32
14. Особенности и проработки финансовых вопросов в проектах,

бизнес-планов предприятий...........................................................35

15. Особенности использования бизнес-плана в деятельности

региональных органов управления................................................43

16. Особенности отдельных организационно-правовых вопросов,

влияющих на разработку бизнес-плана..............................................51

II. **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ЗАЯВКА**................................................60

**III. РИСУНКИ, ТАБЛИЦЫ, ПРИЛОЖЕНИЯ**.............................65

Литература..............................................................................................78

### **Введение**

В настоящее время в условиях все более широкого распространения рыночных отношений на предприятиях и в организациях нашей страны бурно протекает процесс совершенствования форм и методов работы. Новый импульс приобретает развитие частной инициативы и создания малых предприятий. Управление существующими производственными и непроизводственными процессами требует изменения стиля и принципов подготовки и принятия решений. Не все собственники и менеджеры в должной степени подготовлены к ведению бизнеса в рамках цивилизованных общепринятых правил. Как показывает практика, новое руководство остро нуждается в методической помощи для решения ежедневно возникающих практических вопросов.

Одним из таких вопросов является составление бизнес-планов, необходимых для определения перспектив развития предприятий; осуществления структурной перестройки производства; обоснования целесообразности получения банковских кредитов; создания условий для организации рентабельной работы.

Важнейшей задачей разработки бизнес-планов является проблема привлечения и обоснования инвестиций и кредитов, в том числе зарубежных, необходимых для осуществления проектов (предложений) технического перевооружения или реконструкции предприятий. В этом случае бизнес-план необходим как основной инструмент, дающий возможность выбора того или иного варианта инвестирования основной деятельности, подтверждающий гарантированность их возврата на основе эффективного использования.

В данной работе рассмотрена методическая сторона разработки проектов бизнес-планов для:

\*расширения и освоения новых видов деятельности уже действующими фирмами и предприятиями;

\*расширения предпринимательских подходов в работе региональных органов;

\*создания документально-аналитической базы для получения целевых кредитов для развития;

\*создания новых малых фирм.

1. **Разработка бизнес-плана**

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы (здесь и далее по тексту под словом «фирма» подразумеваются фирмы, компании, малые предприятия, предприятия с участием иностранного капитала, производственные и научно-производственные объединения, организации и т.д., занимающиеся производственной, хозяйственной и коммерческой деятельностью) показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльной работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Бизнес-план увязывает внутрифирменный и микроэкономический анализ, проводимый специализированными научными организациями. Его, как правило, составляет каждая фирма, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая фирма для разработки бизнес-плана может привлекать специалистов консалтинговых организаций.

В связи с тем что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из основных документов, определяющих стратегию функционирования фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Реализация стратегии основывается на широких инвестиционных программах, составленных как целая система взаимосвязанных технических, организационных и экономических изменений на определенный период. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой, как правило, ограничен несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками среднесрочных или долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Итак, в стратегической работе фирмы прослеживается следующий порядок:

1-й этап. Разработка концепции развития.

2-й этап. Инвестиционная программа.

3-й этап. Бизнес-план на среднесрочный период.

4-й этап. Мероприятия по реализации бизнес-плана.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по поставке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, т.е. отличаться научно-технической новизной, но и достаточно полно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и что это экономически даст (какой доход принесет). Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В то же время включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в то случае, если определены источники его финансирования.

Основные функции бизнес-плана представлены на рис. 1.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов);

расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;

определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;

подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.

Каждая задача плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана - концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план – важное средство для увеличения капитала фирмы. Процесс составления плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-план не только является внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов и кредиторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Они должны изучить бизнес-план перед рассмотрением возможности капиталовложений и зачастую даже не встречаются с разработчиками проекта без тщательной проработки самого бизнес-плана. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и тщательно изложен для восприятия потенциальных инвесторов. Он должен содержать описание главных спорных вопросов, но быть не настолько детализованным, чтобы “выключать” инвесторов-читателей. Материал бизнес-плана излагается просто и понятно; он должен быть доступен различным группам людей, даже тем, которые имеют ограниченные знания о продукте (услугах) и рынке. Объем и степень конкретизации разделов плана определяются спецификой фирмы и сферой ее деятельности. Надо стремиться к тому, чтобы объем бизнес-плана не превышал 50 страниц.

Данная работа дает возможность профессионально подготовить бизнес-план, содержащий сведения необходимые для выбора эффективной стратегии и привлечения источников для финансирования проекта. Приводимая методика написана как типовая, пригодная для использования в различных проектах. Буквальное следование ей для всех проектов нецелесообразно. Разработчик самостоятельно должен выбрать тот материал, который ему необходим.

1. **Подготовка и использование бизнес-плана**

Бизнес-план может быть подготовлен менеджером, предпринимателем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Если у менеджера возникла идея освоить изготовление нового продукта, оказать новую услугу или просто новый метод организации и управления производством (любая инновация), он предлагает свою идею для бизнес-плана. Если он собирается реализовать свою концепцию самостоятельно (как самостоятельный предприниматель или на основании собственной ответственности), он создает свой бизнес-план. Для разработки стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии подготовки бизнес-плана определяется партнер.

Фирмы, работающие в стабильной ситуации и проводящие продукт для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование и поиск путей снижения его издержек. Однако все эти фирмы постоянно просматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции (услуг). Фирмы, выпускающие продукцию при постоянном риске, прежде всего систематически работают над освоением новых видов продукции, переходом на новые поколения изделий и т.д. Если фирма, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то она может пойти либо путем привлечения капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска партнеров, которым она передает изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов. Второй путь, как правило, обеспечивает ускоренное решение задач и требует меньших средств. В этом случае уже на стадии разработки бизнес-плана определяются требования к будущему производству.

Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. Основу группы специалистов по разработке бизнес-плана составляют экономисты, статистики, системщики.

Примерная схема организаций разработки бизнес-плана показана на рис.2

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и, в определенной мере, при создании обществ. Именно при помощи бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле для накопления, а какая - распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

Следует отметить, что бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов. В этом случае может иметь место встречный процесс. Либо изменение готового продукта определяет необходимость развития производства у фирм-партнеров, изготавливающих в порядке кооперирования узлы, детали, выполняющих части технологического процесса. Либо обоснование изменения отдельного элемента готового продукта, обеспечивающее повышение его ресурса, определяет необходимость соответствующего изменения операций по производству финального (конечного) продукта. В любом случае фирмы – участники одного процесса, как правило, осуществляют общее финансирование.

Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов: новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Помогает бизнес-план крупным предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить дело, купив пакет акций существующей фирмы или организовав новую организацинно-производственную структуру.

Многие инвесторы любят читать одно – или двухстраничное краткое содержание бизнес-плана, что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Подготовка краткого содержания особенно сложна. Квалифицированна это можно сделать только тогда, когда весь план разработан и уже очевидны основные мероприятия, которые необходимо выделить (одно или два предложения) и включить в краткое содержание. Следует помнить, что краткое содержание – первый материал, по которому потенциальный инвестор будет судить о проекте.

После краткого содержания бизнес-плана обычно приводятся сведения о фирме, которые в концентрированном виде содержат детали, нужные для управления компанией, и представляют интерес для инвесторов. Можно выделить следующие основные подразделы такого материала.

1.Образование фирмы:

дата создания и расширения (регистрация, место расположения, где и кем зарегистрирована фирма);

организационно-правовая форма фирмы;

структура капитала фирмы (количество разрешенных к выпуску акций, количество выпущенных и находящихся в обращении акций, номинальная их стоимость и биржевая цена);

основной банк, в котором открыты счета фирмы;

руководство фирмы – председатель, генеральный директор;

бухгалтер фирмы;

юрист фирмы;

основные менеджеры, их квалификация, образование, стаж работы.

2.Организационная структура фирмы с указанием основных организационно – производственных и управленческих подразделений.

3.Имидж фирмы – представление о ней у покупателей. В этом подразделе необходимо ответить на вопросы:

чем известна данная фирма;

чем она отличается от других подобных фирм (фирм того же профиля);

кто в основном покупает товар или пользуется услугами фирмы;

где известен торговый знак фирмы;

какова устойчивость клиентуры;

каков поступательный характер услуг или товара фирмы.

В этой же части целесообразно указать основных потребителей (покупателей) фирмы.

4.Анализ условий деятельности фирмы является важной частью содержания первого раздела бизнес-плана. Условия деятельности фирмы разделяются на две части: внешние, на которые фирма не может оказывать существенное влияние и должна их учитывать, и внутренние.

Внешние условия охватывают изменения вкусов потребителей и конъюнктуру рынка, наличие рабочей силы, источники материальных ресурсов, жизненный цикл изделия (продукции, услуг), циклы деловой активности (воспроизводственный цикл, анализ налогообложения, контроль за ценами и др.).

К внутренним факторам относятся: характеристики используемых технологий, оборудования, определение качества товара (продукции, услуг) и издержки производства. Данный подраздел завершается формулировкой основных целей развития фирмы, которые полностью корреспондируются с целями бизнес-плана. Это позволяет не только сформулировать цели, но и рассмотреть возможность их достижения в зависимости от внутренних и внешних факторов.

Аналитический раздел является одним из наиболее творческих разделов бизнес-плана. Если фирма работает несколько лет, в анализе следует показать изменение объемов реализованной продукции и размеры прибыли в последние финансовые годы. В аналитической части оцениваются рыночные перспективы, где должны быть приведены данные о размерах и росте рынка сбыта продукции (услуг) фирмы. Кроме того, может быть полезно краткое заявление о промышленных перспективах и возможностях расширения объемов и ассортимента продукции. Показываются преимущества или даже уникальность собственной технологии, а также торговых приемов, которые позволят стать конкурентоспособными на рынке. Определяются планы сбыта и прибыли на первый и второй годы после получения необходимого финансирования.

В выводах (резюме) необходимо кратко наметить предполагаемый объем финансирования и изложить, что фирма намерена предпринять для того, чтобы финансирование способствовало росту капитала.

1. **Определение целей фирмы в бизнес-плане**

Первым шагом в составлении бизнес-плана является определение целей (генеральных направлений) функционирования фирмы. Если фирма ориентирована на рост, то основными ее целями будут:

повышение общего объема продаж до ........... или в ....... раз;

увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до ......... или в ....... раз;

освоение новых рынков .........

Если фирма не предполагает быстрого темпа роста объема производства, то главные ее цели связаны с:

увеличением роста чистого дохода;

повышением качества продукции;

увеличением доли сервисных и сопутствующих услуг.

В том случае, если фирма задумала изменить ассортимент своей продукции, ее цели будут преимущественно сведены к:

снижению срока освоения новых видов продукции;

росту (темпу роста) объема производства новых изделий (услуг);

проникновению на рынки и вытеснению старых товаров.

Для каждого раздела бизнес-плана выбирается своя стратегия и определяются конкретные мероприятия по ее реализации с указанием исполнителя (подразделения фирмы и конкретного менеджера). На основе стратегии разрабатывается бизнес-план конкретных мероприятий с их перечнем, сроком выполнения и конкретными исполнителями, т.е. для каждого раздела и стратегии по существу готовится свой мини бизнес-план.

1. **Отрасль, фирма и ее продукты**

Цель этого раздела – дать инвесторам необходимые сведения о производимом продукте и его рынке сбыта. Раздел должен описывать сферу бизнеса и продукт, который фирма будет предлагать к продаже характер отрасли и конъюнктуру рынка для производимого товара.

**Отрасль.** Представляются текущее состояние и перспективы развития фирмы. Описываются новые продукты или достижения, новые рынки и покупатели, новые потребности, новые компании и другие экономические и социально-политические тенденции и факторы, способные оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта, а также возможность выхода бизнеса на внешний рынок. Определяются источники статистической и иной информации, используемые для описания тенденций развития отрасли.

**Фирма.** Здесь должно быть краткое описание сферы, в которой действует фирма или в которую она намеревается войти; указывается, кто является или намеревается стать ее главными покупателями. Отмечаются дата регистрации проекта, а также реквизиты фирмы. Если фирма работает в течение нескольких лет и ей потребовалось расширить объем финансирования, необходимо описать ее историю, упомянуть крупнейшие прибыльные сделки и операции. Если фирма терпела убытки или неудачи в последние годы, следует описать их подчеркнуть, что намерено предпринять руководство для преодоления возникших трудностей и улучшения положения компании. Важно указать связь между продуктом (услугой) – объектом бизнес-плана и предшествующей деятельностью фирмы.

Для вновь создаваемой фирмы важно определить причину уверенности в успехе и показать опыт работы в этой сфере. Желательно представить отзывы о перспективности проекта со стороны компетентных специалистов в данной области. При объединении нескольких фирм необходимо указать причину слияния, его конкретные условия. Важно отметить, что если одна из сливающихся фирм несла убытки, то как в этом случае будет устранена причина неудач и обеспечено процветание компании. Отдельно надо сказать о предстоящих изменениях в управлении фирмой. При подсчете собственности фирмы определяются возраст и стоимость товарно-материальных ценностей, сроки погашения задолженностей и состояние основных производственных фондов.

При разработке вопросов слияния или разделения фирм желательна помощь квалифицированных юристов и бухгалтеров.

**Товары (продукция и услуги).** Потенциальный инвестор в наибольшей мере заинтересован в том, чтобы понять, что фирма собирается производить и реализовывать, какова степень защищенности ее товара, его достоинства и возможные недостатки. Необходимо детально рассмотреть товары (продукцию, услуги), их отличительные особенности, позволяющие получить полезный эффект. Важнейшим вопросом является описание полезного эффекта того, ради чего приобретаются товары. Отмечаются новые или даже уникальные свойства предлагаемого товара, указываются причины интереса к нему покупателей. Делается упор на наиболее полное удовлетворение запросов потребителей. Важно обратить внимание как на главное использование товара, так и на его важнейшие побочные применения. Следует подчеркнуть отличительные особенности предлагаемой продукции (услуг) и разницу между тем, что уже имеется на рынке, и тем, с чем фирма хочет на него выйти. На продукцию представляются краткие функциональные характеристики, включая, если необходимо, фотографии.

В данном разделе используются общие технологические оценки, характеристики жизненного цикла продукции, анализ ее конкурентоспособности отдельно для внешнего и внутреннего рынка. Для экспортных товаров желательно обратить особое внимание на специфические требования с точки зрения функций, цены, дизайна, упаковки.

Следует подтвердить право собственности, т.е. представить имеющиеся патенты, торговые марки и другие атрибуты собственности, описать перспективы развития ассортимента или развития родственной продукции (услуг), подчеркнуть их достоинства и объяснить, как фирма собирается их использовать.

Описание товара целесообразно вести по следующей схеме.

1.Сущность товара (продукции, услуг).

2.Основные черты товара (продукции, услуг): какую потребность он удовлетворяет; как реализуется эта продукция или услуга; насколько изменчив спрос на данный товар; какой группе покупателей он доступен; каким образом товар реализуется; каковы постоянные издержки, связанные с производством товара; кто должен освоить производство данного товара (только крупные или множество фирм).

3.Анализ товара (продукции или услуг); по какой цене потребитель будет покупать товар (в чем его отличия от других, близких по назначению товаров, появившихся на рынке); преимущества товара; его слабые стороны; предполагаемый срок жизненного цикла товара; возможности и необходимость модернизации товара; предполагаемые направления сбыта товара; перспектива смены данного товара другим.

Обычно такой анализ завершается подготовкой следующих данных, сведенных в табл.1

4.Условия производства должны показать, что в случае освоения изготовления данного товара могут произойти следующие изменения в фирме:

повысятся требования к квалификации работников и появится необходимость частичной замены людей, где можно найти работников нужной квалификации;

необходимо переобучить и специально подготовить работников;

изменятся используемые материалы и их поставщики; устареет техника и потребуются новое оборудование и приспособления;

необходимо уточнить потребности в новых научных, конструкторских и технологических разработках.

Результатом этого анализа является вывод о желательности освоения нового товара (продукции, услуг) и потребности в финансировании.

