**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. | Общая характеристика содержания бизнес - плана | 5 |
|  | 1.1. | Краткое описание | 6 |
|  | 1.2. | Бизнес и его общая стратегия | 8 |
|  | 1.3. | Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия | 10 |
|  | 1.4. | Производство и эксплуатация | 18 |
|  | 1.5. | Управление и процесс принятия решений | 24 |
|  | 1.6. | Финансы | 25 |
|  | 1.7. | Факторы риска | 29 |
| Заключение | 33 |
| Список литературы | 37 |

**Введение**

Для чего нужен бизнес-план?

*Бизнес-план* - это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося, предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

 Каковы *основные цели* бизнес-плана? Грубое, но верное определение того, что означает бизнес-план для предпринимателя, дал специалист по бизнес - планированию Г. Райен: “Понять себя и продать себя”. Другими словами, бизнес-планирование решает следующие важные проблемы:

определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;

 конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей системы;

привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;

помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и её рабочую среду.

 Как видно, в отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

 Для начинающего предпринимателя бизнес-плен- это по сути, всё, чем он может привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана становится показателем надёжности серьёзности предпринимателя и его дела.

 Как правило, бизнес-план является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными инвесторами.

 Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращая в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

 В современных российских условиях бизнес-план осуществляет ещё одну важную функцию - он является инструментом приватизации государственных предприятий. Здесь он используется для обоснования предложений по приватизации, для определения круга задач, связанных с санацией (оздоровлением) приватизируемых предприятий. Бизнес-план входит в состав проспектов эмиссии ценных бумаг, публикуемых при акционировании экономической организации.

 Для сегодняшней российской практики характерна тенденция перехода чрезмерно формализованного к более взвешенному и разумному применению бизнес-планов в процессе приватизации.

## 1. Общая характеристика содержания бизнес-плана

Наибольшую популярность в России приобрела методика, которая была разработана под эгидой UNIDO, а также Tacis. Требованиям этих организаций были также подчинены популярные в России пакеты разработки бизнес-планов COMFAR (UNIDO) и Project Expert (UNIDO, Tacis). В связи с этим обстоятельством, давая характеристику содержания бизнес-плана, было бы разумным также придерживаться рекомендаций указанных организаций.

С этих позиций основными разделами бизнес-плана являются следующие:

1. Краткое описание.
2. Бизнес и его стратегия
3. Рынок и маркетинговая стратегия (план-маркетинг)
4. Производство и эксплуатация
5. Управление и процесс принятия решений
6. Финансы (финансовый план)
7. Факторы риска

##### 1.1. Краткое описание

Этот раздел, к сожалению, часто недооценивается разработчиками. Хотя он является одним из самых важных разделов плана, так как может вызвать (или нет) интерес читателя – потенциального инвестора.

Контрольный список вопрос для составления **краткого описания.**

**Бизнес**

* краткая история бизнеса, описывающая период его создания и роста
* краткое описание существующей стадии развития бизнеса и среды, в которой он ведется
* краткое описание распределения акций, ответственности и т.д., и участия руководства в принятии стратегических решений
* краткое описание целей бизнеса (например, указания о добавленной стоимости продукции при переработке и маркетинге)
* описание того, как было решено осуществлять предлагаемый бизнес-план и куда это может привести компанию

**Продукция**

краткое описание того, что делает продукцию уникальной и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья

**Рынок**

* существующая емкость рынка, рост
* внутренний и/или международный
* каналы распределения
* прогнозируемый рост
* предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам)

**Руководство и персонал**

* насколько укомплектован штат
* каков образовательный уровень
* какой уровень безработицы в данной области бизнеса
* краткое описание имеющегося опыта (подчеркнуть сильные стороны)

**Финансирование**

* описание точных целей требуемого финансирования
* прогнозирование доходов и чистого дохода после уплаты налогов на три последующие года
* проектирование начала поступления прибыли

###### 1. 2. Бизнес и его общая стратегия

Этот раздел представляет собой тщательное описание компании. Обычно он не превышает 5-ти страниц.

