**3. Структура и содержание бизнес-плана предприятия**

Определившись с целями и задачами бизнеса на долгосрочную и краткосрочную перспективу, необходимо будет собрать большое количество информации, связанной с состоянием дел в выбранной отрасли экономики, изучить достоинства и недостатки в работе конкурентов, определить рынок сбыта товаров или услуг и т.д. Вся эта информация потребуется для того, чтобы заполнить разделы **бизнес-плана, целью которого является определение организационного и финансового обеспечения бизнеса.**

Наиболее популярной в России, пожалуй, является **структура бизнес плана**, предлагаемая UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Согласно стандартам, разработанным этой организацией, **бизнес-план должен иметь следующее содержание**:

I. Титульный лист   
II. Меморандум о конфиденциальности   
III. Резюме  
IV. Описание отрасли и предприятия   
V. Описание продукции и услуг   
VI. Маркетинг и сбыт продукции и услуг   
VII. Производственный план   
VIII. Организационный план   
IX. Финансовый план  
X. Направленность и экономическая эффективность проекта  
XI. Риски и гарантии   
XII. Приложения

Очень качественный бизнес-план (информационный меморандум) можно составить по стандартам KPMG. КПМГ – это международная сеть компаний, которая предоставляет консультационные, аудиторские услуги, оказывает помощь в подготовке инвестиционной документации и привлечении финансирования.

По стандартам KPMG **структура бизнес плана** может быть следующей:

I . Титульный лист II . Меморандум о конфиденциальности III . Резюме 1. Краткий обзор   
2. Продукция и услуги   
3. Миссия, цели и задачи   
IV . Продукция и услуги 1. Введение   
2. Продукция и услуги   
3. Сопутствующие товары и услуги   
V . Анализ рынка и отрасли 1. Использование продукции и услуг   
2. Демографический анализ   
3. Конкуренция   
4. SWOT - анализ  
VI . Целевые рынки  
1. Целевые потребители   
2. Географический целевой рынок   
3. Ценообразование   
VII . Стратегия рекламы и продвижения 1. Стратегия продвижения   
2. Средства распространения рекламы   
3. Прогноз продаж   
VIII . Управление 1. Организация и основной персонал   
2. Постоянное потребление активов   
3. Затраты на подготовку производства   
IX . Финансовый анализ 1. Себестоимость продукции   
2. Анализ безубыточности   
3. Количественный анализ   
4. Доходы и убытки   
5. Движение денежных средств   
6. Балансы предприятия   
7. Риски   
X . Приложения.

Приведённая выше структура бизнес плана соответствует международным и отечественным стандартам качества и принимается к рассмотрению ведущими финансовыми институтами всего мира.

Рассмотрим составляющие и содержание бизнес-плана предприятия.

**Титульный лист и оглавление.**

Титульный лист имеет следующее содержание:

* заголовок плана;
* дата его подготовки;
* кто подготовил план, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя и его домашний телефон;
* для кого подготовлен план;

**Меморандум о конфиденциальности**

- это заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению,- так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

**Оглавление** - это наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме. Оно должно дать чёткое представление обо всём содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана и не забыть пронумеровать страницы.

**Резюме.**

Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в

целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи

бизнес-плана, выводы, к которым пришёл предприниматель.

**Структура резюме должна состоять из 3-х частей:**

* **введение:** включает цели плана, коротко выраженную суть проекта;
* **основное содержание**: сжатое всех ключевых элементов бизнес-плана и её основных частей: род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т. д.;
* **заключение:** суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Для составления резюме чрезвычайно важно правильное представление о

его содержании. Резюме должно быть кратким, обычно в три-четыре страницы, но лучше, если резюме поместится на одной страницы. Резюме- это ключевая часть документа, «продающая» его инвестору, и она должна быть составлена так, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана. То есть резюме должно привлекать не количеством, а качеством, учитывая специфику деятельности и запросов потенциальных инвесторов.

**Описание отрасли и предприятия**

Этот раздел составляется в том случае, если предприятие существует и

прошло определённый путь развития. Информация данного раздела в основном предназначена для внешних читателей, поэтому, обсуждая историю бизнеса, нужно назвать реальные успехи, которые фирма достигла в прошлом, достижения работников фирмы.

Раздел должен рассказать о том, когда бизнес был основан, каковы

основные этапы его развития, какие продукты/услуги были предоставлены

для рынка, какова роль высшего руководства в развитии бизнеса, как распределены основные роли в фирме.

Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами.

**Описание продуктов/услуг**

И сам предприниматель, и его инвесторы точно должны знать, что,

какие продукты и услуги планируется предлагать рынку. То есть бизнес-план должен включать детальное описание будущего товара.

Вопросы, которые относятся к описанию товара (продукта/услуги), могут представлять собой следующий перечень:

1. Конкретное описание товара и способов его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей.

2. Тенденция применения выбранного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшатся, возможны ли новые способы его применения?). Каким фирма видит жизненный цикл своего товара?