1. **Рыночные исследования и анализ сбыта**

Цель раздела – предоставить инвестору достаточные факты, с тем чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта. Этот раздел – один из наиболее трудных и важных, так как почти все последующие разделы бизнес-плана построены на рыночных оценках и как бы развивают его положения. Рыночные оценки данного проекта, основанные на маркетинговых исследованиях и анализе, оказывают прямое воздействие на объем производства, маркетинговый план и позволяют определить размеры требуемых инвестиций. Однако большинство разработчиков проектов испытывают значительные трудности при подготовке и обосновании рыночных исследований и анализе, особенно когда стремятся доказать потенциальным инвесторам справедливость и достижимость своих оценок сбытовых возможностей. Из-за важности анализа рыночного механизма и зависимости остальных частей плана от проекта сбыта рекомендуется подготавливать данный раздел бизнес-плана раньше, чем остальные. При подготовке этого раздела необходимо тщательно проверить различные источники информации, приведя их к ряду обобщающих показателей, таких, например, как ''объема сбыта'' и “рост рыночного курса”.

Маркетинговые исследования должна проводить каждая фирма независимо от ее размера. Мелкие фирмы обычно такой анализ самостоятельно не проводят, а привлекают со стороны профессионалов. Опираясь на эти результаты, такие фирмы всегда сами должны выбирать необходимые позиции (стратегию) маркетинга. Стратегия в решающей степени определяет подход к разработке бизнес-плана. При выборе стратегии маркетинга необходимо установить:

программу и ее обеспечение (включая рост производства);

степень насыщенности рынка конкурирующими товарами (заменяемость, сопоставимость);

общую емкость рынка по предлагаемому товару;

часть рынка, на которую может рассчитывать фирма;

покупателей, как их и когда можно привлечь;

степень диверсифицированности предложений товара;

сопутствующие продукты;

ориентировочные издержки по реализации;

ориентировочные доходы;

сервисное обслуживание и ремонт.

**Заказчики (покупатели).** Рассматривается, кто может стать первоначальным потенциальным заказчиком (покупателем) продукции или услуг. Потенциальные заказчики классифицируются по родственным, однородным группам (основным рыночным сегментам). Возможными критериями сегментации рынка для частных лиц могут быть следующие: возраст, пол, национальность, любимое занятие, образование, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, уровень дохода, жизненный цикл семьи; для фирм – сфера деятельности, местонахождение, структура, объем производства и реализации, численность персонала.

Сегментирование рынка оправдано практически для любой фирмы. При этом определяются наиболее соответствующие предлагаемому продукту принципы сегментирования и выделяются самые перспективные сегменты. Желательно выделить также сегменты, которые являются целевыми для предлагаемого продукта, и указать, что может стать основой для завоевания этого целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т.д.).

Кроме того, рассматриваются общие и отличительные характеристики, определяется, кто и где станет приоритетным покупателем продукции или услуги в каждом рыночном сегменте и что станет основой в их решении о покупке: цена, качество, сервис, личные контакты, политические симпатии или некоторая комбинация этих факторов. Необходимо перечислить потенциальных заказчиков, которые уже проявили интерес к продукции (услуге), и показать причину интереса, а также возможных заказчиков, еще не проявивших интерес к предлагаемому товару, и объяснить, почему они могут им заинтересоваться.

Далее следует остановиться на проработке вопросов расширения круга заказчиков (покупателей) и сферы деятельности фирмы. Целесообразно показать основные направления повышения конкурентоспособности товара, привлечения заказчиков (покупателей) и удержания их внимания. Если фирма уже занимается бизнесом, необходимо перечислить ее основных постоянных заказчиков (покупателей) и показать динамику их покупок. При подведении итогов о коммерческих показателях бизнес-план должен дать ответ на следующие вопросы:

кто будет основным заказчиком (покупателем) товара – непосредственно потребитель, производитель другого товара, оптовик или продавец розничной торговли;

покупает ли потребитель товар у случайного продавца или предпочитает постоянного (если последнее, то почему – организация сервиса, традиция, близость к дому, доставка и т.д.);

в каких районах имеется устойчивый спрос на товар;

где расположены заказчики (покупатели), предпочитающие новый товар, который предлагается; на какие рынки можно проникнуть;

количество потребляемого товара; что определяет его расфасовку и упаковку.

Обычно в бизнес-плане прямо даются данные об источниках информации, в которых можно получить сведения о насыщенности рынка, например, как представлено в табл. 2.

**Объемы сбыта и динамики.** Необходимо определить, каким предполагается общий постоянный объем сбыта товара. Этот показатель рассчитывается на основании данных о покупках аналогичной продукции потенциальными заказчиками (покупателями) в каждом из основных рыночных сегментов. Следует описать общий размер сбыта в натуральном и стоимостном исчислении. Если фирма намерена реализовывать товар в определенном районе, имеет смысл показать специфические особенности данного региона, возможный региональный объем сбыта, назвать представителей фирмы в каждом регионе. Следует определить источники информации и методы достижения постоянных объемов сбыта, а также полномочия лиц, проводивших исследование рынка сбыта. Желательно указать потенциальный ежегодный рост сбыта предполагаемого товара для каждой группы заказчиков (потребителей). Общий план сбыта должен быть составлен на три последующих года – отдельно по каждому году. Описываются главные факторы, воздействующие на рост сбыта (промышленные тенденции, правительственная политика, миграция населения и т.д.), определяются источники всей информации и методы составления планов. Устанавливаются требования к агентам и дистрибьютерам товара, обосновывается необходимость их наличия в каждом из предполагаемых рынков.

**Конкуренция.** Здесь нужно провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров или услуг и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары и услуги по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров и показать, почему они не могут удовлетворить потребность потребителей. Желательно изложить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары. Анализ конкурентов позволяет дать четкий ответ на следующие вопросы:

существует ли множество фирм, предлагающих аналогичную продукцию, или конкуренция ведется с ограниченным числом участников (это определяет формы ведения конкурентной борьбы);

какая часть рынка контролируется ведущими конкурирующими фирмами;

какая организационная структура характерна для анализируемых конкурентов и как они отличаются от организационной структуры вашей фирмы;

как быстро меняются область деятельности фирмы, стабильность конкурентов;

что является основной областью конкуренции (цена, качество, сервис, имидж и т.д.).

Кроме того, следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна. Необходимо объяснить, почему некоторые фирмы входили в рынок или исчезали с него в последние годы, обсудить работу трех или четырех ключевых конкурентов и выявить, почему заказчики покупают именно у них, а также выразить свое отношение к возможной конкурентной борьбе с ними. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений. Для каждого из целевых рынков надо сравнить позиции фирмы с позициями конкурентов по указанным в табл. 3 позициям. Ранг фирмы и главных конкурентов указывается по 5- или 10- балльной системе. Для каждого из целевых рынков целесообразно сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

**Оценка сферы распространения и продаж.** Здесь кратко излагаются достоинства продукции (услуг), делающие ее конкурентоспособной в настоящее время и в будущем, определяются главные клиенты фирмы. Основываясь на оценке достоинств производимой продукции (услуг), объеме и динамике спроса и их тенденций на рынке в последние годы, необходимо определить сферу сбыта фирмы и объемы продаж в натуральном и стоимостном выражении на каждый год из последующих трех лет. Рост сбыта продукции (услуг) фирмы, и оценка ее деятельности могут быть основаны на изменении положения в отрасли и усилении или ослаблении конкуренции. Информация может быть представлена в табл.4.

Предположения, используемые для оценки сферы сбыта и объема продаж, должны быть тщательно выверены. Если фирма уже производит продукцию, надо указать объем выпуска, сферу сбыта и объем продаж за последние два года. При оценке предполагаемого объема продаж показывается, где они в основном будут сосредоточены и каким образом обеспечены:

продажа новой продукции (услуг) своим традиционным покупателям;

реализация продукции (услуг) на новых рынках, где можно ожидать расширения спроса благодаря новому их качеству;

вытеснение конкурентов с определенных рынков или из сфер (круга покупателей) благодаря новому качеству продукции.

Это позволяет выбрать стратегию маркетинга как одну из центральных частей бизнес-плана.

**Перспективная оценка сбыта.** Здесь требуется объяснить, как фирма собирается развивать дело с учетом интересов заказчиков, наметить программы создания новых товаров, раскрыть основные принципы совершенствования технологии и ценовой политики.

1. **План маркетинга**

План маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке. Выбор маркетинговой стратегии является определяющим на всех стадиях бизнеса – от появления продукции на рынке до его продажи и послепродажного обслуживания. Для обсуждения проекта с будущими партнерами или инвесторами намечаются конкретные принципы распространения продукции, методы определения цен, уровень рентабельности на вложенный капитал и другие вопросы маркетинговой политики. Большое внимание при этом уделяется проработке вопросов качества продукции. Значительную, а на некоторых сегментах рынка решающую роль играет разработка дизайна и упаковки, позволяющая привлечь покупателей на рынок.

Выбор оптимального сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара. Стандартный жизненный цикл товара имеет следующие стадии: разработка, выход на рынок, рост, зрелость (насыщение), спад. Для многих товаров жизненный цикл может сильно отличаться от стандартного из-за сезонности, капризов моды, смены увлечений и т.д.

**Генеральная маркетинговая стратегия** фирмы может быть достигнута путем исследования и оценки рынка. В разделе должно быть определено, какие группы клиентуры могут быть завоеваны в первую очередь интенсивной ценовой атакой и какие группы покупателей будут “поражены” позднее, какие специфические группы покупателей могут возникнуть икак с ними работать, на какие качества товара надо сделать упор (цена, скорость поставки, гарантийное обслуживание и т.д.), какие новые или необычные приемы маркетинга применяются для привлечения заказчиков (отдача товара во временное пользование, чтобы убедить клиента в необходимости приобретения, и т.д.). Целесообразно установить, будет ли товар (услуги) первоначально внедрен на международном, общегосударственном или местном уровнях. Если на местном уровне, то надо объяснить причины и определить, когда фирма планирует распространить сбыт товара на другие части страны или выйти за рубеж. Следует обсудить проблему сезонности продажи продукции и способы ее сбыта в межсезонье, а также описать планы получения государственных заказов и возможность ценовых и налоговых льгот для поддержки производства.

**Ценовая политика.** Многие фирмы считают, что они располагают превосходной продукцией и что могут предлагать ее по более низкой цене, чем конкуренты. Это может произвести плохое впечатление. Во-первых, если товар настолько хорош, то можно подумать, что руководство фирмы слабо разбирается в торговле, если предлагать товар по столь низкой цене. Во-вторых, нельзя недооценивать сложившихся тенденций в ценах. Если фирма начинает с низкой цены, то этим сужается поле для маневра: перспективная ценовая политика важнее, чем сиюминутные выгоды, поэтому следует уделить достаточно времени рассмотрению ряда вариантов ценовой стратегии, выбрав затем оптимальный.

Рассматривая цену на товары (услуги), необходимо сравнить ее с ценами у основных конкурентов. При этом обращается внимание на затраты по транспортировке, складированию и хранению товара, указываются пути их снижения. Оценивается размер прибыли как разница между отпускной ценой товара и его себестоимостью, а также определяется, достаточен ли размер дохода для получения прибыли после покрытия расходов по доставке товара, торговых издержек, гарантийного и сервисного обслуживания, амортизационных расходов и т.д. Необходимо объяснить, как предполагаемая цена позволит: сделать товар (или услуги) доступным, завоевать и по возможности расширить сферу сбыта в условиях постоянной конкуренции, а также обеспечить прибыль.

Если цена выше, чем у конкурентов, то требуется доказать, что это обосновано более высокими возможностями товара, качеством, лучшим гарантийным и сервисным обслуживанием. Если продукция фирмы дешевле, чем у конкурентов, надо объяснить, за счет чего она может стать прибыльной (например, более высокая эффективность производства, меньшие трудовые издержки, меньшие накладные расходы или более дешевые материалы). Следует связать цену, рынок сбыта и размеры прибыли. Высокая цена может уменьшить объем сбыта, однако валовой доход останется достаточно высоким. Кроме того, принимается во внимание время возможного получения платы за товар.

**Тактика продаж.** Здесь целесообразно рассмотреть способы, которые будут применяться для продажи и доставки товара с указанием, имеет ли фирма собственные магазины, торговых представителей, дистрибьютеров. Возможно ли использование торговых организаций, уже занимающихся реализацией аналогичной продукции? Необходимо раскрыть как оперативные, так и долгосрочные планы поставки продукции, описать объем розничных и оптовых продаж, количество продавцов и сравнить эти показатели с показателями конкурирующих фирм. Если используются дистрибьютеры или торговые представители, надо показать, как они будут отбираться, когда начнут работать и каким образом будут отчитываться.

Целесообразно составить таблицу, в которой отражаются по месяцам количество торговых работников и совершаемые ими сделки. При использовании существующей сбытовой (торговой) сети надо описать ее структуру и направления перестройки. Отмечается, когда и где используются сбытовые (торговые) или представительские организации. Показывается, какой объем реализации (продаж) будет приходиться на одного торгового работника в год и какие комиссионные проценты и оклады они будут получать; эти показатели следует сравнить со средними по отрасли. Необходимо представить штатное расписание и торговый бюджет, включая расходы на маркетинг, рекламу и сервисное обслуживание.

**Обслуживание и гарантии.** Если фирма собирается выпускать продукцию, требующую сервисного и гарантийного обслуживания, показывается важность этих проблем для потенциального клиента. Описываются виды и сроки гарантийных обязательств, сервисного обслуживания, отмечается, будут ли созданы специальная организация по обслуживанию, сервисное агентство или оказаны услуги продавцам или оказаны услуги продавцам или возвращена продукция производителю. Необходимо указать, какие специальные услуги оказываются клиентам, какие запчасти могут быть переданы вместе с продукцией и какие могут быть получены в дальнейшем, при каких условиях гарантируется возврат денег клиенту.

**Реклама.** Особо следует показать подходы фирмы к привлечению внимания к товару. Речь идет о планах показа товара по телевидению, рекламных объявлениях в газетах, выпуске рекламных щитов и специальной рекламной литературы, использовании рекламных агентств. Для потребительских товаров определяется стратегия рекламной кампании по их внедрению. Дается расписание с указанием цены рекламы. Если реклама составляет значительную часть издержек фирмы, отмечается, каким образом эти расходы компенсируются.

1. **Намерения и планы развития**

Если продукция, технология или услуга рассматриваемого проекта будут усовершенствованы, прежде чем они займут свое место на рынке, то это должно быть полностью отражено в бизнес-плане. Инвестор захочет знать размер и характер этих изменений и улучшений, их стоимость и время достижения товаром рыночных кондиций. Такие совершенствования могут касаться технической стороны проекта, необходимости превращения лабораторного прототипа в конечный продукт, создания специального оборудования или работ по промышленному дизайну с целью придания продукции большей привлекательности и товарного вида, организации подготовки работников, оборудования и специальной техники в обслуживании (например, создание нового компьютерного программного обеспечения и подготовка технологии продаж продукции по кредитным карточкам).

**Задачи развития.** Необходимо описать существующий статус продукции (услуги) и объяснить, что надо сделать для придания ей большей конкурентоспособности, кратко обрисовать возможности и намерения фирмы по достижении этого развития. Надо отметить виды и объемы требуемого технического содействия, определить, какие еще организации могут контролировать эти работы и каковы их возможности.

**Трудности и риск.** Надо определить перспективные основные проблемы совершенствования изделия и наметить пути их преодоления, представив возможные варианты в табличном виде. Следует указать стоимость разработок и время их внедрения на рынок.

**Улучшение и новая продукция (услуги).** В дополнение к описанным улучшениям основной продукции (услуг) можно обсудить перспективные планы работ по созданию новой родственной продукции и услуг, которые могли бы быть реализованы (проданы) в будущем тем же группам потребителей.

**Стоимость.** Следует представить и обсудить затраты, необходимые для улучшения качества и развития производства продукции. Эти затраты часто недооцениваются, что может серьезно подорвать финансирование проекта. Такие расходы могут составить 10 – 20% от общих затрат и стать частью финансового плана.

1. **Производственный и оперативный планы**

Основная цель данного раздела бизнес-плана – представить информацию по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции, разработать меры по поддержанию и развитию производства. Этот раздел должен отражать виды обслуживания, фирменные условия, требуемое оборудование и рабочую силу (в определенные моменты и за все время осуществления проекта), которые необходимы для производства продукции (услуг).