Контрольный список вопросов для описания **бизнеса и его общей стратегии:**

* описание организации бизнеса, форм участия в нем, совета директоров, схемы управления и высокопрофессионального персонала
* описание целей бизнеса
* какими представляются экономические преимущества
* будет ли являться добавленная стоимость производства продукции или услуг, характеристикой процесса переработки и маркетинга
* описание стратегии бизнеса
* на какой стадии находится бизнес в настоящее время
* какие стадии роста могут быть предсказаны на следующие 3-5 лет
* описание основных характеристик продукции и услуг:
* цены и качества
* стоимости в сравнении с конкурентами
* любых негативных характеристик бизнеса, и как они могут быть скорректированы или устранены
* правил и положений, и как их следует соблюдать
* описание стратегии управления и стратегии маркетинга, которым необходимо следовать, например, для сокращения расходов, получения более высокой добавленной стоимости, приобретения лидерской позиции по качеству продукции
* общее описание рынка:
* к какому рынку необходимо стремиться
* создает ли данный бизнес новый спрос или удовлетворяет уже существующий спрос
* каков потенциальный рост рынка
* чем является продукция для покупателя
* кто является покупателями (например, оптовые закупщики, экспортеры)
* кто является конкурентами и какова их доля на рынке, их сильные и слабые стороны

###### 1. 3. Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия

**а) Маркетинговый анализ**

Предприниматель должен показать, что он хорошо понимает рынок и требования рынка к своей продукции. В этом разделе будет оцениваться предполагаемый доход бизнеса.

Этот раздел должен состоять из:

**анализа сектора промышленности**

структура данного сектора имеет большое влияние на успех бизнеса

**анализа нужд потребителей**

бизнес должен удовлетворять ожиданиям потребителей, таких, как розничные или оптовые торговцы, являющиеся собственниками магазинов или переработчиками продукции, и/или конечные пользователи.

**анализа конкурентов**

рыночная экономика - это конкуренция. Чтобы выжить и иметь успех, необходимо знать, кто является конкурентами, как они ведут бизнес, по возможности - ключевые факторы их успеха.

**анализа Сильных и Слабых сторон, Возможностей и Угроз**

с учетом всех аспектов, описанных ранее, может быть проведен анализ ССВУ, основанный на исследовании действительного и потенциального рынков. Данный анализ служит средством выявления сравнительных преимуществ бизнеса.

Контрольный список вопросов для анализа рынка:

**Анализ сектора промышленности**

* каков общий объем продаж по данному сектору
* каков общий объем продаж продукции, рассматриваемой в бизнес-плане
* какую часть продукции необходимо продавать на региональном, национальном и международном рынках
* каковы тенденции (прогнозы) продаж продукции на внутреннем и международном рынках
* какова обычная величина **валовой прибыли**
* **к**аковы **сегменты** рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы, и т.д.) в секторе промышленности, который представляет данный бизнес
* какова средняя прибыльность соответствующей продукции
* каковы ограничения по продажам продукции данного бизнеса, и как предполагается их преодолевать

###### Оценка нужд потребителей

Посредник:

* Какая необходима упаковка продукции?
* Каков срок хранения продукции?
* Как часто могут производиться поставки?
* Каковы условия оплаты (кредитования)?
* Каковы требуемые гарантии?

Конечный пользователь:

* Кто является конечными пользователями?
* Где они находятся?
* Как часто покупают продукцию?
* Как реагируют на цену продукции?
* Как определяют качество продукции?
* Каких специальных качеств продукции хотят?
* Сколько хотели бы заплатить за обслуживание?
* Насколько удовлетворены существующей продукцией?

и особенно для потребителей:

* Типы людей, покупающих продукцию
* На основе каких факторов они принимают решение о покупке?
* Какой уровень их дохода или к какой группе они относятся?
* Какие магазины посещают, чтобы купить продукцию?
* Делают ли сравнительные покупки?
* Какой тип продвижения товара на рынок будет стимулировать их покупки?

**Анализ конкурентов**

* Каково качество продукции и услуг?
* Какова репутация?
* Лояльны ли к ним их покупатели?
* Каков размер бизнеса (количественная оценка)?
* Какой тип гарантий предлагают?
* Как распределяют свою продукцию?
* Насколько эффективны?
* Имеются ли надежные финансовые ресурсы?
* Хорошо ли осуществляется руководство бизнесом?

**Анализ ССВУ**

Невозможно составить контрольный список вопросов для проведения анализа ССВУ, поскольку содержание такого анализа весьма специфично (основные положения нигде не изложены).