Для производственного бизнеса рассматриваются вопросы, касающиеся материально-технического обеспечения, контроля выпускаемой продукции, ее реализации, управления производственным процессом и закупок, т.е. определяется, какая часть деталей или узлов будет выполняться фирмой и какая – сторонними организациями. В сфере услуг особое внимание фокусируется на определении приемлемого местоположения, стремлении уменьшить накладные расходы, получении требуемого оборудования и повышении конкурентоспособности путем подбора и обучения персонала.

**Географическое положение.** Необходимо описать планируемое местоположение производства и обсудить его преимущества и недостатки в таких вопросах, как: уровень заработной платы, доступность рабочей силы, близость к заказчикам, смежникам и источникам сырья, транспортные возможности, местное законодательство, налоги и сборы. Для сферы обслуживания близость к заказчику является определяющей. Удачное расположение фирмы – один из важнейших факторов успеха проекта. При этом следует указать: 1) адрес фирмы; 2) особенности помещения; 3) наличие собственной или арендуемой земли; 4) необходимость реконструкции зданий; 5) имеются ли зональные ограничения на занятие данным видом бизнеса в близлежащих районах; 6) наиболее распространенные виды бизнеса в регионе; 7) причины выбора места расположения фирмы. Необходимо также отметить возможные изменения в условиях работы, например демографические подвижки, изменения в муниципальном распоряжении.

**Имеющиеся условия и их улучшение.** Если фирма уже работает, необходимо описать условия ее работы. Описание включает производственные и офисные площади, склады и земельные участки, машины, специальные инструменты и другое оборудование. Целесообразно отметить, достаточна ли имеющаяся производственная база для осуществления проекта и каковы перспективы ее расширения. Если фирма начинает работу, надо описать, как и когда будут достигнуты необходимые стартовые условия. Следует определить, будет ли оборудование закупаться (новое или подержанное) или браться в аренду, стоимость и время каждой операции. Надо установить величину предполагаемого финансирования закупки машин и оборудования. Эта информация станет частью финансового плана. Необходимо отметить, как и когда машины и оборудование могут быть использованы в будущих проектах, обсудить планы улучшения существующего и приобретения дополнительного оборудования, объяснить перспективные потребности в оборудовании и определить время и стоимость каждого приобретения. В проекте может быть использован трехлетний период планирования.

**Стратегия и планы.** Целесообразно описать производственный процесс и составляющие его компоненты. К последним относятся: стратегия производства и закупок, необходимость привлечения дополнительного финансирования, совершенствования мастерства работников и другие вопросы; при этом не исключаются чисто производственные проблемы, ценовые вопросы и вопросы, связанные с расширением производства. Руководство фирмы должно ответить на ключевой вопрос: “делать или покупать”. Необходимо провести обзор потенциальных соисполнителей и поставщиков и описать их функции, степень их надежности, указать запасные варианты. Представляя производственный план, надо обосновать натуральные и стоимостные показатели при различных уровнях продаж с подразделением на материалы, трудовые ресурсы, закупаемые комплектующие детали, обсудить размеры требуемого финансирования при различных уровнях продаж. Эти данные должны быть включены в проект финансирования.

Необходимо пояснить, как осуществлять выпуск сезонной продукции без серьезных сбоев, например предусмотреть возможность привлечения дополнительной разовой помощи в пиковые периоды. Следует кратко описать подходы в вопросах контроля за качеством производственных процессов, выпускаемой продукции. Указываются затраты по контролю за качеством на каждой стадии проекта. Поясняется, каким образом это сможет уменьшить сервисные проблемы и предотвратить рекламации со стороны потребителей. Описывается также, как будет организован процесс закупок, чтобы необходимые материалы и полуфабрикаты всегда имелись в наличии, приобретались по оптимальным ценам и, следовательно, затраты труда были бы сведены к минимуму. В разделе должно быть отмечено, установлены ли конкретные связи по обеспечению сырьем, материалами, комплектующими изделиями, энергией.

**Рабочая сила.** Дается расчет численности персонала (команда управленцев рассматривается в следующем разделе бизнес-плана), необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг). Если квалификация рабочей силы неадекватна потребностям фирмы, описываются методы обучения персонала до требуемого уровня и обсуждается программа обучения новому делу в краткосрочном (первый год) и перспективном (2-5 лет) периодах. Указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта.

1. **Команда управления**

Команда управления является ключом к внедрению хорошей идеи в успешный бизнес. По исследованиям факторов банкротства мелких фирм в США 98% неудач объясняются скверным управлением (45% - некомпетентность, 9% - отсутствие опыта в производстве, 18% - недостаток управленческого опыта, 20% - узкий профессионализм, 3% - невыполнение взятых на себя обязательств, 2% - обман, 1% - стихийные бедствия) и только 2% объясняются причинами, не зависящими от управления фирмой.

Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки. Обычно этот раздел бизнес-плана вызывает первостепенный интерес у потенциальных инвесторов и оказывает определяющее влияние на их решение об участии в проекте. Сюда необходимо включить описание ключевого управленческого персонала с их основными функциями, организационную структуру и состав совета директоров.

**Организация.** Список ключевых управленческих должностей и лиц, предлагаемых на каждую из них, можно представить в виде таблицы. Обсуждаются некоторые прошлые или текущие ситуации, в которых совместно работали ключевые фигуры администрации, поясняется, как их умение и навыки дополняют друг друга, в результате чего создается эффективная команда руководителей. Если некоторые ключевые фигуры не будут задействованы с начала проекта, следует указать, когда они подключатся к работе. В новом деле может отсутствовать возможность сразу привлечь на ту или иную должность специалиста, целиком занятого в данном проекте. Одним из возможных решений является приглашение совместителей и консультантов для исполнения ряда функций. Если это входит в план, следует определить, кто будет использоваться и когда они будут заменены штатными специалистами, если фирма уже основана и достаточно велика.

**Ключевой управленческий персонал.** Здесь описываются точные обязанности и ответственность каждого ключевого члена команды, включая краткий (из 3-4 предложений) послужной список, обращается внимание на то, в чем особенно силен тот или иной руководитель. Полная характеристика каждого ключевого члена команды также может быть приведена в виде таблицы в бизнес-плане; она включает образование, опыт и достижения работника в выполнении сходных функций. Успехи должны определяться конкретно, например полученная высокая прибыль, увеличение объема производства и продаж, хорошее управление, производственные и технические показатели, способность к выполнению определенных функций и т.д. Здесь же указываются полученные работником поощрения, рост зарплаты, продвижение по службе и т.д.

**Управленческие расходы и собственность.** Вероятность получения финансирования на начальном этапе мала, если команда руководителей, создающих проект, не готова удовлетвориться скромным первоначальным жалованьем. Если основатели требуют слишком высокого жалованья, это выглядит как их приоритетная цель, и потенциальный инвестор сделает вывод, что их притязания слишком велики, чтобы с ними иметь дело. Необходимо указать жалованье каждого конкретного члена администрации и сравнить его с тем, что он получал на последнем месте работы. Следует определить пакет акций для ключевого персонала, размер их вклада (если необходимо) и планируемое их поощрение премиями или акциями. Управление персоналом является камнем преткновения для многих фирм; в бизнес-плане желательно указать специалиста по системе управления, найму и подготовке кадров.

**Совет директоров.** Необходимо обсудить отношение фирмы к размеру и составу совета, перечислить уже включенных в него членов и отметить 1-2 предложениями, чем они могут помочь фирме.

**Управленческие консультации и необходимость обучения.** Следует прямо указать силу и слабости предлагаемой администрации и совета директоров, обсудить виды, размеры и время обучения управленцев, а также необходимость технических и управленческих консультаций в первые три года проекта и указать, если возможно, род, размер и стоимость каждой консультации и когда она будет необходима.

**Поддержка профессиональных услуг.** Мощные, обладающие высокой репутацией и хорошо известные поддерживающие организации (юридическая, включая патентную, бухгалтерская, рекламная, страховая и банковская) могут не только обеспечить непосредственно прямую профессиональную поддержку, но и добавить кредит доверия к проекту. Кроме того, тщательно выбранные профессиональные организации помогают установить хорошие деловые связи, определить потенциальных инвесторов и помочь получить финансирование.

1. **Календарный план (деловое расписание)**

Календарный план (деловое расписание) – важнейшая часть бизнес-плана. В нем указываются время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели. Кроме того, в этом разделе отмечаются плановые цели и обращается внимание на те моменты, которые наиболее опасны для успеха проекта. Хорошо составленный календарный план может быть исключительно эффективен для получения дополнительных средств от потенциальных инвесторов, а также демонстрирует способность руководителей проекта планировать работу и сводить к минимуму риск. Отдельно подготовляется как часть календарного плана помесячное расписание (с указанием ответственных лиц), показывающее время работ по внедрению продукта.

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

учреждение проекта (для нового дела);

завершение планирования и разработки;

создание прототипа (ключевая дата: ее достижение реально свидетельствует о способности фирмы к работе);

начало деятельности торговых представительств;

придание продукции товарного вида;

начало работы дилеров и дистрибьютеров;

заказ материалов в необходимом для производства количестве;

начало производства или выпуска продукции (другая ключевая дата); получение первых заявок;

первые продажи и заказы (наиболее важная дата, прямо показывающая состоятельность фирмы и необходимость финансирования);

оплата первых счетов.

Рабочее расписание должно показывать динамику таких показателей, как численность управленческого, производственного и обслуживающего персонала, наличие станков и оборудования.

Обсуждая главные направления работ, необходимо отметить причину возможных неточностей в календарном плане, особенно если они могут потребовать корректировки материальных и денежных потребностей. Следует помнить, что время часто недооценивается даже в большей степени, чем финансовые требования. Поэтому календарный план должен быть реалистичен.

1. **Точки критического риска и проблемы**

При развитии дела неизбежно возникают трудности и приходится рисковать. Бизнес-план содержит информацию об этом. Открытие возникших негативных фактов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его финансирования. В то же время определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Таким образом, беря на себя инициативу в определении и обсуждении риска, руководство фирмы дает понять инвестору, что оно об этом думает и как будет преодолевать эти трудности. Поэтому определение и обсуждение главных проблем к рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта. Среди рискованных моментов можно обсудить:

конкурентов снижающих цены;

некоторые потенциально неблагоприятные промышленные тенденции;

завышенную стоимость разработки и производства;

недостижимость торговых планов;

невыполнение графика внедрения продукта; сложность и задержки в получении необходимого сырья и материалов;

трудности, возникающие при получении необходимых банковских кредитов;

более высокую, чем планировалось, стоимость внедрения и развития из-за конкуренции в получении подготовленного персонала.

Здесь следует определить, какие из потенциальных проблем наиболее опасны для проекта, и описать предложения фирмы по минимизации влияния неблагоприятных обстоятельств в каждой рискованной части проекта.

1. **Финансовый план**

В данном разделе бизнес-плана рассматриваются потенциал проекта и график его финансирования; он может также служить оперативным планом для финансового управления проектом. Управление финансовой деятельностью непосредственно связано с управлением коммерческой и производственной деятельностью фирмы. В обоснование финансового плана должны быть подготовлены сроком на 3-5 лет три базисных прогноза: а) прогноз прибыли и убытков; б) проект распределения денежных потоков; в) проекты бухгалтерского баланса на начало и конец работ каждого года. Кроме того, подготовляется проект специального счета капитальных вложений. В случае действующего проекта указываются имеющийся капитал, балансовые отчеты и установленные на данный момент и на два последующих года приоритетные финансовые планы.

Образцы форм для подготовки финансовых планов представлены в приложении 1 (см. ф. №1, 2, 3). Финансовому и управленческому персоналу фирмы рекомендуется готовить их с помощью бухгалтеров. После составления финансовых таблиц дается краткое заключение о полученной картине, включающее объем требуемых кредитов и долгов, уровень прибыли в результате продаж, скорость возврата долгов и т.д. При расчетах необходимо указывать источники оценок тех или иных расходов (табл. 5).

Заполнение 1-й и 3-й колонок помогает сделать разумный выбор, таблица может быть полезна при решении вопросов о дополнительных расходах.

**Прогноз прибылей и убытков.** Подготовка ф. №1 (см. приложение 1) заключается в определении прибыльности проекта. Решающим из разрабатываемых прогнозов является прогноз реализации (продаж). В данном разделе используется ранее составленные прогнозы размеров сбыта. Одновременно должны предусматриваться ассигнования на покрытие производственных издержек (или затрат на выполнение услуг). Уровень производства или управления определяется прогнозами сбыта, а также выполнением требований инвесторов. Материальные, трудовые, производственные потребности должны быть определены и переведены в стоимостную форму. Желательно разделение этих затрат на постоянные и переменные элементы. При определении эффекта от продаж учитываются производственные расходы и затраты на приобретение оборудования.

Торговые издержки включают расходы по транспортировке, хранению, рекламе и продаже в кредит. Общие и административные расходы охватывают зарплату управленческого персонала, представительские расходы, затраты на юридическую и бухгалтерскую помощь. В производственные или рекламные расходы входят арендная плата, коммунальные услуги, страховые взносы, телефонные переговоры и т.д.

Разрабатываемые планы должны подготавливаться помесячно на первый год и поквартально на второй и третий годы. Необходимо четко сформулировать способы сокращения производственных издержек и торговых затрат. Из-за важности планов прибылей и убытков для определения финансовой привлекательности проекта для потенциальных инвесторов очень важно, чтобы спорные положения были полностью раскрыты и документально оформлены. Такие спорные положения могут включать размеры долгов и процентные ставки торговых издержек, общие и административные расходы, составляющие фиксированный процент от стоимости или продаж.

Помимо уже подготовленных и рассмотренных в предыдущем разделе положений, следует подчеркнуть главные рискованные моменты, способные воспрепятствовать достижению прибыльности и торгового успеха проекта, и чувствительность проекта к этим моментам. Обсуждение должно отражать мнение разработчиков проекта о рискованных ситуациях, которые могут возникнуть у фирмы, отраслью из-за внешних причин. Сюда может быть включено рассмотрение таких ситуаций, как эффект от сокращения объема продаж или задержка с достижением запланированного уровня производительности. Желательно указать специальные виды страхования, охватывающие кредитный риск.

**Форма анализа денежных потоков.** Для нового проекта прогноз денежных потоков (см. приложение 1, ф. №2) может быть более важен, чем прогноз прибылей, из-за того, что в нем детально рассматриваются величина и время максимального денежного притока и оттока. Обычно уровень прибыли, особенно в начальные годы осуществления проекта, не является определяющим при рассмотрении непосредственных финансовых нужд. Более того, доходы, как правило, не превышают расходы в некоторые периоды. Прогноз денежных потоков и выявит эти условия. Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу. Администрация решает, как это дополнительное финансирование должно быть получено и в какие сроки и как будет осуществлен возврат средств. Часть необходимого финансирования может быть обеспечена за счет средств фирмы (это отражается в бизнес-плане), часть – за счет банковских кредитов на 1-5 лет и за счет краткосрочных кредитов. Эта информация является частью прогноза денежных потоков.

Если проект разрабатывается в сезонной или циклической отрасли, или в отрасли, где смежники требуют от новой фирмы наличных выплат (или необходимо капитальное строительство), прежде чем продукт будет готов к продаже и начнет приносить доход, прогноз денежных потоков является важнейшим фактором для принятия решения о продолжении дела. Детализованный прогноз, который понятен и пригоден для руководства, может помочь привлечь внимание к проекту, несмотря на периодически возникающие денежные кризисы, которые следует предотвращать. Прогнозы денежных потоков предусматриваются на каждый месяц первого года и по кварталам второго и третьего годов.

Когда денежный поток сформулирован, необходимо обсудить противоречия между денежными потребностями и их возможным удовлетворением в критические точки, например при низком накоплении средств и при предполагаемых снижениях продаж. Это позволяет проверить чувствительность бюджета, базирующегося на различных предложениях о факторах бизнеса и дающего те или иные результаты.