**Решающие факторы успеха**

Эти факторы будут девизом, о котором нужно всегда помнить: существуют очень важные вещи, которые должны или не должны произойти, если компания намерена выжить и процветать. Следует назвать 3 -5 ключевых фактора успеха компании.

**Стратегические приоритеты**

Количество идей, наименований продукции и сегментов рынка должно быть больше, чем компания может охватить в данный момент, поэтому необходимо разрабатывать новую продукцию, рынок и сегменты, если существующие не соответствуют нынешней стратегии, или следует заменить устаревшие.

В начале каждого года следует определять приоритеты на следующий год. Самым простым способом является распределение цены на три группы сегментов или продукции для определения максимального эффекта (см. таблицу 3).

**Таблица 3. Стратегические приоритеты**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Сегмент/ Сегмент/ Сегмент/продукция продукция продукция |
| Расширение |  |
| Поддержание |  |
| Разбиение на фазы |  |

**Ресурсы**

Анализ ресурсов и стратегии следует проводить одновременно для того, чтобы отобрать ресурсы, позволяющие получать максимальную отдачу. Это следует делать ежегодно. Анализируются финансовые и технологические ресурсы, обеспечение (сырье), производительность,

персонал, возможности маркетинга, объем продаж, объем распределения и т.п.

**б) Маркетинговая стратегия**

В предыдущем разделе бизнес-плана описываются характеристики рынка, маркетинговая стратегия, приведенная в данном разделе, обрисовывает специфические маркетинговые действия, которые предприниматель планирует осуществить для достижения своих целей.

Как известно маркетинговая стратегия состоит из четырех основных компонентов (4P-mix): **продукт, место (распределение), продвижение** и **цена.**

Контрольный список вопросов для **проведения анализа рынка**

**Продукт**

* Каковы специальные характеристики или **уникальность** продукции?
* Какое требуется качество продукции по сегментам рынка, на которые нацелен данный бизнес?
* Какое требуется количество продукции по сегментам рынка?
* Каков ассортимент продукции?
* Является ли она марочной или нет? Почему?
* Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?
* Каков тип упаковки? Почему?
* Каким должен быть **срок хранения** продукции?
* Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

**Место (распределение)**

* Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам, и через какое количество точек розничной торговли оно осуществляется?
* Каковы средства транспортировки продукции?
* Используются ли собственные или другие средства транспортировки?
* Как перевозятся товары?
* Какие используются возможности для хранения продукции?
* Как используется система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии?
* Как распространяется информация о продукции?
* Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?

###### Продвижение

**Личные продажи**

* Какое количество продавцов в области (районе, городе и т.п.)?
* Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?
* Практикуются ли **комиссионные** продажи?
* Какова частота визитов к покупателям?
* Насколько часто составляются отчеты о продажах?
* Как часто анализируются результаты продаж?
* Насколько часто проводятся встречи-продажи?
* Как отбирается и нанимается торговый персонал?
* Обучен ли персонал технике переговоров?
* Используется ли **навязывание товара** ?
* Статистика о продажах, если ее можно собрать.

**Реклама**

* Какой используется/предполагается использовать вид рекламы?
* Как определяется бюджет на рекламу?
* Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио -местное, федеральное,...,-телевидение и т.д.)?
* Какие рекламные сообщения и какое внешнее оформление рекламы используется?
* Какой составляется график рекламной кампании?
* Как измеряется эффект от рекламы?
* Как отбираются рекламные агенты?

**Продвижение на рынок**

* Осуществляются ли покупки подарков для установления деловых отношений?
* Предлагаются ли специальные цены? В течение какого срока они действуют?
* Организуются ли викторины, конкурсы и игры, способствующие продвижению товара на рынок?
* Насколько **посредник** приспособлен к этим формам продвижения товара на рынок?
* Существуют ли какие либо юридические требования для проведения подобных мероприятий? Соблюдаются ли они?

**Связи с общественностью**

* Как поддерживаются контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)?
* Организуются ли какие-либо информационные встречи, дни открытых дверей, экскурсии и т.д.?
* Участвует ли кто-либо из членов правления в мероприятиях по связям с общественностью?
* Существуют ли какие-либо контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями?
* Осуществляется ли публикация годовых отчетов финансовой деятельности?