**Форма бухгалтерского баланса.** Баланс детализирует использование и вложение финансовых ресурсов, требуемых для поддержания проектируемого уровня производства. Инвесторы просматривают планируемые бухгалтерские балансы (см. приложение 1, ф. №3), устанавливая, не превышают ли долги допустимых размеров, рабочий капитал, текущие издержки, товарный оборот и т.д., и в зависимости от этого определяют будущее финансирование проекта. Форма бухгалтерского баланса может быть подготовлена на начало проекта и на конец каждого года на 3-5 лет работы.

**График безубыточности.** График безубыточности показывает уровень продаж (производства), необходимый для их покрытия. Он включает расходы, как зависящие от уровня производства (производственный труд, материалы, торговые издержки), так и не зависящие от него (арендная плата, уплата процентов, жалованье служащим и т.д.). Уровень продаж, при котором покрываются все расходы, является уровнем безубыточности проекта (см. приложение 1). Для инвесторов и руководителей полезно знать точку безубыточности и определить трудность ее достижения. Желательно, чтобы планируемые продажи были значительно выше, чем уровень безубыточности. Должен быть подготовлен график безубыточности и обсуждена возможность снижения точки безубыточности в случае уменьшения планируемого начального уровня продаж. Следует также показать эффект от снижения себестоимости на графике безубыточности.

**Контроль стоимости.** Доходные планы будут зависеть от способности осуществлять управление и контроль за ценами. По этой причине многие инвесторы хотят знать тип системы управления ценами, которую собираются использовать в деле. Поэтому финансовый план должен включать краткое описание того, как будет достигаться и поддерживаться уровень цен, кто будет отвечать за прослеживание колебаний элементов стоимости, как часто будут представлять соответствующую информацию и как это будет влиять на бюджет.

1. **Предложения, выдвигаемые фирмой**

В этом разделе бизнес-плана определяются необходимый объем средств на разработку проектов, виды и размеры гарантий, предоставляемых инвесторам, и краткое описание перспектив увеличения капитала. Дается формулировка этих целей, подкрепляя их финансовыми предложениями, что может стать первым шагом на переговорах с потенциальными инвесторами. Возможно, что для получения финансирования придется предоставить большие гарантии, чем первоначально планировалось.

**Финансовые требования.** Суммируя плановые денежные потоки за три года, можно установит требуемый объем финансирования. Определить, какие суммы могут быть получены по данным предложениям, какие – по кредитам, срочным займам и из других источников.

**Гарантийные предложения.** Необходимо обосновать виды и объем гарантий, предоставляемых инвесторам. Если гарантии не ограничиваются простыми акциями (например, долговые обязательства с гарантиями, долговые обязательства плюс акции), следует установить значимость, сроки и условия возврата, а также указать долю собственности, которой будут располагать инвесторы после принятия предложений, выпуска акций или по гарантиям. Если гарантии предоставляются как частное капиталовложение, в план включается следующее положение: «Акции, проданные в соответствии с данным положением, защищены и не могут быть просто перепроданы. Будущий инвестор должен признать размеры ограничения гарантий и права перепродажи в определенный период. Каждый покупатель должен отвечать за соблюдение данного договора».

**Акции.** Следует представить в табличной форме настоящее и будущее число выпущенных в обращение акций, определить число акций, распределяемых среди администрации, и число акций, которые будут введены после достижения необходимого финансирования, а также указать, сколько акций фирмы останется не выпущенными в обращение и сколько из них резервируется для будущих ключевых служащих.

**Использование капитала.** Инвесторы хотят знать, как их деньги будут тратиться. Необходимо привести краткое описание того, как будет расти капитал при их использовании, указать, если возможно, какие суммы будут направляться на конструирование, маркетинг и общие производственные нужды.

1. **Особенности бизнес-плана инновационного проекта**

Коммерческая и предпринимательская деятельность в среде научно-технического комплекса стала одним из ведущих направлений в индустриально развитых и постиндустриальных экономических системах. В связи с этим разработка бизнес-планов для инновационных проектов (т.е. развития научно-технических комплексов, внедрения конкретных инновационных решений и т.п.) должна опираться на общие методические принципы. При этом при подготовке бизнес-планов необходимо учитывать специфику инновационных проектов, их высокий экономический, интеллектуальный и социальный потенциалы.

Основным критерием актуальности разработки бизнес-плана является уровень проработки научной идеи и ее близость к возможности коммерческой реализации (см. табл. 6).

Специфика использования бизнес-плана в сфере науки и научного обслуживания состоит в следующем:

если обычно объектом разработки бизнес-плана служит конкретный инвестиционный проект или стратегия развития фирмы, то в рассматриваемой задаче таким объектом является один из процессов – научно-технический прогресс, точнее, одна из составляющих этого процесса – конкретная инновация. В связи с этим дополнительно возникает методологически и технически сложная проблема выделения из общего потока результатов и затрат тех из них, которые непосредственно связаны с данной инновацией;

в научно-технических разработках, как правило, задействовано большое число субъектов хозяйствования, генерирующих и последовательно реализующих данную инновацию; классическая их последовательность: фундаментальная наука – прикладная наука – проектно-конструкторская работа – разработка и испытание с опытного образца – серийное производство. Кроме того, начиная с определенной стадии, в процессе могут участвовать посреднические и внедренческие организации;

фундаментальная наука обычно развивается в значительной мере автономно, ее достижения представляют собой не связанное с конкретным, предметным приложением знание, и потому выделить из затрат на ее развитие или результатов, влияющих на все общество, долю, связанную именно с данной инновацией, как правило, не представляется возможным;

субъекты хозяйствования – участники процесса создания и реализации научно-технического проекта функционируют в различных организационно-структурных формах; это могут быть как юридически и хозяйственно обособленные звенья (институты, конструкторские бюро, посреднические фирмы, предприятия), так и в той или иной мере интегрированные в единую структуру (типа научно-производственных центров или объединений);

разнообразны и источники инвестиций для реализации инновационного проекта; ими могут быть государственные вложения (за счет бюждета Федерации, субъекта Федерации или местного органа власти), кредиты государства (так называемый «налоговый» кредит) или банков, заемные целевые средства предприятий или внебюджетные фонды акционерных обществ, холдингов, ассоциаций и т.д.;

научно-технические проекты при их реализации выполняют две различные функции: либо они позволяют заменить или вытеснить существующие технологические процессы, машины, приборы, транспортные средства, материалы, препараты и т.п.; в этом случае следует руководствоваться приростными показателями критериев (например, прирост чистой прибыли и всех других критериев), либо они порождают и удовлетворяют новые потребности общества; в этом случае рассматриваются абсолютные значения критериев;

как правило, субъекты хозяйствования, формирующие научно-технические комплекс (прикладная наука, проектно-конструкторские разработки, опытное производство, серийное производство и использование, т.е. покупатели инновации), размещены на территории различных регионов, субъектов Федерации, государственно-территориальных образований России и даже государств; в связи с этим перед разработчиками бизнес-плана встает проблема распределения и учета эффекта от инновации для различных участников проекта, а также государства, его субъектов, государственно-территориальных образований, местных органов власти в форме налогов, сборов и других платежей.

Спецификой многих инновационных проектов, разрабатываемых в настоящее время, является отсутствие заранее определенных потребителей. Поиск инвестора для венчурного проекта вынуждает разработчиков особенно тщательно подходить к обоснованию проекта.

Для инновационных разработок, как правило, характерна высокая степень риска. Учет и тщательная оценка факторов, способных помешать осуществлению проекта, должны быть осуществлены в бизнес-плане, при подготовке соответствующего раздела должны использоваться мнения независимых экспертов в данной области.

При подготовке бизнес-плана инновационного проекта следует обратить особое внимание на патентную «чистоту» внедряемой разработки, описать перспективы ее развития, в том числе возможность завоевания рынка родственной продукции или создания принципиально нового товара (услуги).

В бизнес-плане должна быть рассмотрена возможность и степень подключения (постоянная работа в фирме, совместительство, контрактные отношения, консультирование и т.д.) научных работников и специалистов на различных стадиях реализации проекта.

При осуществлении научно-технической разработки коммерческая составляющая проекта должна быть выделена и на нее составлен бизнес-план, это особенно важно в условиях крайне скудного централизованного финансирования научных исследований и невостребованности инновационных разработок.

Бизнес-план может послужить для инновационной организации средством для налаживания между народного сотрудничества, возможностью для включения в интернациональные научно-технические программы и т.д.

В настоящее время обострившиеся финансовые проблемы привели к широкому распространению таких явлений, как сдача в аренду и продажа площадей научно-исследовательских и учебных организаций фирмам, не имеющим никакого отношения к их деятельности. Однако, давая краткосрочный эффект, эта мера в перспективе приводит к подрыву научного потенциала и не может способствовать выходу научных учреждений из кризиса, в то время как развитие собственной инновационной предпринимательской деятельности, развитие ее новых форм может сохранить научные коллективы. Возможным вариантом решения подобных проблем является создание на базе научной организации или вуза инновационного бизнес-инкубатора. В этих условиях бизнес-план приобретает особое стратегическое значение.

1. **Особенности проработки финансовых вопросов в проектах бизнес-планов предприятий**

В условиях перехода к рыночным отношениям инвестиционные ресурсы (их финансовая составляющая) приобретают качественно иные черты, чем привычная практика «выбивания» государственных капитальных вложений. В этой ситуации они становятся предметом купли-продажи, т.е. товаром, который имеет своего собственника, рыночный механизм определения цены, свои особенности при осуществлении полного воспроизводственного цикла.

Конкретным отражением таких изменений является необходимость поиска, проведения переговоров и заключения договоров между несколькими экономически независимыми сторонами, которые участвуют в инвестиционном проекте, об условиях получения и обязательствах возврата полученных финансовых ресурсов.

В принципе существуют два основных типа участия собственников финансовых ресурсов в том или ином проекте: это предоставление кредитов и долевое участие в собственности будущего производственного объекта. Данная ситуация вынуждает хозяйствующих субъектов-инициаторов проекта более взвешенно относиться к обоснованию необходимости получения инвестиций и определению их использования, т.е. к проработке вопросов экономического и финансового обоснования проектов. Практика показывает, что руководители действующих промышленных предприятий не всегда имеют достаточно навыков работы с возвратными инвестиционными ресурсами. Это ведет к тому, что у них возникают проблемы с поиском и привлечением внешних негосударственных инвестиций, с расчетами по кредитам, полученным на невыгодных для предприятия условиях, или же управленческие конфликты по поводу претензий «сторонних» собственников.

В условиях рыночной конъюнктуры будущее предприятий во многом зависит от эффективности проводимой ими инвестиционной политики. Поэтому большое значение приобретают расчеты экономического эффекта от использования как всей суммы средств, которыми располагает предприятие, так и отдельно собственных и привлеченных финансовых ресурсов.

В решении подобных вопросов большое значение имеет правильно составленный бизнес-план, одним из центральных звеньев которого является расчет экономической эффективности принимаемых решений и оценка результатов их реализации.

При централизованном плановом хозяйстве экономическая эффективность далеко не всегда являлась решающим аргументом при принятии решений о выделении капитальных вложений; в народном хозяйстве допускались затраты, не приносящие прямой экономической выгоды. Но главное, что единственным инвестором выступало государство, регулирующее отношения в инвестиционной сфере на основе командно-административных подходов к управлению экономикой. Исходя из этого, на практике не имел широкого применения принцип возврата выделяемых средств и реальной результативности их использования уделялось недостаточно внимания.

Здесь, на наш взгляд, следует особо подчеркнуть, что претворение в жизнь экономической реформы в финансировании инвестиционных проектов. Произошел не только отказ от принципа безвозвратного выделения средств, но и изменились сами методы принятия соответствующих решений. Государственные ответственные органы также строго требуют глубоких экономических проработок, как и коммерческие негосударственные организации, которые очень придирчиво отбирают конкретные объекты для финансирования.

Для выбора подходов к оценке инвестиций в проекте бизнес-плана предприятия необходимо в первую очередь определить основные требования, которым должны удовлетворять такие подходы. Основополагающим является **принцип реальности оценки.** Оценка эффективности инвестиций, полученная в результате расчета, должна максимально соответствовать реальным значениям тех результатов, которые ожидаются получить от реализации проекта.

При выборе подхода учитываются две основные особенности:

современный период экономической реформы;

объект оценки.

Современные условия хозяйствования предъявляют ряд новых требований, которых не существовало в условиях централизованного распределения капитальных вложений. И основное из них – это прямая и однозначно объективная заинтересованность инициаторов проекта о конечных и промежуточных результатах реализации задуманного начинания. Кроме того, поскольку параллельно с проработкой заключительной стадии проекта бизнес-плана предприятия осуществляется работа по привлечению сторонних инвесторов, просчеты охватывают динамику разнообразных аспектов эффективности использования финансовых средств. Эти показатели предназначаются преимущественно для определившихся участников проекта и постоянно уточняются по мере отбора наиболее приемлемого варианта реализации проекта и оформления соответствующих решений. При этом в зависимости от хода переговоров с конкретными инвесторами дополнительной проработке подвергаются те или иные экономические аспекты реализации проекта, которые в первую очередь могут их заинтересовать.

Эти требования порождают ряд условий к методам оценки инвестиций, применяемым при подготовке проекта бизнес-плана предприятия:

использование для оценки проекта широкого множества выходных показателей;

учет возможной недостоверности выходной информации и расчетов рисков;

учет динамики реализации инвестиционного проекта;

повышение роли экспертных оценок.

Существует несколько десятков экономических критериев выгодности инвестиций. Они делятся на две основные группы абсолютных и относительных показателей.

Абсолютные показатели – это суммарное превышение дохода над затратами, выраженное в денежной форме. Классическими из них являются балансовая прибыль, чистая прибыль, годовая или кумулятивная прибыль за период с учетом фактора времени (т.е. дисконтированная) или без учета ее изменения во времени.

К относительным показателям относятся различные формы соотнесения денежного дохода к инвестициям и находящимся в производстве средствам. Прежде всего это показатели рентабельности, срока окупаемости в годовом или кумулятивном исчислении с учетом (или без) фактора времени. Первая группа – это показатели эффекта, а вторая – показатели эффективности.

Как отмечалось выше, разных участников реализации проекта в первую очередь интересуют более близкие им характеристики. Так, кредиторам для принятия решений об участии в проекте необходимо достоверно знать:

внутреннюю норму прибыли, т.е. динамическую норму прибыли на капитал, которую обеспечивает данный проект. Необходимое условие выгодности участия в проекте – некоторое превышение прогнозируемой величины прогнозируемого банковского процента на каждом этапе реализации, достаточное – превышение требуемой нормы;

период возврата общей суммы инвестиций (кредита) или срок окупаемости. Расчеты определяют количество лет, в течение которых доход от продаж за вычетом издержек возмещает вложенные средства;

отношение заемных средств к собственным средствам инициаторов (и других кредиторов). Для акционерных предприятий может рассчитываться как отношение суммы долговых обязательств и привилегированных акций к суммарной стоимости обыкновенных акций;

индекс покрытия процентных платежей как отношение доходов предприятия (до вычета налогов и выплаты процентов) к суммарным процентным платежам. Показатель характеризует способность инициаторов проекта регулярно выплачивать проценты.

Для участников проекта, привлекаемых на основе совместного владения собственностью, первостепенный интерес вызывают показатели:

максимальный денежный отток, т.е. наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает размеры необходимого финансирования проекта;

рентабельность активов – отношение величины чистой прибыли к среднегодовой сумме активов, что характеризует эффективность использования активов компании;

рентабельность инвестиций – отношение чистой прибыли к объему инвестиций (сумме акционерного капитала компании и долгосрочного долга);

рентабельность инвестированного капитала. Показатель определяется путем деления величины прибыли (до выплаты процентов и налогов) на сумму заемного и собственного капитала и характеризует способность проекта генерировать прибыль;

индекс текущей ликвидности – отношение оборотных активов к текущим обязательствам предприятия. Показатель свидетельствует о достаточности оборотного капитала и стабильности финансового положения компании в текущий момент.

Для инициаторов проекта бизнес-план должен быть проработан, безусловно, по максимальному числу параметров эффективности. Но главенствующее место среди них будут занимать:

чистая прибыль (годовая или среднегодовая) как балансовая прибыль предприятия за вычетом налогов, выплачиваемых из прибыли;

чистая текущая стоимость, т.е. разность между дисконтированным потоком денежных доходов и расходов за период реализации проекта, а также на этапе эксплуатации. По существу, это -–долговременная дисконтированная чистая прибыль. Неотрицательное значение является необходимым условием выгодности проекта;

норма безубыточности проекта.