**Цена**

* Каков уровень цен?
* Какова цена с учетом проведения маркетинговых мероприятий, упомянутых ранее?
* Каков уровень цен в сравнении с конкурентами?
* Существуют ли уровни интервенции цен?
* Проводятся ли какие-либо специальные мероприятия, связанные с ценообразованием?
* Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?
* Существует ли какая-либо система **скидок** (например, по количеству или сезонности покупок)?
* Используются ли бонусы, предоставляемые клиентам для достижения определенного уровня годового оборота?
* Какова политика **дифференциации цен**?
* Каковы специальные условия оплаты?
* Какова конкуренция среди посредников?

**1. 4. Производство и эксплуатация.**

На этой стадии предполагается, что по созданию, расширению или реструктурированию бизнеса уже, в принципе, принято решение и, что установлен приблизительный временной период для осуществления плана.

В данном разделе необходимо дать подробное описание процесса производства и организации работ, уделяя внимание оценке всех факторов, влияющих на стоимость (календарный план представляет собой один из таких факторов, так как расходы появляются раньше, чем будет получен доход от бизнеса).

***А) Планы развития***

Обычно бизнес-план включает раздел по разработке стратегии инвестиций в здания и/или производственные линии, и также возможные мероприятия по реализации зданий, станков и оборудования, которые не потребуются после осуществления бизнес-плана. Поэтому бизнес-план содержит также информацию о поступлениях от проданных или сданных в аренду активов, которые не используются в будущем.

Должен быть разработан календарный план в форме графика расходов, по которым будет получена финансовая отдача.

**Б) Покупка производственного предприятия и оборудования**

Следует рассмотреть следующие вопросы:

**Требования к местной инфраструктуре**

1. Должны соблюдаться основные существующие требования к инфраструктуре.

**Покупка (реконструкция) производственного предприятия**

1. Прежде чем составить рекомендации в бизнес-плане, следует подробно

изучить все возможные варианты по использованию существующих или возведению новых зданий.

**Закупка станков/оборудования**

1. Должны быть посчитаны все расходы, а не только затраты, связанные с производством. Могут возникнуть многие другие расходы в период между поставкой оборудования и его установкой для работы в производственных помещениях.

***В) План производства и расчет выпуска продукции***

Этот раздел очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности бизнес-плана. Для большинства планов объем выпуска продукции будет постепенно достигать своей проектируемой величины (это также называют "кривой изучения"). Бизнес план, в котором объем выпуска продукции достигает необходимой величины в первый день производственного процесса, наверняка будет оспорен.

***Г) Производственные факторы***

Они представляют собой основу для финансовых расчетов.

Существенно важно перечислить все затраты, необходимые для запуска производственного процесса, а также получения сопутствующей продукции, образующейся в процессе основного производства, поскольку она могла бы иметь определенную коммерческую ценность.

Необходимо четко разделять производственные факторы, которые в количественном выражении изменяются пропорционально объему производства, и факторы, которые не будут изменяться в зависимости от изменения объема производства (постоянные и переменные затраты).

***Д) План производства и эксплуатации***

Этот раздел непосредственно связан с расчетом потока наличных средств по проекту. Поэтому он должен быть составлен на базе реальной информации о среде, в которой будет выполняться рассматриваемый проект.

Контрольный список вопросов для составления раздела производства и эксплуатации

**Требования к местной инфраструктуре**

1. местоположение по отношению к главным магистралям и системам обслуживания;
2. водообеспечение нынешних и будущих потребностей (количество и качество);
3. электроэнергия (мощность трансформатора, расстояние до подстанции);
4. телекоммуникации (наличие, возможное время использования);
5. окружающая среда (выхлопные газы, шум, движение транспорта и т.д.);
6. сточные воды (предприятие водоочистки, достаточная мощность);
7. рабочая сила (наличие, квалификация);
8. наличие вспомогательной службы (электрики, водопроводчики и т.д.);
9. политическая ситуация (заинтересованность в проекте местной общественности);
10. система налогообложения.