Это минимальный размер выпускаемой продукции, при котором обеспечивается нулевая прибыль для инициатора. Норма безубыточности равна отношению постоянных издержек к разности удельной цены и удельных переменных издержек, включая необходимые налоговые платежи;

рентабельность собственного (акционерного) капитала. Чистая прибыль предприятия в процентном отношении к собственному капиталу;

рентабельность продаж. Показатель определяется как отношение чистой прибыли к объему продаж в каком-либо заданном периоде. Он отражает ожидаемую эффективность производственной деятельности после реализации проекта.

Помимо этих показателей в рамках проекта бизнес-плана предприятия при необходимости (для более успешной работы с инвесторами) рассчитывается блок показателей, которые характеризуют ожидаемый уровень управления реализацией проекта и его последующую эксплуатацию.

Среди них:

индекс оборачиваемости товарно-материальных запасов. Показатель рассчитывается путем деления себестоимости продукции, реализованной за период, на среднюю величину запасов в этом же периоде;

отношение суммы обязательств предприятия-инициатора по проекту к его суммарным активам проекта, характеризующее, насколько деятельность созданного объекта финансируется инициатором;

быстрый индекс (или индекс «лакмусовой бумажки»), т.е. отношение суммы денежных средств, быстро реализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности к сумме краткосрочных обязательств. Показатель характеризует уровень ликвидности проекта, способность фирмы оперативно расплачиваться со своими кредиторами.

Необходимость обращения ко всей совокупности перечисленных показателей вызвана тем, что их набор и взаимодополняемость создают условия для более рационального принятия таких решений, как выбор организационной формы реализации проекта; проработка нескольких вариантов схем кредитования и финансирования; согласование и форма фиксации интересов участников на различных этапах реализации и эксплуатации проекта.

Проработка финансовой составляющей бизнес-плана наиболее ярко и последовательно характеризует качество и достоверность подготовки других разделов этого документа. На этой стадии осуществляется объединение и взаимосогласование таких аспектов, как прогноз объемов продаж и политики цен и расчеты по ожидаемой динамике затрат на производство. При этом в числе затрат инициаторов проекта изначально закладываются такие статьи расходов, как обязательные платежи в бюджет, внебюджетные и социальные фонды, определяемые существующей (а в ряде случаев и прогнозируемой) системой обязательных платежей.

Здесь следует добавить, что интерес региональных органов к соответствующему проекту также может конкретизироваться в показателях эффективности. К ним относятся: общий объем производства или продаж, прибыль и рентабельность, размеры фонда оплаты труда, соотношение негосударственных и государственных (различного уровня) инвестиций и некоторые другие.

Неразрывное соотношение между проблемами получения максимальных доходов на основе максимального объема производства (продаж) и минимальных издержек реализации проекта и последующей эксплуатации создаваемого объекта не позволяет отдать однозначное предпочтение разработке того или иного раздела бизнес-плана. Без маркетинга продаж и поставок невозможно сформировать стратегию достижения цели проекта. Подсчет динамики финансовых показателей необходим для привлечения сторонних участников к инвестированию проекта. Без определения динамики и качественных сдвигов в структуре затрат на производство и уровне цен нельзя снизить риск вложений до приемлемой величины.

Разумеется, существуют проекты, для которых нет необходимости привлекать все перечисленные показатели, однако при необходимости должно использоваться любое их подмножество. Оценка по нескольким разнородным и неприводимым параметрам требует привлечения экспертов.

Сложность проблем, стоящих перед разработчиками проекта бизнес-плана предприятия, вызывает необходимость учета ненадежности входной информации и расчетов риска. Чем крупнее проект, тем опаснее для его инициаторов допустить промах в прогнозах производственных и инвестиционных затрат, цен, спроса и возможностей реализации. Поэтому расчет должен включать анализ рисков, являющихся определяющим при принятии решения об инвестиции. Для анализа проектов в условиях неопределенности используется анализ безубыточности и динамичности, а также вероятностный анализ.

В «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования» выделяются следующие, наиболее существенные виды неопределенности и инвестиционных рисков:

риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;

внешнеэкономический риск, т.е. вероятность введения ограничений на торговлю и поставки, возможность закрытия границ и т.п.;

неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе. Подобные вопросы обычно решаются путем проведения периодических исследований о состоянии инвестиционного климата в стране, регионе, городе;

неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии. Ответы могут сформулировать лишь высококлассные специалисты – эксперты, привлечение которых зависит от сложности проекта;

колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п. Решение этих проблем непосредственным образом связано с качеством проведенных маркетинговых исследований;

неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;

производственно-технологический риск (аварии и отказ оборудования, производственный брак и т.п.). Оценку вероятности этих ситуаций могут дать только отраслевые специалисты-технологи на основе накопленного опыта;

неопределенность целей, интересов и поведения различных участников;

неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

В условиях рыночной экономики сильно ограничено использование нормативно заданных значений входных данных (например, структуры цен, коэффициента дисконтирования, ожидаемого объема производства и др.). Расчеты приходится вести на основании их прогнозных значений, которые носят вероятностный характер.

Отсюда можно сделать следующие выводы: приход к оценке инвестиций должен быть вариантным, связанным с различными возможными сценариями развития экономики. При этом, наряду со значениями выходных показателей, соответствующих тем или иным параметрам, должна учитываться зависимость реализации проекта от изменения входных параметров, включая их вероятностный разброс;

в выводах должна в явной форме оцениваться степень ожидаемого риска. Рисковый характер проектов, требующих государственной или муниципальной поддержки, весьма вероятен;

оценка инвестиций должна в минимально возможной мере зависеть от тех входных параметров, значение которых не поддается четкой надежной оценке;

поскольку точность прогноза входных параметров неизбежно убывает с увеличением периода прогноза, то среди выходных показателей должны обязательно учитываться показатели, характеризующие реализацию проекта в динамике;

для более эффективного учета факторов риска при расчетах желательно применение специализированных компьютерных программ.

Необходимость учета динамики реализации проекта при оценке экономической эффективности инвестиций определяется увеличением входных параметров и выходных показателей, многие из которых определяются именно динамикой (например, годовые денежные потоки). Для полного учета динамики реализации проекта целесообразно использование имитационных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, которые в зарубежной литературе называют корпоративными. Эти модели просчитывают максимально приближенную к реальности динамику реализации проекта через описание денежных потоков как событий, происходящих в различные периоды.

Вариантный и вероятностный характер многих процессов в рамках инвестиционных проектов повышает роль экспертных оценок при определении их экономических и финансовых показателей. Такие оценки употребляются достаточно регулярно как в отечественной, так и в зарубежной практике. Так, выбор методов оценки эффективности уже основан на некотором экспертном заключении. В переходный период роль экспертных заключений при определении соответствующих показателей существенно возрастает, поскольку используемые для расчета показатели не являются ни директивными (как при административно-командной системе), ни равновесными (как в развитой рыночной экономике). Соответствующая экспертная оценка может быть получена как после проведения специальных исследований, так и при использовании накопленного опыта ведущих специалистов.

Возрастание степени риска при осуществлении проектов требует более тщательной оценки критических моментов его реализации. Широкое множество выходных показателей, часто конкурирующих между собой, предполагает использование экспертных оценок для конструирования критерия качества проекта. Поэтому система оценки эффективности инвестиций в современных условиях по необходимости становится «человеко-алгоритмической», причем роль человека-эксперта является определяющей.

В условиях постижения рыночных отношений роль бизнес-плана важна не только при подготовке инвестиционных проектов, но и в процессе их текущего функционирования. Однако этот неоспоримый факт часто не до конца осознается руководителями, отрицающими целесообразность выделения средств как на разработку, так и на презентацию бизнес-плана. Такая «экономия» может привести к значительным потерям и заметно осложнить будущее предприятия, поскольку не используется апробированный метод организации инвестиционной деятельности и последовательного продвижения любого конкретного проекта к инвесторам.

**15.Особенности использования бизнес-плана в деятельности региональных органов управления**

В традиционном смысле основой разработки бизнес-плана является либо уже находящийся в проработке конкретный проект, либо некий замысел, не имеющий однозначного решения по расширению действующих или созданию новых производств (объектов). Поэтому основными заказчиками таких работ становятся руководители предприятий или группы предпринимателей, готовые профинансировать эти работы. Однако использование элементов бизнес-плана вполне соответствует специфике положения отечественных региональных органов власти. Это связано с тем, что в ходе проводимых реформ их роль в управлении экономическими процессами хотя и изменилась, но влияние по-прежнему остается весьма существенным.

Оставив в прошлом методы прямого административного распоряжения региональной частью общегосударственной собственности, государственные региональные органы власти ведут активную работу по созданию и поддержанию организационно-правового механизма гибкого реагирования на социально-экономическую ситуацию, которая складывается в результате хозяйственной деятельности самостоятельных субъектов различных форм собственности. На этой основе развиваются тесные качественно новые взаимоотношения с товаропроизводителями, что выражается в специфическом участии региональной администрации в бизнес - планировании.

Одновременно с этим региональные органы власти ответственны за развитие значительной части объектов, находящихся на бюджетном финансировании. По каждому из таких объектов разработка бизнес-плана является единственным способом найти рациональный путь их развития в системе рыночных отношений. Такие бизнес-планы должны учитывать отраслевой профиль фирмы, перспективы развития регионального потребительского рынка, динамику уровня доходов и необходимость изменений материально-технической базы соответствующего вида деятельности, чтобы поддержать конкурентоспособный уровень предлагаемых работ и услуг. Такая разработка обеспечивает адаптацию к новым экономическим условиям и приведение в соответствие целей развития объектов (или целых отраслей) и их финансового обеспечения.

Разнообразие отраслей, в развитии которых региональные органы власти принимают непосредственное участие (в частности, заказ на разработку бизнес-плана не может быть оформлен, если финансирование последнего не предусмотрено в смете расходов и не согласовано с местной администрацией), требует дифференцированного подхода и специфического подбора финансовой, технико-экономической и социально-экономической информации.

Здесь предлагается один из аспектов разработки бизнес-плана по региональному заказу, а именно по организации регионального рынка продуктов питания.

При разработке подобного документа особое внимание должно уделяться маркетинговым исследованиям состояния регионального рынка по каждому из рассматриваемых продуктов и перспективных путей его наполнения.

В этом разделе бизнес-плана рассматриваются характеристики основных производителей, действующих или способных выйти на региональный рынок продукции. При этом дается оценка как тех товаропроизводителей, которые находятся в данном регионе, так и тех, кто занимается соответствующей деятельностью за его пределами. Эти данные в бизнес-плане могут быть приведены в табл. 7.

Указанные данные собираются для поставщиков, с которыми имеются традиционно налаженные связи и степень риска срыва договоров ниже среднего уровня.

Для посреднических организаций по аналогичному виду продукции данные собираются исходя из накопленного опыта совместной работы с выделением основных крупных организаций (10-15) и группы прочих, объем поставок которых в сумме ориентировочно должен составлять не более 10-12% общего объема товарооборота данного продукта в регионе. Для этих организаций данные собираются по табл. 8.

По аналогичной таблице собираются данные о наличии на региональном рынке соответствующей продукции импортного производства (при этом в бизнес-плане должны быть учтены условия взаимных расчетов, предусмотренные в межгосударственных соглашениях, особенности законодательства стран-экспертов в части, касающейся производства и вывоза данной продукции).

Суммируя соответствующие показатели объема продукции, получаем характеристику наполнения регионального рынка как исходный пункт для определения продовольственной политики в регионе и выработки стратегии администрации по укреплению и повышению надежности снабжения населения (прежде всего городского) продуктами питания.

На основании маркетинговых исследований проводится анализ перспективности сотрудничества с теми или иными товаропроизводителями и поставщиками.

Кроме того, в рамках этих исследований дается оценка общего социально-экономического положения в регионе и через мультипликаторы спроса и доходов определяется возможный объем потенциального спроса, а также рассматриваются традиции и сложившиеся в регионе особенности потребления соответствующего продукта, что позволяет разработчикам бизнес-плана сделать своевременной и действенной рекламную кампанию, уточнить условия и провести дополнительные переговоры с участниками рынка.

При поставках продукции из других регионов специальный анализ проводится по вопросам транспортной составляющей цены соответствующей продукции. В бизнес-плане предусматривается отдельный раздел, который обосновывает схему эффективной организации перевозок, обеспечивающую минимизацию транспортных расходов и бесперебойную доставку продукции. При использовании собственного транспорта в бизнес-плане должно быть отражено состояние парка и даны перспективы его развития. При необходимости осуществления больших объемов перевозок из районов с неразвитой транспортной инфраструктурой вопросы доставки продукции могут стать определяющими для выработки совместных межрегиональных решений по преодолению данного «узкого места».

В отдельном разделе бизнес-плана обосновывается выбор форм взаимодействия и степень участия в реализации проекта иностранных партнеров; оценивается возможность организации импортозамещающего производства в регионе, в том числе и с участием иностранных фирм.

В рамках разработки бизнес-плана создания регионального рынка продуктов специальное внимание отводится вопросам организации самого процесса торговли данной продукцией, оценке возможности приспособления существующей торговой сети к требованиям проекта и условий создания новых торговых точек. В данном разделе рассматриваются варианты оптимального соотношения оптовой (через постоянно действующие или периодически открытые аукционы) и розничной торговли; определяется степень необходимого участия региональной администрации в различных звеньях продовольственного рынка. С особо надежными партнерами рассматривается возможность и целесообразность создания фирменных магазинов.

Успешная реализация проекта во многом зависит от правильной организации рекламной кампании, учитывающей местную специфику, возможности средств массовой информации и готовности населения поддержать некоторые новые для данного региона формы реализации продукции.

Важной частью бизнес-плана является разъяснение вопросов, связанных со взаимоотношениями организаторов проекта и органов региональной власти. В случае особой актуальности проблемы высокая заинтересованность последних в реализации проекта требует более разнообразного и глубокого их участия в его осуществлении; в случае меньшей заинтересованности участие может ограничиваться общими организационными вопросами. В бизнес-плане обязательно отражаются принятые или разрабатываемые местными властями законодательные акты, постановления, распоряжения, инструкции и т.д., способствующие созданию соответствующего товарного рынка. При необходимости развития производственных связей с другими регионами в бизнес-плане предусматривается заключение межрегиональных договоров и соглашений, способствующих облегчению связей.

Особенностью бизнес-плана организации регионального рынка продукции является необходимость более полного расчета бюджетной эффективности проекта, который выделяется в самостоятельный раздел. В нем определяется состав доходов и расходов бюджета (или средств внебюджетных фондов) региона в связи с осуществлением данного проекта, их соотношение с общим объемом финансирования, сроки и условия возврата средств, косвенные результаты реализации.

В составе доходов бюджета учитываются:

все налоговые поступления и платежи юридических лиц в региональный бюджет (внебюджетные фонды), непосредственно связанные с реализацией проекта;

подоходный налог с заработной платы, начисленной за выполнение предусмотренных проектом работ и услуг;

прирост налоговых поступлений от предприятий, связанный с влиянием реализации проекта на их финансовое положение.

Возможные налоговые поступления в региональный бюджет приводятся в табл. 9 на каждый год осуществления проекта, а также на период после окончания его реализации.

Расчет поступлений в бюджет выполняется в соответствии с действующей на момент разработки проекта нормативной базой. Основным показателем бюджетной эффективности является бюджетный эффект Бt для t–го шага осуществления проекта, определяемый как превышение доходов бюджета над расходами.

Интегральный бюджетный эффект Бинт рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов по формуле

Т 1

Бинт = Σ Бt

t=0 (1+Е)t

где t – номер шага расчета (t = 0, 1, 2, ...., Т);

Т – горизонт расчета;

Е – норма дисконта.

При оценке бюджетной эффективности норма дисконта не только отражает финансовые интересы региона, но и учитывает социальный эффект от реализации проекта.

В случае участия региональных органов управления в прямом финансировании проекта в полном объеме бюджетная эффективность определяется суммарными поступлениями от налоговых и иных выплат, а также остающейся в распоряжении предприятий чистой прибылью, при этом в состав расходов включаются все инвестиционные затраты по проекту.

Для разработки финансовых схем реализации других вопросов социально-экономического развития региона (жилищной, экологической проблемы и т.п.) используются несколько иные подходы, но методической основой остается бизнес-план.

Иная роль отводится региональным (местным) органам управления в организации разработки бизнес-планов на самостоятельных производственных предприятиях.

Одним из важнейших направлений формирования современного экономического механизма на уровне региона является активная работа региональных и местных органов власти по выработке рыночных подходов к инвестиционной деятельности на предприятиях и в организациях. Дело в том, что спектр внешних и внутренних факторов (как современных, так и сохранившихся от традиций прошлого периода) определяет особенности поведения управленческих звеньев независимых организаций – товаропроизводителей. Это связано с отсутствием навыков разумного риска; весьма скромным опытом работы с коммерческими кредитными ресурсами, эмиссией и обращением собственных ценных бумаг; с непоследовательностью в формировании своей сбалансированной политики потребления и накопления. Поэтому для средних (и особенно малых) предприятий теснота общения с местными органами власти зачастую полностью определяет перспективы их существования и возможности привлечения инвестиций.

На уровне областей, районов, городов специфика отношений между хозяйственными структурами (самостоятельными товаропроизводителями) и местными органами власти определяется тем, что за последними признаются дополнительные возможности защищать экономические интересы производителей на вышестоящих уровнях. И эти возможности объективно опираются на активные административно-правовые связи и личные контакты с представителями финансовых и правительственных структур (как отечественных, так и зарубежных); на более прогрессивные взгляды, увязанные с текущим и перспективным нормативно-правовым процессом; а также на единство целей местных органов власти и предпринимательских структур в части создания благоприятных условий для устойчивого социально-экономического развития региона (области, района, города).

Разработка бизнес-плана по международным стандартам существенно отличается от подготовки технико-экономических обоснований, которые готовились к проектам в период централизованного планирования. Данная работа требует разработки таких принципиально новых вопросов, как анализ условий реализации производимой продукции и возможностей формирования соответствующего рыночного сектора (маркетинговые исследования); обоснование графика расчетов с кредиторами; разработка схемы привлечения финансовых ресурсов и выбор варианта подбора инвесторов; расчет финансовых и производственных рисков на всех стадиях реализации проекта и последующего использования создаваемых объектов собственности и некоторых других проблем. Для этого требуется привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение довольно больших объемов расчетных работ, что делает в целом разработку бизнес-плана достаточно дорогостоящим мероприятием.

Не всякие руководители морально и финансово готовы сделать подобный шаг, хотя и понимают в целом необходимость проведения таких работ.

Предприятия, расположенные в малых и средних городах и не являющиеся производствами республиканского или регионального значения, как правило, ищут прямую поддержку местных властей для осуществления подобных начинаний. Однако перед последними неизбежно встает вопрос выбора: какие предприятия и в какой форме поддерживать; в какой последовательности и каким образом принимать участие в их деятельности; как сформулировать и защищать интересы региона на вышестоящем уровне.

Основной объединяющей их задачей становится формирование инвестиционного климата, соответствующего рыночным стандартам организации воспроизводственных процессов, с одной стороны, и максимально учитывающего разнообразие региональных особенностей хозяйственной деятельности – с другой.

Практика работы с региональными и местными органами власти показывает, что для правильного использования ими такого инструмента инвестирования, как бизнес-план производственного предприятия, необходимо уточнить место последнего в общей схеме инвестиционной политики региона (включая районы, города).

С точки зрения региональной (местной) администрации исходным условием поддержки того или иного существующего предприятия является комплексный анализ всех инвестиционных проектов, которые могут быть реализованы в данном регионе. При этом в зависимости от глубины проработки и масштаба рассматриваемого хозяйственного проекта по заказу администрации готовятся четыре типа документов, характеризующих инвестиционную привлекательность и готовность в регионе.

Первый и наиболее обобщающий документ – это характеристика инвестиционного климата в регионе в целом. Данный материал может опираться на анкетный опрос специально отобранных групп экспертов. По заданной шкале проставляется оценка 60-70 факторов, определяющих уровень экономического потенциала по основным элементам производства (включая земельные и природные ресурсы, научно-технический потенциал, кадровое обеспечение и т.д.), инженерной и социальной инфраструктуры; организационно-правовой атмосферы и социокультурной и политической среды; а также по уровню развития элементов рыночных отношений и собственного финансового потенциала.

В результате такого исследования определяется рейтинг рассматриваемых регионов и выделяются наиболее сильные и слабые стороны каждого из них. Подобная работа проводится, как правило, на уровне субъектов РФ и фактически показывает готовность администрации и предпринимателей к коммерческому освоению инвестиционных ресурсов.

Второй тип документов – это сравнительный (иногда называемый «структурным») анализ экономики региона (области, района, города). Подготовка этих материалов опирается на обработку статистической информации о состоянии и динамике развития отраслей в целом и отдельных предприятий, которые действуют на соответствующей территории. В результате исследований формируется перечень приоритетных объектов инвестирования. По мере уточнения информации о проектах – заявках на новое строительство со стороны предпринимательских кругов (а подобная информация может концентрироваться только у местной администрации) – перечень объектов к инвестированию с прямой или косвенной поддержкой со стороны региональной (местной) администрации составляется уже с учетом как коммерческой, так и региональной социально-экономической значимости. На этом этапе фактически определяется уровень заинтересованности местных органов власти в реализации проекта.

Третий тип документов – пилотный проект бизнес-плана. На данной стадии по ограниченному кругу показателей разрабатывается сокращенный вариант бизнес-плана для каждого проекта, претендующего на поддержку администрации в получении инвестиций. Заказчиками таких проработок являются уже те организаторы проекта, которые его ведут и которым принадлежит задуманная идея. Одной из основных составляющих пилотного проекта бизнес-плана является раздел с вариантами схем финансирования проекта и определением условий возврата и использования привлекаемых финансовых средств, оценка степени риска на различных стадиях осуществления проекта, готовность и подготовленность организаторов к полной реализации проекта и т.д.

Для региональной (местной) администрации встает задача организации экспертизы соответствующих проектов и принятие необходимых решений для их реализации. Пир этом форма участия определяется, исходя из специфики рассматриваемых проектов и необходимости обеспечения максимально эффективного использования как финансовых средств, так и материально-вещественных факторов производства (земли, производственных зданий и площадей, нежилых помещений, объектов транспортной и инженерной инфраструктуры и т.д.).

И наконец, четвертый тип документов – это полный бизнес-план по конкретным проектам.

Роль региональной (местной) администрации в подготовке и финансировании проекта входит в качестве составной части бизнес-плана, глубина этого участия определяется степенью заинтересованности региона в быстрой реализации проекта.

Практика показывает, что для реальных, коммерческих привлекательных проектов наиболее оптимальной формой участия администрации в их продвижении является совместная работа с непосредственными предпринимателями в части выбора реальной схемы привлечения инвестиций не столько из «дальних» (включая иностранные), сколько организация работы по привлечению средств населения и юридических лиц, проживающих и размещающихся в регионе.

Получение иностранных кредитов, а уже тем более продажа контрольного пакета акций внерегиональным (в том числе зарубежным) партнерам в каждом втором случае ставит вопрос о смене руководства, выдвижении на первый план коммерческих интересов, смене (или сокращении) определенной части занятого персонала и т.д. Иными словами, наряду с преимуществами подобное предприятие получает (иногда и не ожидая) набор дополнительных проблем.

Разработка реальных бизнес-планов при совместной с местной администрацией деятельности позволяет предвосхищать подобные ситуации, не доводя их до острого состояния, и в то же время ориентируясь на коммерческое использование региональных и производственных ресурсов.

**16. Особенности отдельных организационно-правовых вопросов, влияющих на разработку бизнес-плана**

**Основные правила первичной и постоянной регистрации акционерных обществ (АО) (на примере Москвы).** Как правило, регистрация малой фирмы осуществляется параллельно с разработкой бизнес-плана для конкретного проекта (идеи). Вариант, по которому разработчик (заказчик) бизнес-плана определяет форму ведения соответствующего бизнеса, обосновывает для себя наиболее выгодный способ воздействия на принимаемые решения и использование финансовых и материальных потоков, необходимо знать для того, чтобы наиболее точно рассчитать приемлемые условия получения кредитов, риски их возврата и размеры собственных (в том числе личных) доходов.

На первый взгляд самым «желательным» вариантом организации деятельности должны быть различные льготные варианты типа производственных подразделений общественных организаций (ликвидаторов-чернобыльцев, ветеранов-интернационалистов, различных групп населения с ограниченной трудоспособностью, особо защищаемых социальных групп населения и др.). Однако наиболее распространенным является все же организация бизнеса в виде акционерных обществ различного типа. В целом порядок и период их регистрации в значительной степени варьируются в зависимости от региональных особенностей такой регистрации, а на местах – нередко и от личных отношений предпринимателя с местной администрацией. Судя по учредительным документам, которые авторам довелось использовать при разработке бизнес-планов, процесс регистрации и совместной организационно – аналитической работы административных органов с предпринимателями на уровне регионов идет достаточно самостийно, часто носит формальный характер, далеко не полностью соблюдается правовая чистота оформления документов. В качестве одной из наиболее точно отработанных схем регистрации самостоятельных фирм (в форме акционерных обществ) предлагается порядок, используемый в Москве.

В целом процесс регистрации проходит три основных стадии: первичная регистрация, постоянная регистрация и этап регистрации выпуска ценных бумаг АО.

**Первичная регистрация** акционерных обществ (АО) осуществляется с целью получения *Временного свидетельства* о регистрации. Необходимость данного этапа заключается в последовательном прохождении регистрационных процедур во всех государственных инстанциях и органах, с тем чтобы постоянное свидетельство о регистрации фирмы подтверждалось наличием соответствующих идентификационных номеров.

Основополагающими нормативными документами по этому вопросу являются Гражданский кодекс РФ (ч.1) и Закон РФ «Об акционерных обществах» принятые Государственной Думой соответственно 21 октября 1994 г. И 24 ноября 1995 г., а также нормативные документы правительства Москвы. (На региональном уровне период пребывания фирмы в статусе «временного свидетельства» сокращается до минимума, а порой и вовсе не включается в процесс регистрации, т.е. не оформляется соответствующими государственными бумагами.) Московская регистрационная палата входит в состав правительства Москвы и имеет соответствующее подчинение.

Перечень документов, необходимых для временной регистрации, включает:

1. Заявление учредителя (ей) с просьбой зарегистрировать фирму в г. Москве под таким-то названием.
2. Устав акционерного общества.
3. Учредительный договор акционерного общества.
4. Протокол учредительного собрания.
5. Платежные документы, подтверждающие уплату регистрационной пошлины.
6. Справку из банка о внесении 50% уставного фонда.
7. Эскиз печати.
8. Платежные документы, подтверждающие уплату за внесение оттиска печати в городской реестр печатей.
9. Справку о проверке на не повторяемость наименования регистрируемого акционерного общества и Московском реестре.

*Заявление учредителя* составляется по типовой форме (ф. №6), которая выдается в центральной части или филиалах Московской регистрационной палаты. Если акционерное общество (АО) организуется не физическими, а юридическими лицами, то требуется заполнение специальной формы, в которой подаются сведения о юридических лицах-учредителях, включая названия, адреса, имена руководителей, банковские реквизиты.

*Устав общества* готовится, как правило, самими учредителями (или специально уполномоченными специалистами) и в основном повторяет типовую, форму устава акционерного общества. При этом изначально ставится задача указать в уставе такой широкий спектр деятельности, что общее перечисление их видов не позволяет отнести будущее предприятие к какой бы то ни было отрасли экономики. Рассредоточенность усилий дает для будущего руководства определенный простор в деятельности и некоторые гарантии дополнительной устойчивости. Однако при подготовке бизнес-планов это выливается в довольно существенные вопросы, ибо оказывается, что руководство и кадровый состав самой фирмы не готовы профессионально заниматься заявленной деятельностью реализовывать намечаемые проекты. В современных условиях рынка это создает дополнительные проблемы в отношениях с независимыми структурами коммерческих инвесторов, подрядными и консалтинговыми организациями, так как в этом случае невысока гарантированность ритмичного выполнения обязательств и квалифицированной организации текущего управления.

Согласно последним требованиям в уставе следует указывать как место нахождения руководящих органов АО (например, генерального директора), так и место хранения его учредительных и бухгалтерских документов. Работники Регистрационной палаты могут потребовать приложения отдельного уведомления о месте хранения документации.

**Учредительный договор и протокол учредительного собрания** формируются учредителями на основе типовых аналогов, но в целом оформляются в достаточно свободной форме.

По типовым условиям *уставный фонд* АО должен быть не менее 100 минимальных размеров оплаты труда, что на 01.07.99 составляло 8342 руб. Уставный фонд может вноситься как непосредственно деньгами, так и имуществом, оцененным в денежном эквиваленте. Расчетный счет, на который вносятся средства уставного фонда и на котором в дальнейшем будет отражаться вся (или часть) основной деятельности фирмы, открывается в любом банке, выбранном учредителем, до получения свидетельства о временной регистрации. Для этого достаточно предоставления копий устав АО и учредительного договора. Справку банка об открытии расчетного счета необходимо в 5 – дневный срок представить в налоговую инспекцию.

На 01.07.99 регистрационная пошлина составляла чуть более 200 руб. Разработка эскиза печати и стоимости ее выполнения обходились соответственно в 46 руб. и 300 руб. Стоимость услуги о проверке неповторяемости названия фирмы – 160 руб. В Москве все регистрационные платежи производятся только в одном банке – «Банке Москвы».

Следует отметить, что помимо основного названия АО (заявляемого к регистрации) необходимо иметь еще одно – два дополнительных – на случай, если фирма с выбранным вами названием уже существует. Кроме того, если процессом регистрации занимается уполномоченный агент (т.е. человек, который не является учредителем АО), то ему необходимо иметь правильно оформленную доверенность на совершение действий по регистрации, а также ксерокопии паспортов всех учредителей.

Изготовлением как эскизов печатей, так и самих печатей имеют право заниматься только уполномоченные фирмы. Перечень таких организаций определяется Регистрационной палатой и вывешивается на стендах в Центральной части, а также в каждом из филиалов Московской регистрационной палаты.

Оформление и сдача документов для регистрации АО могут проводиться как в Центральной части, так и в любом из 25 филиалов Московской регистрационной палаты независимо от юридического адреса создаваемого АО. Судя по всему, большинство создаваемых АО предпочитает регистрироваться в Центральной части (ул. Моховая, д.11), так как в ней принимают наибольшее число заявок (ежедневно более чем у ста человек). В филиалах Регистрационной палаты количество принимаемых заявлений в 8-10 раз меньше. Это вызывает дополнительные сложности, связанные с предварительной записью, очередями на прием к специалистам, к задержкам во время повторного посещения и другими проблемами. В современных условиях государственная регистрация независимых фирм на региональном уровне постепенно приобретает вес, необходимый для формирования деловой репутации и определенных гарантий соответствующих фирм. Однако для средних и малых предприятий по-прежнему одним из наиболее важных условий существования остается теснота связей с местной администрацией и возможность имущественной и финансовой поддержки со стороны последней.

Если учредитель(ли) не хотят оформлять необходимую документацию по регистрации АО, то можно воспользоваться услугами достаточно большего числа фирм, занимающихся этими вопросами. Минимальная стоимость услуг этих фирм составляет 300-350 долл. США. В эту сумму не включаются расходы на изготовление печати, плата за регистрацию и др., а также стоимость оформления процедур регистрации в Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ РФ). Эти же фирмы отдельно предоставляют такую услугу, как приобретение юридического адреса для АО (100-150 долл. США). Однако эта операция достаточно рискованна, так как налоговые инспекции проводят постоянные проверки фактического нахождения организации по ее юридическому адресу.

Если учредитель(ли) заключает договор аренды помещения на срок, превышающий 9 месяцев, то соответствующий договор необходимо зарегистрировать в Москомимуществе.