**Покупка (реконструкция) производственного предприятия**

Если для производственного процесса предполагается использование существующих зданий, то следует принимать во внимание следующее:

1. общее состояние площадки, на которой расположено здание
2. общее состояние ремонтных работ
3. планировка (демонтаж существующих стен, сооружение новых)
4. требования к работам по сносу сооружений и вывоз строительного мусора
5. наличие необходимого места для хранения и технического обслуживания
6. условия для проводки электричества
7. состояние канализационной системы
8. модификации с целью удовлетворения гигиеническим требованиям
9. наличие офиса и/или места для размещения лаборатории и их состояние
10. помещения для персонала (столовая, комната для хранения вещей с индивидуальными запирающимися шкафчиками и т.д.)
11. место для парковки
12. подъездные дороги

**Физические капитальные вложения**

* предварительное техническое изучение
* затраты на производственные линии и вспомогательное оборудование
* затраты на доставку (включая упаковку, расходы на страхование отправки, и т.д.)
* сборка и установка на площадке
* ввод предприятия в эксплуатацию и приемка комиссией
* специальное обучение операторов
* последующее обслуживание: доводка и точная настройка аппаратуры
* хранение запасных частей и специальные инструменты для технического обслуживания
1. заинтересованность в финансировании, осуществленном поставщиками
2. заинтересованность в авансовых платежах поставщикам
3. платежи в иностранной валюте

**План производства и расчет выпуска продукции**

1. ограниченный выпуск продукции в период ввода в эксплуатацию
2. риск выпуска нестандартной продукции
3. постепенное увеличение мощности до вывода предприятия на полную мощность
4. использование производственной мощности по установленному режиму эксплуатации оборудования
5. норма рабочего времени
6. коэффициент использования производственной мощности за время эксплуатации оборудования
7. временной график ремонтных работ и работ по обслуживанию оборудования

**Производственные факторы**

1. пропорциональные факторы
* основные сырьевые материалы
* дополнительное производство продукции
* энергия (уголь, газ, нефть, электричество)
* трущиеся и изнашивающиеся части
* упаковочный материал
1. сопутствующая продукция
2. непропорциональные (постоянные) производственные факторы
* заработная плата штатного персонала
* страховка
* расходы на техническое обслуживание в соответствии с установленным графиком
* работы по очистке предприятия
* мобильное оборудование (которое обычно используется для широкого круга работ, оно может считаться постоянным производственным фактором)

**Производственный план**

1. колебания поставок сырья в течение года (особенно для сырьевых материалов сельскохозяйственного происхождения)
2. окончательный спрос на продукцию за год (особенно для продукции сельскохозяйственного назначения)
3. условия хранения готовой продукции (длительность сроков хранения требует дополнительных финансовых средств)
4. периоды ожидаемых неблагоприятных погодных условий
5. ограничения производственного процесса и предельная мощность (следует принять во внимание непредвиденные задержки в выполнении ремонтных работ или непредвиденное снижение мощности вследствие определенных условий работы).

**Система контроля качества**

Необходимо объяснить систему контроля качества, которая будет применяться. Она должна представлять собой систему, позволяющую в любое время осуществить проверку соответствия выпущенной продукции установленным стандартам. Это процесс должен включать этап проверки сырьевых материалов, а также готовой продукции для того, чтобы настроить производственные линии и пересмотреть процесс производства с теоретической точки зрения для поддержания необходимого уровня затрат и постоянного уровня качества готовой продукции.

**1.5. Управление и процесс принятия решений.**

Команда управления имеет решающее значение для успеха бизнеса. Однако значение команды управления не должно преувеличиваться при принятии решений об инвестициях. Команда управления должна обладать навыками в области маркетинга, финансов и производства.

Контрольный список вопросов для описания системы управления и процесса принятия решений

1. Схематическое описание организационной структуры управления предприятием
2. Общее описание функциональных обязанностей специалистов, имеющих отношение к проекту, сосредоточив внимание на основных результатах и опыте работы ответственных специалистов
3. Какие внешние консультанты будут привлечены к проекту и какие о них отзывы?
4. Какие важные функциональные участки остались незаполненными, и какие шаги следует предпринять для того, чтобы это устранить?
5. Распределение ответственности между различными подразделениями системы управления предприятием.

**1.6. Финансы**

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо отразить следующие основные моменты:

1. **прибыльность:** позволяет оценить, является ли предприятие достаточно привлекательным для участников бизнеса, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков
2. **поток наличности:** позволяет оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.
3. Очень важно понять, что не существует автоматической зависимости между прибыльностью бизнеса и его способностью генерировать наличные средства. Фактически, какой-то бизнес может быть высоко прибыльным, но привести к банкротству ввиду нехватки наличных средств. Другие предприятия могут показывать убытки в бухгалтерской документации, но генерировать наличные средства в счет долгосрочной перспективы развития бизнеса.

Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов

1. балансовый отчет
2. отчет о прибылях и убытках
3. отчет о потоке наличности (дает информацию о способности бизнеса генерировать наличные средства и выполнять свои финансовые обязательства)

**Продолжительность плана**

Как уже отмечалось, не существует стандартного периода планирования. Фактически, различные виды деятельности требуют различного периода планирования. Например, предложенному бизнесу в области лесного хозяйства могут потребоваться десятилетия для возврата первоначальных инвестиций, в то время, как заем на покупку удобрений на этот год мог бы доказать жизнеспособность предприятия в течение одного года.

Правило" большого пальца" состоит в том, что продолжительность периода планирования должна быть достаточной для генерирования проектом необходимых наличных средств. Это означает, что в прогнозе потока наличности поступления наличных средств постоянно превышают наличные платежи без привлечения дополнительных внешних источников финансирования.

**Частота планируемого периода**

Весь планируемый период должен быть разделен на несколько временных отрезков для того, чтобы

1. проиллюстрировать развитие бизнеса
2. выявить критический период, в течение которого бизнесу возможно потребуется дополнительная финансовая поддержка.

В целом, балансовый отчет и счет прибылей и убытков составляются на годовой период, а прогноз потока наличности разрабатывается ежемесячно.

**Одно из направлений бизнеса**

В случае, когда компания уже существует, бизнес-план готовится для того, чтобы оценить жизнеспособность нового направления в структуре имеющейся деятельности компании.

При этом потребуется два вида финансовой отчетности

1. показывающей жизнеспособность нового проекта
2. и о бизнесе в целом.

Фактически, второй финансовый отчет требуется для того, чтобы продемонстрировать, что доход от проекта не будет использоваться только для покрытия убытков по другим видам деятельности компании.

До составления финансовой отчетности необходимо сделать некоторые допущения. Следует сделать предположения относительно

1. расчета себестоимости единицы продукции или услуг
2. предположения о продажах
3. предположения о накладных расходах
4. предположения о потоке наличности
5. предположения об источниках финансирования плана

**Расчет себестоимости единицы продукции или услуг**

Этот расчет заключается в установлении цены на единицу продукции/услуг и выявлении переменных затрат (главным образом материалов, использованных в процессе производства) на единицу продукции/услуг.

Цена должна отвечать положениям раздела маркетинга бизнес-плана, также как и переменные затраты должны соответствовать разделу плана о производстве и эксплуатации.

**Предположения о продажах**

Эти предположения должны соответствовать заключениям, сделанным в разделе маркетинга.

**Предположения о накладных расходах**

Слишком часто не придается значения накладным расходам. Некоторые накладные расходы являются достаточно очевидными (например арендная плата, страховка). Другие могут быть более трудными (например коммунальные платежи, оплата телефона, рекламы).

**Предположения о потоке наличности**

Для прогнозирования потока наличности используется информация, содержащаяся в отчете о прибылях и убытках. Но также следует принимать во внимание время поступления наличных средств и платежей. Результаты прогноза потока наличности будут различными, в зависимости от условий оплаты, согласованных с поставщиками.

**Запас финансовой прочности**

Необходимо предусмотреть запас финансовой прочности. Он может состоять из увеличения до 10% расчетной стоимости единицы продукции на первые годы, или предоставления обеспечения для 10% увеличения непредвиденных расходов по обслуживанию оборудования.

**1.7. Факторы риска**

Управление воздействием рисков начинается с объективного выявления основных рисков, с которыми сталкивается бизнес. Существует два основных типа рисков:

1. технические риски
2. финансовые риски.

***Технические риски***

Невозможно перечислить все технические риски, поскольку они часто связаны с типом продукции. Следующий перечень дан в качестве примера:

1. задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства
2. отсутствие сырья
3. низкое качество продукции
4. несоблюдение государственных нормативов
5. новые внешние условия, влияющие на технологию производства.

***Финансовые риски: анализ чувствительности и безубыточности***

Размер прибылей и убытков в значительной степени зависит от уровня продаж, который обычно является величиной, трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того, чтобы знать, какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности.