После получения временного свидетельства о регистрации фирмы в течение 10 дней необходимо:

встать на учет в налоговой инспекции по месту официального расположения регистрируемого АО. За несоблюдение этого срока налоговой инспекцией налагается штраф до 5 тыс. руб.;

встать на учет в четырех государственных социальных фондах (перечень см. ниже);

сделать готовую печать АО по ранее утвержденному эскизу;

получить в Московском городском комитете по статистике коды ОКПО, ОКОНХ, ОКФС и др.;

зарегистрировать условия эмиссии ценных бумаг АО в Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг России (ФКЦБ).

Если процедура регистрации выходит за рамки 10-дневного интервала, то до истечения 10 дней следует получить в налоговой инспекции дополнительную отметку о продлении этого срока.

На 01.07.99 стоимость изготовления печати колебалась от 100 до 500 руб. в зависимости от ее качества и места изготовления (сроки изготовления – от 3 дней, если недоплачивать значительную сумму за скорость работы). Стоимость услуг Мосгорстата – 137 руб.

После получения «Временного свидетельства о регистрации» АО и «Свидетельства о поставке на учет в налоговом органе» необходимо встать на учет в следующих фондах:

1. Пенсионный фонд
2. Фонд медицинского страхования
3. Фонд социального страхования
4. Фонд занятости

В принципе пройти постановку на учет во всех этих фондах можно за один день. Жесткая территориальная привязка к месту нахождения АО не требуется. Первый из указанных фондов является отделением Центрального административного округа, остальные – организациями общегородского назначения. Постановка на учет фиксируется выдачей свидетельства соответствующего фонда.

Наиболее сложной и трудоемкой процедурой можно считать прохождение регистрации проспекта эмиссии акций фирмы в Московском региональном отделении Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг России (ФКЦБ).

Начало работ по оформлению государственной регистрации выпуска ценных бумаг целесообразно начинать сразу после получения временного свидетельства о регистрации и присвоения кодов ОКПО. Перечень документов, необходимых для первичной регистрации в ФКЦБ, состоит из 24 наименований. Информация представляется как в традиционном виде, так и на двух магнитных носителях. Основная сложность заключается в том, что необходимо заполнить приложения к постановлению №47 от 11.11.98 ФКЦБ РФ. Если ваш компьютер не подключен к информационным системам, то вам придется приобрести две дискеты в киоске, расположенном в Московском региональном отделении ФКЦБ РФ. Опыт показывает, что с первого раза правильно заполнить приложения этого Постановления практически невозможно.

Через 10 дней после сдачи документов в ФКЦБ вы получаете **предварительное уведомление о принятии документов** для регистрации выпуска акций, распределенных среди учредителей АО при его создании.

В Регистрационную палату для получения **постоянного свидетельства о регистрации** АО сдаются:

**нотариально заверенные копии** –

уведомления о принятии документов для регистрации выпуска акций;

свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;

кодов ОКПО;

документа, подтверждающего право аренды помещения;

а также **оригиналы** –

временного свидетельства о регистрации;

справки банка об открытии расчетного счета;

декларации об изготовлении печати;

квитанции об оплате за бланк постоянного свидетельства о регистрации АО.

Стоимость бланка постоянного свидетельства на 01.07.99 составляла 24 руб.; стоимость нотариального заверения одной страницы (при двухсторонней печати один лист равен двум страницам) – от 90 коп. в

Государственных нотариальных конторах до 5 руб. – в негосударственных.

Нормативный срок получения постоянного свидетельства (10 дней) соблюдается преимущественно в случае подготовки соответствующих документов специализированными фирмами. В среднем же прохождение всего цикла регистрации (при условии заявки о выпуске ценных бумаг и самостоятельном оформлении всех процедур учредителем – физическим лицом) составляет до трех недель.

После получения постоянного свидетельства о регистрации его нотариально заверенные копии необходимо сдать в налоговую инспекцию и ФКЦБ. После этого ФКЦБ выдает: *окончательное* уведомление о государственной регистрации выпуска ценных бумаг, включая решение о выпуске ценных бумаг и отчет об итогах выпуска ценных бумаг, которые учредители готовили на первичном этапе обращения в региональное Московское отделение ФКЦБ.

Последовательность действий, связанных с организацией любого предприятия неакционерного типа (ООО, ТОО и пр.), совпадает с указанной выше, за исключением прохождения регистрации в ФКЦБ. Это сокращает период полной регистрации не менее чем на две недели, но требует внимательного отношения к формированию учредительных документов.

Следует помнить, что временное свидетельство о регистрации действительно в течение 45 дней. Если вы не укладываетесь в этот срок, то в Регистрационной палате следует написать заявление с просьбой о его продлении с указанием причин.

**Общий порядок регистрации сделок по имуществу.** Процесс регистрации сделок по имущественному комплексу обычно состоит из нескольких этапов: удостоверение сделки у нотариуса и оформление в специальном регистрирующем органе.

К числу сделок, требующих обязательного нотариального удостоверения, относятся:

сделки по отчуждению (купле-продаже, дарению, мене) жилого дома (части дома), квартиры, принадлежащих гражданам на праве личной собственности;

договоры о залоге недвижимости;

договоры по отчуждению земельных участков.

Сделки об отчуждении и залоге недвижимости могут быть удостоверены при условии представления документов, подтверждающих право собственности на отчуждаемое и закладываемое имущество. После удостоверения такие сделки подлежат обязательной регистрации в соответствующих органах. Так, сделки по зданиям (сооружениям), помещениям подлежат обязательной регистрации в Бюро технической инвентаризации, в органах, ведающих соответствующим имуществом. В сельской местности сделки по строениям подлежат регистрации в местной администрации.

Кроме требований о соблюдении формы и регистрации сделок законом установлена необходимость достижения сторонами соглашения по всем существенным пунктам договора. Например, недействителен договор купли-продажи, если не определена цена договора; договор от имени юридического лица может быть подписан только лицом (представителем) имеющим письменно удостоверенные полномочия.

Сделка может быть признана недействительной в судебном порядке (оспоримая сделка) либо независимо от такового признания (ничтожная сделка). В соответствии с действующим законодательством недействительными признаются следующие сделки:

не соответствующие требованиям закона;

совершенные с целью, противной основам правопорядка и нравственности;

мнимые и притворные;

совершенные лицами, признанными недееспособными; частично дееспособными, находящимися под влиянием заблуждения или обмана, не способными понимать значение своих действий; под угрозой или насилием и др.;

сделки, осуществленные от имени юридического лица, но выходящие за пределы его правоспособности.

Если сделки признана недействительной, как правило, производится реституция, т.е. возвращение сторон в исходное положение. ГК РФ установил отличные от общего трехлетнего срока исковой давности сроки для признания сделки недействительной (оспоримой сделки) – в течение одного года со дня прекращения насилия или угрозы либо со дня, когда истец узнал или должен был узнать об иных обстоятельствах, являющихся основанием для признания сделки недействительной, в течение 10 лет по искам о применении последствий недействительности ничтожной сделки (ст. 181 ГК РФ).

Сделки по зданиям (помещениям) удостоверяются местным нотариусом по месту нахождения строения (при удостоверении договора мены – по месту нахождения любого из строений). Нотариус истребует у продавца (собственника):

правоустанавливающий документ (свидетельство о регистрации недвижимого имущества);

справку БТИ (Бюро технической инвентаризации или иного регионального органа с аналогичными функциями);

справку от отсутствии задолжности по налогам;

справку об отсутствии арестов и запрещений (если нотариус не ведет эту работу сам). При наличии запрещения договор отчуждения строения может быть удостоверен только с согласия кредитора и приобретателя на перевод долга, а при наличии ареста – только после его снятия;

письменное согласие другого супруга на отчуждение имущества, приобретенного в браке (согласия супруга не требуется, если имущество приобретено в порядке наследования, дарения либо ранее был произведен раздел имущества супругов);

извещение участников общей долевой собственности о намерении произвести отчуждение своей доли постороннему лицу с указанием цены и других условий, на которых производится отчуждение доли (извещения не требуется при дарении, продаже доли одному из собственников и при непроживании собеседников в доме, если адрес их неизвестен);

разрешение администрации на отчуждение дома, незаконченного строительства;

документ, подтверждающий нетрудоспособность продавца при удостоверении договора купли-продажи с условием пожизненного содержания продавца.

**Основные условия оформления порядка купли-продажи земельных участков.** Купля-продажа земельного участка в настоящее время производится в следующем порядке.

Продавец земли при подготовке к продаже земли должен обратиться в местный комитет (орган) по землеустройству и землепользованию за получением документа, именуемого обычно «землеотводом» или планом земельного участка.

При этом он должен предъявить документы, подтверждающие свои права на этот участок земли. На основании соответствующего обращения продавца землеустроителя, обладающие соответствующими правами и лицензией, осуществляют замеры и описывают границы земельного участка, которые для юридической чистоты необходимо согласовать с соседями, получив их подписи на плане.

Если на земельном участке имеются постройки, то на них следует получить технический паспорт местного бюро технической инвентаризации. После этого со всеми вышеперечисленными документами следует обращаться за оформлением договора купли-продажи к местному (районному) нотариусу.

Когда земля и строения являются совместной собственностью супругов, то сделку следует оформлять от лица и мужа и жены как совместно действующих собственников.

Согласно действующему законодательству право собственности у покупателя возникает *с момента регистрации* договора купли-продажи в соответствующем земельном комитете (органе). При этом продавец теряет право собственности, и на его свидетельстве о праве собственности на землю делают соответствующую отметку, а покупателю выдают новое свидетельство.

Новому собственнику земельного участка местный земельный комитет (орган) выдает свидетельство (государственный акт) на право собственности на землю, которое подлежит регистрации в регистрационной (поземельной) книге (в местной администрации) на основании нотариально заверенного договора купли-продажи (в местном БТИ необходимо сделать отметку об изменении владельца строения или здания, расположенного на вновь приобретенном участке).

Свидетельство является документом, удостоверяющим право собственности на земельный участок, и служит основанием для совершения последующих сделок купли-продажи, залога, аренды, а также при осуществлении иных действий по владению, пользованию и распоряжению земельным участком в соответствии с действующим законодательством. При первичном предоставлении земельного участка свидетельство (государственный акт) выдается соответствующим комитетом по земельным ресурсам и землеустройству по решению местной администрации.

Государственные акты и свидетельства о праве собственности на земельные участки, выданные до вступления в действие Указа Президента РФ от 27 октября 1993 г. №1767, являются документами постоянного действия, удостоверяющими право собственности, и имеют равную законную силу со свидетельством единого образца, утвержденным упомянутым указом.

Граждане, получившие участки в пожизненное наследуемое владение либо взявшие их в аренду (кроме аренды у физических лиц), имеют право на предоставление и выкуп участков в собственность.

Акты, подтверждающие право собственности на земельные участки или право пользования земельными участками, выданные после вступления в силу Указа Президента РФ №1767 органами исполнительной власти и местного самоуправления без регистрации в районном комитете по земельным ресурсам и землеустройству, являются недействительными.

**II Инвестиционная заявка**

**Реквизиты предприятия (организации)**

Наименование предприятия (полное и сокращенное)

Юридический статус

Юридический адрес

Банк

Расчетный счет

Ф., и., о. Руководителя

Телефон

Факс

Телетайп

Телекс

Примечание. Кроме заполнения перечисленных данных прилагается краткая (2-3 стр.) пояснительная записка.

## Характеристика направлений инвестиций

1. Характер инвестиционной деятельности:

новое строительство;

расширение действующего предприятия;

реконструкция действующего предприятия;

техническое перевооружение.

1. Основные направления инвестиций:

проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, проектных работ;

приобретение лицензий и «ноу-хау»;

приобретение технологий;

строительство производственных помещений;

строительство объектов производственной инфраструктуры;

строительство объектов социальной инфраструктуры;

модернизация оборудования;

приобретение оборудования;

приобретение сырья и комплектующих изделий;

обучение персонала;

другие цели (указать).

1. Основные задачи, решаемые при помощи инвестиций:

расширение объема выпуска продукции;

расширение номенклатуры или ассортимента продукции;

организация производства новых видов продукции;

повышение рентабельности производства.

В том числе:

увеличение объема производства;

улучшение качества продукции и рост цены выпускаемой

продукции;

снижение затрат на производство;

другие факторы;

использование имеющихся в собственности предприятия патентов, авторских свидетельств (указать, какие, где, когда выданы и зарегистрированы);

повышение качества и конкурентоспособности продукции.

В том числе:

на внутреннем рынке, реализуемой за рубли;

на внешнем рынке – за доллары;

снижение вредных выбросов и отходов производства;

утилизация и использование отходов производства;

другое (указать).

1. Степень проработки инвестиционного проекта:

I.По предлагаемому проекту имеется:

только идея проекта;

технико-экономическое исследование, разработанное в 200 г.;

технико-экономическое обоснование, разработанное в 200 г.;

проект, разработанный в 200------- г.;

рабочий проект, разработанный в 200 г.;

макетный образец нового изделия;

опытный образец нового изделия;

полная готовность к передаче образца в серийное производство, т.е.

наличие пусковой и эксплуатационной технической документации;

временный технологический процесс на изготовление изделий;

полный технологический процесс на изготовление изделий;

минимально необходимые для выпуска изделий оснастка и

инструмент;

полностью необходимые для выпуска изделий оснастка и

инструмент;

универсальное оборудование;

специальное оборудование.

II.На материалы инвестиционного проекта имеются положительные

заключения (прилагаются):

санитарно-эпидемиологической службы;

экономической экспертизы;

органов охраны памятников архитектуры и культуры.

III.Уровень проработки вопроса о выделении земельного участка:

получено согласие местных органов;

акт выбора площадки (трассы) оформлен;

земельный участок имеется.

IV.Уровень проработки вопроса о наличии подрядных организаций для

осуществления проектных, строительно-монтажных и

пусконаладочных работ:

предполагается проведение конкурса;

определены подрядчики и заключены с ними договоры о намерениях.

V.Наличие возможных гарантий инвесторам для возмещения затрат в

случае нарушения условий инвестиционного проекта:

государственная гарантия;

гарантия местных органов власти;

гарантия банка;

страхование инвестиций;

залог земли и имущества;

особые условия договора.

VI.Оценка сырьевых, энергетических, водных трудовых ресурсов,

требующихся для реализации инвестиционного проекта

(прилагаются соответствующие аналитические и справочные

материалы).

VII.Оценка устойчивости и качества кооперированных связей по

поставкам сырья, материалов, заготовок, полуфабрикатов,

комплектующих изделий.

**Характеристика конечного результата инвестиционного проекта**

Технико-экономическая характеристика конечного продукта (услуги).

Наименование.

Основные технические характеристики:

А) указать обычный набор характеристик, свойственных данному виду

товара (услуги);

Б) привести сравнительный анализ с характеристиками товаров (услуг),

имеющихся на рынке;

В) привести прогнозируемое изменение характеристик выходящих на

рынок товаров (услуг).

Дата завершения инновационного проекта и начала производства товара (услуги).

Основные экономические характеристики:

А) объем и тенденции изменения спроса на товар (услуги), намечаемый

производству в результате осуществления инвестиционного проекта;

Б) объем продаж вида товара (услуги) на рынке, выход на который

предполагается в результате осуществления инвестиционного

проекта;

В) перечень действующих на данном рынке товара (услуги) агентов с

указанием объема продаж;

Г) прогнозируемый после осуществления инвестиционного проекта

объема производства (продаж);

Д) анализ цен на товар (услуги), а также возможностей и условий ее

реализации на потенциальном рынке;

Е) проектная себестоимость производства продукта (услуги);

Ж) проектируемый годовой объем прибыли.

**Объем инвестиций, требуемый для осуществления проекта**

1. Общий объем инвестиций, млн. руб., ;

млн. долл.

2. Объем собственных инвестиционных средств в предлагаемый проект

акцептора инвестиций, млн. руб., ;

млн. долл. .

3. Объем требуемых инвестиций, млн. руб. ;

млн. долл. .

4. Дата начала реализации инвестиционного проекта.

5.Дата начала освоения средств потенциального инвестора (при сроке осуществления инвестиционного процесса свыше одного года указывается распределение инвестиций по этапам осуществления проекта, а также по полугодиям).