Можно подумать, что анализ безубыточности позволяет ответить на вопрос: "Сколько нужно продать продукции, чтобы предприятие стало прибыльным?" Каждый раз, когда продается продукция, часть выручки идет на покрытие фиксированных затрат: Эта часть, названная валовой прибылью, равна цене продажи за минусом прямых затрат. Поэтому для проведения анализа валовая прибыль должна быть умножена на количество проданной продукции: точка безубыточности достигается в том случае, когда общая валовая прибыль становится равной постоянным затратам. На **рисунке 1** дано графическое изображение точки безубыточности (ВЕР – Break Even Point).

**Рисунок 1. Точка безубыточности**

Доход

Прибыль

**BEP**

Прямая полной себестоимости

Переменные

затраты

Прямая выручки от продаж

Постоянные

затраты

Объем продаж

Оборот

Анализ чувствительности заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса.

Очень важно установить, какие изменения данных параметров могли бы повысить ожидаемую прибыльность, например, 25%-ое увеличение цены на сырье или потребление электроэнергии, или 20%-ое уменьшение цены продажи или объема выпуска продукции. Если бизнес является слишком чувствительным к некоторым изменениям параметров, руководство компании должно регулярно их контролировать.

 Давая характеристику содержания бизнес-плана необходимо подчеркнуть еще раз: универсальных рекомендаций нет и быть не может. С уверенностью можно сказать лишь одно: для любого бизнес-плана совершенно необходимо отражение плана маркетинга, плана производства, финансового плана, организационного плана. Причем если три первые части должны быть именно в таком порядке, дабы последовательно получить выручку, себестоимость, рентабельность, то план организационный должен пронизывать все перечисленные разделы.

Приведенная здесь характеристика содержания отражает требования конкретных организаций (UNIDO, Tacis), однако в силу их распространенности и даже некоторой популярности было отдано предпочтение именно этим требованиям. С другой стороны, как было показано выше, любой бизнес-план, в отличие о других видов планирования на предприятии, обеспечивает взаимосвязь внутренних целей предприятия и целей лиц из внешней среды, в участии которых заинтересован предприниматель. Вполне допустимо, что банк, например, предъявит иные требования, сконцентрировавшись не на плане производства, а отдавая предпочтение финансовому плану. Аналогичным образом поступит разработчик внутреннего бизнес-плана предприятия, которое осваивает на имеющихся мощностях новый вид продукции – для него, в данном случае, более важным является вопрос не как произвести, а стоит ли это делать (план маркетинга).

Нет необходимости, наверное, доказывать, что ключевым разделом в любой ситуации является финансовый план. Аккумулируя информацию других разделов, финансовый план дает ответ на самый важный вопрос – что нужно вложить и какова отдача, поскольку предпринимательская деятельность есть не что иное, как деятельность на свой страх и риск с целью извлечения выгоды.

Полнота охвата финансовым планом результатов осуществления инвестиционного проекта также может меняться в зависимости от степени сложности самого проекта и требований инвестора. Перечень вопросов, приведенных выше, на которые должен ответить бизнес-план, стандартен для небольших проектов или проектов «с нуля». С точки зрения автора, для предприятий, осуществляющих проект в рамках текущей деятельности, и особенно для тех, кто не делает зависимости между успешностью проекта и его прибыльностью, было бы разумным, начав бизнес-план с краткого анализа текущей деятельности предприятия (как это описано выше), закончить его (в финансовом плане) анализом изменений, которые произойдут в деятельности предприятия в целом, после реализации проекта.

Таким образом, определив, что инвестиции это главная форма реализации стратегии предприятия, дав характеристику инвесторам и охарактеризовав формы инвестиций, можно с полной уверенностью сказать, что бизнес-планирование является основным этапом подготовки любого инвестиционного проекта в форме реальных инвестиций и определяет собой так называемую прединвестиционную стадию.

#

# Заключение

При всем многообразии форм бизнеса существуют основы, обязательные практически для всех областей коммерческой дея­тельности, для разных предприятий и организаций, опора на ко­торые необходима для того, чтобы своевременно подготовиться к возможным неожиданностям и устранить потенциальные труднос­ти, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении постав­ленных целей. Планомерная разработка стратегии и тактики про­изводственно-хозяйственной деятельности предприятия является важнейшей задачей для любого бизнеса.