**Планируемые источники инвестиционных поступлений**

Источники инвестиционных поступлений (объем инвестиций и их доля в общем объеме требуемых инвестиций):

1. Собственные средства, млн. руб. %;

млн. долл. %;

2. Государственные капитальные вложения, млн. руб. %;

млн. долл. %.

3. Банковский кредит:

ЦБР (предполагаемая учетная ставка), млн. руб. %;

млн. долл. %.

АКБ (предполагаемая учетная ставка), млн. руб. %;

млн. долл. %.

инобанки (предполагаемая учетная ставка), млн. руб. %;

млн. долл. %.

1. Выпуск и продажа акций (прилагается проект эмиссии акций:

номинальная стоимость акций, общая сумма продажи, процент

уставного капитала и т.д.), млн. руб. %;

млн. долл. %.

**Итого общий объем инвестиционных ресурсов для осуществления**

**инвестиционного проекта**

млн. руб. %;

млн. долл. %.

в том числе средства лица, которому направляется инвестиционная заявка, млн. руб. %;

млн. долл. %.

**Условия возмещения затрат и вознаграждения потенциальных**

**инвесторов**

1. Возврат инвестиций и процентов по ним в денежной форме:

дата начала выплат;

размер выплат;

фиксированный (млн. руб.; млн. долл.);

пропорциональный объему продаж (%);

пропорциональный полученной прибыли (%).

1. Предоставление права собственности на долю продукции, производимой после осуществления инвестиционного проекта:

доля продукции, принадлежащая инвестору, %:

в период погашения инвестиционных затрат;

в определенный согласованный период действия договора

инвестирования;

в период последующей эксплуатации.

1. Предоставление прав на совместное владение, распоряжение и пользование инвестированным объектом, %:

доля в акционерном капитале;

доля от объема продаж;

доля от объема полученной прибыли;

прочие права (использование торговой марки, оперативное или стратегическое управление объектом и т.д.).

**III Рисунки, таблицы, приложения**

БИЗНЕС-ПЛАН

**Внутрифирменная Внешние функции**

**деятельность**

Разработка стратегии (концепции) Привлечение для реализации

развития фирмы и конкретизация проектов инвестиций

отдельных направлений ее

деятельности Обоснование для включения

проектов в государственные

Разработка и осуществление (региональные) программы

проектов создания новой продукции и получение средств из

(услуги) централизованных источников

Оценка внутреннего научного, Получение банковских кредитов

технического, производственного и

коммерческого потенциала фирмы и Обеспечение успешной реализации

выявление резервов акций фирмы на фондовом рынке

Подготовка и осуществление Организационно-финансовое

мероприятий по внедрению новых обоснование необходимости

технологий и приобретению создания совместных, производств,

оборудования предприятий с использованием

иностранного капитала и других

Подбор новых и переобучение форм совместной деятельности

собственных рабочих и

специалистов Разработка и осуществление

мероприятий по созданию

Контроль за финансовыми финансово-промышленных групп

результатами деятельности фирмы

Мероприятия по снижению степени

риска в деятельности фирмы

Формирование благоприятного

имиджа фирмы

План мер предупреждения

банкротства и выход из кризисных

ситуаций

Подготовка и проведение собраний

акционеров фирмы

**Рис.1.** Основные функции бизнес-плана

###### Принятие решения Принятие решения о Разработка системы Создание группы

о разработке проекта разработке финансового обеспечения разработки

бизнес-плана разработки бизнес-плана бизнес-плана

и открытие

финансирования

Формулировка Сбор исходных Выбор методики Проведение

целей (концепции) данных расчета и компьютерных необходимых

бизнес-плана систем технико-экономи-

ческих расчетов

Приобретение информации и Экспертиза бизнес-плана

услуг специализированных с привлечением внешних

фирм экспертов

Организация и проведение Утверждение варианта

презентации бизнес-плана бизнес-плана

Проведение переговоров с Внесение корректив в Определение степени

потенциальными партнерами бизнес-план с учетом участия партнеров в

по реализации бизнес-плана предложений партнеров реализации бизнес-плана

Согласование условий с Утверждение Осуществление программы

партнерами и оформление бизнес-плана работ в рамках выполнения

договорных отношений бизнес-плана

**Рис.2.** Примерная схема организации разработки бизнес-плана

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Преимущество товара | | Слабые стороны товара | |
| лучшее  качество | что его обеспечивает  (снижение цены, рост объемов, специальные характеристики) | недостатки | методы их преодоления |
|  |  |  |  |

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Источники | Какие сведения можно получить |
| Профессиональные журналы  Высшие учебные заведения  Производственные ассоциации  Торговая палата |  |

**Таблица 3**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область  сравнения | Рынок А | | | | Рынок Б | | | | Рынок С | | | |
| вы | конкуренты | | | вы | конкуренты | | | вы | конкуренты | | |
|  | 1 | 2 | 3 |  | 1 | 2 | 3 |  | 1 | 2 | 3 |
| Реклама  Размещение  Продукция  Услуги  Цены  Имидж |  |  | | |  |  | | |  |  | | |

**Таблица 4**

**Прогноз реализации товара (услуг)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1-й год | 2-й год | 3-й год |
| 1. Предполагаемый объем производства продукции (услуг), млн. руб. (тыс. долл.) 2. Предполагаемая доля на рынке, % 3. Предполагаемая продажа, млн. руб. (тыс. долл.) |  |  |  |

**Таблица 5**

**Сопоставление возможных вариантов расходов и их покрытие**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Самый скромный вариант  (минимальная сумма расходов, максимальная экономия, например приобретение подержанного оборудования) | Разумный вариант (то, на чем скорее всего будет остановлен выбор) | Оптимистические вариант (при отсутствии ограничения в средствах) |

**Таблица 7**

**Характеристика отечественных товаропроизводителей**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Область, предприятие | Объем  производства, млн. руб. | Объем поставок на рынок данного региона, млн. руб. | Производственные мощности, млн. руб. | Коэффициент загрузки, % | Себестоимость, тыс. руб. | Отпускная цена, тыс. руб. |
| ... область  1  2  ...    ... область  1  2  ...    ...    Итого | | | | | | | |

**Таблица 6**

**Коммерческие перспективы и необходимость разработки бизнес-плана в научных организациях**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы научных организаций | Основные источники финансирования | Дополнительные источники финансирования | | Состояние и перспективы международных связей | Возможный интерес для коммерческих организаций внутри страны | Положение и перспективы | Необходимость и сфера разработки бизнес-планов |
| для организации | для сотрудников |
| 1. Научные организации с преимущественно фундаментальным и исследованиями по отраслям:  1)Технические науки (информатики и вычислительная техника, энергетика, машиностроение и т.п.)  2)математика, физика  3)естественные науки (биология, океанология и география, химия, геохимия и горные науки, геология и т.д.)  4)сельскохозяйственные науки  5)медицинские науки  6)экономика, социология  7)педагогические науки  8)общественные науки  2. Научные учреждения с прикладными исследованиями  1)давно существующие отраслевые и ведомственные НИИ  2)вновь создаваемые научные организации  3. Научные подразделения в системе вузовской науки  1)традиционные государственные ВУЗы  2)негосударственные, коммерческие вузы | Госбюджет  Госбюджет  Госбюджет  Госбюджетно-региональное финансирование  Госбюджет, региональные источники  Государственное, региональное и отраслевое  Отраслевое и региональное  Госбюджет, партийные фонды, коммерческое  Заказы соответствующих отраслей и ведомств  Бюджетные и внебюджетные фонды, заказы органов управления регионов  Государственный и местный бюджеты, отраслевое финансирование  Хозрасчетное | Достаточно широкие перспективы получения заказов на прикладные разработки внутри страны  Ограничены  Ограниченные заказы от регионов  Региональные заказы, продажа посадочных материалов, селекционная работа  Коммерческая медицина  Заказы регионов и отраслей народного хозяйства, консультации коммерческих структур  Разработки для негосударственных учебных заведений  Минимальны (возможны разработки для общественных организаций и политических партий)  Тиражирование разработок и технологий  Заказы различных сторонних организаций  Развитие коммерческого обучения, выполнение хоздоговорных работ | Участие в коммерческих проектах, преподавательская деятельность  Сокращение количества специалистов, преподавательская деятельность, получение грантов от международных фондов и организаций  Сокращение количества специалистов  Ограничены, возможна ветеринарная работа и консультирование садово-парковых работ  Частная медицинская практика, преподавательская деятельность  Консультирование и участие в работе коммерческих структур  Преподавательская работа  Минимальны по основному профилю деятельности  Выполнение хоздоговорных разработок и внедренческих работ  Консультирование по основному профилю работы, выполнение самостоятельных разработок и их внедрение  Преподавательская деятельность, в том числе репетиторство и работа в коммерческих учебных заведениях, выполнение хоздоговорных работ | Спрос на ведущих специалистов  Большой спрос на специалистов  Имеется спрос на ведущих специалистов, участие в отдельных международных проектах  В основном на некоммерческом уровне  Достаточно широкое  Ограничены  Ограничены  Осуществляются в основном на некоммерческом уровне  В зависимости от состояния отрасли и потребности региона  Достаточно перспективны, особенно в рамках СНГ  Обучение иностранных студентов, осуществление совместных проектов  В ряде случаев создаются как международные | Потенциально достаточно большой, необходима хорошая маркетинговая деятельность  Потенциально имеется  Ограниченный  В перспективе интерес со стороны владельцев больших земельных участков  Большой интерес к прикладным разработкам  Достаточно большой  Интерес к развитию системы негосударственного обучения, издание литературы  Незначительный  Различны в разных отраслях  Достаточно велик  Возможность целевой подготовки кадров, консультирование, выполнение специальных разработок  Возможность целевой подготовки кадров | Тяжелое, различное для каждой организации  Трудное для коллективов, необходимо сохранение передовых научных школ, расширение международного сотрудничества  Тяжелое, будущее во многих случаях неопределенное, есть вероятность распада научных коллективов  Тяжелое в связи с напряженным состоянием АПК  Достаточно оптимистичны для выходящих проектов на коммерческую медицину, сложность осуществления глобальных программ (рак, СПИД и т.д.)  Различное для разных коллективов  Различны, в целом положение тяжелое  Очень тяжелое, неизбежно значительное сокращение численности и переориентация деятельности, необходимо принятие государственных мер по сохранению ведущих научных учреждений (язык и литература, история, философия)  Зависят от состояния отрасли. Наиболее тяжелое положение в тех организациях, которые связаны с ВПК и не могут осуществлять конверсионные разработки. Инновационные разработки могут широко осуществляться только в рамках стабильной экономики, поэтому в ближайшей перспективе важнейшей задачей является выживание и сохранение научного потенциала  Являются более мобильными по сравнению с традиционными организациями, способны лучше приспособиться к текущим условиям  В большинстве случаев тяжелое из-за недостаточного финансирования  Имеют, как правило, слабую материальную базу, во многих случаях научно-преподавательские кадры приглашаются со стороны. Наиболее сильные могут со временем аккумулировать значительный потенциал | Необходим как выявление источников финансирования для привлечения дополнительных инвестиций в разработки, имеющие коммерческие перспективы  Необходим для разработок, представляющих потенциальный коммерческий интерес  Бизнес-планирование может в определенной мере способствовать выявлению коммерческих составляющих  Необходим для разработок, представляющих потенциальный коммерческий интерес  Необходим для коммерческих проектов  Сфера применения достаточно широка в связи с наличием большого потенциального спроса на разработки  Возможен при создании и развитии негосударственных учебных заведений  Разработка бизнес-плана на отдельные коммерческие проекты, как анализ возможностей создания систем оказания соответствующих типов консультаций, как услуга  Сфера использования бизнес-планов достаточно широка. Кроме осуществления коммерческих разработок, возможно создание на базе НИИ бизнес-инкубаторов  Широкое применение бизнес-планов, особенно на стадии организации  Прикладные разработки, программы коммерческого обучения, возможность создания техно-парковых структур и бизнес-инкубаторов  Коммерческие разработки, программы коммерческого обучения |

**Таблица 8**

**Характеристика поставок продукции посредническими организациями за 200 г.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Место регистрации, предприятие | Объем поставок, млн. руб. | Место производства продукции | Наличие сертификата качества | Оптовая цена, тыс. руб. | С какого времени является постоянным участником регионального рынка |
| 1  2  .  .  .  . | | | | | | |
| Итого х х х | | | | | | |
| Средневзвешенные  показатели | | | | | | |

**Таблица 9**

**Ежегодное поступление налогов в региональный бюджет**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | За период реализации  12...... п | В период после реализации  12..... п | В среднем за год |
| 1  2  3  4  5  6  7  8 | Налог на добавленную стоимость  Налог на прибыль  Налог на имущество  Транспортный налог  Сбор на нужды образовательных учреждений  Подоходный налог с физических лиц  Отчисления на социальные нужды  Дополнительные налоговые поступления, связанные с реализацией проекта | х х х  х х х |  |  |
| Итого налогов и сборов | | |  | |

**Приложение 1**

Форма №1

**Отчет о доходах**

(млн. руб., СКВ)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1-й год, месяцы | 2-й год, кварталы | 3-й год, кварталы |
|  |  |  |
| Сбыт  скидки  предоставленные безнадежные долги использованные материалы  Непосредственные труд  Производственные издержки (включая арендную плату, коммунальные услуги, страховые взносы, телефонные переговоры)  Другие производственные расходы (аренда оборудования)  Общая стоимость проданных товаров  Общая прибыль (убытки)  торговые издержки  технические издержки  общие и административные издержки (сюда входят представительские расходы, бухгалтерская и юридическая помощь, менеджмент и т.д.)  Текущая прибыль  (убытки)  другие издержки  (например, выплата процентов, снижения цены)  Прибыль перед уплатой налогов (убытки)  Сумма уплаченных налогов  Прибыль (убытки) после уплаты налогов |  | | |

Форма №2

**Форма анализа денежных потоков**

(млн. руб., СКВ)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1-й год, месяцы | 2-й год, кварталы | 3-й год, кварталы |
|  |  |  |
| Средства на начало  Приход:  поступление средств  накопление полученных  кредитов  различные поступления  продажа товара  Всего поступлений  Расход:  выплаты  оплата продаж  трудовые затраты  производственные затраты  аренда оборудования  торговые издержки  гарантийные издержки  общие и административные  издержки  приобретение  дополнительного имущества  уплата налогов  выплата % по кредитам  возврат кредитов  другие выплаты  Всего выплат  Увеличение (уменьшение) средств  Средства на конец |  | | |

Форма №3

**Бухгалтерский баланс**

(млн. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Начало работ | 1-й год | 2-й год | 3-й год |
| Активы имеющиеся:  наличность  ценные бумаги  полуученые кредиты  материальные ресурсы  сырье и заготовки  полуфабрикаты  готовая продукция  Всего материальных ресурсов  Из них оплаченных  Всего текущих активов  станки и оборудование минус:  накопленная амортизация  чистая масса станков и  оборудования  отсроченные платежи  другие активы (определить)  Всего активов  Обязательства и выплаты  акционерам  выплаты банкам  подлежащие оплате счета,  проценты, налоги  (государственные и местные)  другое  Всего текущих обязательств  долгосрочные обязательства  другие обязательства  общие запасы  остаток капитала  нераспределенная прибыль  Всего обязательств и выплат акционерам |  | | | |

**Литература**

1. Бизнес-план. Методические материалы / Под ред. проф. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1994.
2. Бизнес-план. Рабочая книга. – СПб.: ЭИС, 1992.
3. *Буров В.П., Морошкин О.К., Новиков О.К.* Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. – М.: ЦИПКК, 1995.
4. *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха. Маркетинг. – М.: Международные отношения, 1991.
5. *Идрисов А.Б.* Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: ПРО-ИНВЕСТ Консалтинг, 1995.
6. *Котлер Ф.*Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
7. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Официальное издание. – М.: 1994.
8. *Пелих А.С.* Бизнес-план. – М.: Издательство «Ось-89», 2000.
9. Менеджмент в малом бизнесе. Бизнес-план, М. «Дека», 1993
10. Право и экономика. 1993 № 11-12, 1994 № 1-7. Уроки бизнеса. Как и для чего составляется бизнес-план.