В рыночной экономике бизнес-план является исключительно эффективным рабочим инструментом как для вновь создаваемых, так и для действующих компаний во всех сферах предпринима­тельства. Бизнес-план побуждает менеджера тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискового рыночного мероприя­тия. Практически всегда в этом процессе обнаружится немало сла­бых мест и пробелов, устранению которых нельзя не уделить внимания.

Цель разработки бизнес-плана — спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соот­ветствии с потребностями рынка и наличием необходимых ресур­сов. Бизнес-план помогает менеджеру решать следующие основные проблемы:

* определить конкретные направления деятельности пред­приятия, его целевые рынки и место на этих рынках;
* сформулировать долговременные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;
* зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, кото­рые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;
* выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям;
* определить систему маркетинговых мероприятий по иссле­дованию рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразова­нию, каналам сбыта и др.;
* оптимизировать организующую структуру управления;
* оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов, возможности достижения поставленных целей;
* выявить те трудности, которые способны помешать выпол­нению бизнес-плана, и наметить меры по их устранению.

Планирование бизнеса обеспечивает немало выгод. Оно, в частности:

* побуждает менеджмент тщательно изучить перспективы развития бизнеса;
* позволяет обеспечить четкую координацию всех усилий по достижению поставленных целей;
* определяет ключевые показатели бизнеса, необходимые для последующей оценки и контроля результатов;
* заставляет руководителей точно определить цели бизнеса и пути их достижения;
* делает предприятие намного более подготовленным к вне­запным изменениям рыночной ситуации.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, то есть отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного, объем работ по формированию плана способен изменять в большом диапазоне, степень его детализации весьма различна. Когда в плане требуется менее объемная проработка, часть разде­лов может вообще отсутствовать. Когда же план предстоит разра­батывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и слож­ные маркетинговые исследования, он должен быть полнокровен.

Бизнес-план стал принципиально новым для российской эко­номики документом. Основной целью его разработки выступает планирование хозяйственной деятельности предприятия на бли­жайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями приобретения необходимых ресурсов.

В современной практике бизнес-план призван выполнять че­тыре функции. *Первая —* использование его для разработки стра­тегии и тактики бизнеса. *Вторая —* формирование и реализация плановых программ, позволяющих оценить потенциал развития нового на­правления деятельности, контролировать процессы, протекающие в рамках бизнеса. *Третья* — привлечение извне денежных средств для целей развития, реинжиниринга бизнеса. *Четвертая -* при­влечение к реализации планов бизнеса партнеров, которые спо­собны вложить в него собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Бизнес-план обеспечивает анализ возможностей для бизнеса в конкретной ситуации и четкое представление, каким образом ме­неджмент хочет и может использовать данный потенциал.

В плане оценивается перспективная ситуация как внутри ор­ганизации, так и вне ее. Он объективно необходим руководству организации для ориентации в условиях акционерной собственнос­ти, поскольку именно при помощи бизнес-плана управляющие принимают решение об эмиссии акций и использовании эмиссион­ного дохода. Бизнес-план используется и при обосновании меро­приятий по совершенствованию и развитию организационной структуры фирмы, в частности, для обоснования уровня центра­лизации управления и ответственности сотрудников. Данный план помогает и координации деятельности партнеров, связанных коо­перированием и изготовлением одинаковых и взаимодополняющих продуктов.

Но не следует рассматривать уже составленный бизнес-план как образец. В условиях нашей экономики может быть потеряна актуальность конкретной разработки в силу использования жестко зафиксированных параметров, утративших свою информатив­ность. Бизнес-планирование позволяет готовить новые варианты поведения бизнеса на основе проанализированных сценариев. При этом бизнес-план открывает возможность отслеживать ситуацию за любой промежуток времени.

#

# Список литературы.

1. Ф.К. Беа, Э. Дихтл, М. Швайтцер «Экономика предприятия». – М.: Инфра-М, 1999г.
2. Э.А. Уткин «Бизнес-план». – М.:Экмос, 1998г.
3. В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довиденко «Бизнес планирование. Учебно-практическое пособие» - М.: РДЛ, 2000г.
4. М.М. Алексеева «Планирование деятельности фирмы» – М.: Финансы и статистика, 2001г.
5. «Как разработать бизнес-план». – Люксембург; Служба Тасис. Офис официальных изданий Европейского сообщества. – Май,1998г