3. Каков диапазон подобных продуктов/услуг, предлагаемых конкурентами?

Обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями

конкурентов, требует ли рынок (потребители) наличия уникальности,

специфичности товара?

4. Каков уровень зашиты товара, то есть располагает ли предприниматель

патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т. п.?

Если свойства товара определяют некоторые колебания в величине его

продаж - цикличность, сезонность, нужно это специально оговорить (так,

автомобиль- товар цикличный, а детские санки - сезонный).

**Анализ рынка и отрасли.**

Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка ( группы

потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к

различным внутренним и внешним факторам, подвержён ли он циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы.

Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она

удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю, дать

прогноз продаж своей продукции. Он должен быть выражен как в денежных

показателях, так и в физических единицах.

**Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии**.

В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их

применение.

Когда конкурентная стратегия выбрана, предпринимателю нужно решить:

* Как лучше реализовать её?
* Нужна ли для осуществления стратегии реорганизация структуры предприятия (переоборудование производства, привлечение новых специалистов и т. п.)?
* Какой должна стать финансовая структура, необходимая для осуществления стратегии?
* Нужно ли уходить из традиционного рынка (если речь идёт о уже

существующем предприятии)? Если традиционный рынок дополняется новым, то на каком из них нужно сфокусироваться?

* Возможно ли повышение прибыли без изменения текущей конкурентной позиции фирмы ( это также вопрос для уже работающего предприятия)?

Если предприниматель всерьёз решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

* степень вероятности ответных действий;
* их возможное воздействие на фирму;
* когда это может произойти;
* насколько агрессивными они будут;
* есть ли возможность уклонится от особо агрессивных воздействий.

**План производства.**

Главное правило при написании этого раздела: изложение должно быть предельно простым, не нужно злоупотреблять применением технического

жаргона, так как читать этот раздел, скорее всего, будут люди без специального инженерного образования.

Вместе с тем нельзя думать, что финансистов не интересуют

производственные проблемы и их обоснование- все главные компоненты

производственной системы должны быть описаны в бизнес- плане.

Помимо **технического описания** план производства должен включать

**экономические расчёты** **издержек** производства. Кроме этого должны быть даны ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные методы производства и технологии?

2. Какова общая структура производственного процесса, операции по выпуску товара? Возможно ли достижение преимущества в операциях? **Структуру** производственного процесса лучше показать при помощи схемы

производственных потоков.

3. Какое сырьё и материалы необходимы? Кто основные поставщики фирмы?

Указать их имена и адреса.

4. Выявлены ли критические факторы (узкие места)? Ими могут быть

поставщики, время, затрачиваемое на те или иные операции, и т. д.

5. Какие мощности необходимы для организации производства? Существуют ли на предприятии уже задействованные мощности? Каковы планы их расширения, затраты ( издержки ), связанные с расширением мощностей, и период расширения?

6. Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства?

Какова предполагаемая структура издержек?

7. Как часты случаи дублирования, непредвиденные обстоятельства при

выполнении производственных операций?

8. Как осуществляется контроль качества?

9. Описание оборудования, как существующего, так и необходимого, как

осуществляется его выбор?

10. Где будет расположено производство? Требования к производству со

стороны месторасположения и географических условий.

11. Какова рабочая сила, необходимая для ведения производства сегодня и в

будущем? Соответствует ли квалификация работников возможностям и

специфике оборудования?

**План маркетинга.**

Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный

рынок для своего товара. Основные шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-плана.

Мало просто произвести хороший продукт, предложить яркую техническую инновацию. Нужно также завоевать покупателей этого товара, привлечь к нему людей, которые обладают способностью оплачивать покупки, то есть создать платёжеспособный спрос на свой товар. В российском предпринимательстве не сложилась маркетинговая деятельность, среди всех элементов устойчивых традиций маркетинговой деятельности преобладает реклама. Между тем планирование маркетинга насущно необходимо.

Маркетинговый раздел бизнес-плана нужен для того, чтобы:

* предприниматель смог осознать основные цели и задачи, стратегию

маркетинговой деятельности фирмы;

* работники маркетинговых подразделений фирмы могли использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;
* инвесторы могли убедиться в достаточной ёмкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и

отвечать на следующие вопросы:

1. Каковы основные характеристики покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентируется предприятие? Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. п. можно выделить, другими словами, каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено ориентироваться предприятие?

2. На какое место (долю) в донном сегменте рынка может претендовать бизнес?

Определяя свою позицию в рынке, намерена ли фирма потеснить конкурентов, предлагая подобные товары, или попытается найти свою нишу?

3. Какова основная методика расчёта цены на товар фирмы? Какой чистый доход обеспечит фирме выбранный уровень цены? Предусмотрены ли системы скидок и льгот для покупателей?

4. Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма? Будет ли она прибегать к услугам оптовых или розничных торговцев или предлагать товар потребителю напрямую, без посредников ( например, через фирменные магазины- салоны)? Чем обоснован выбор тех или иных посредников?

5. Какие меры предпримет фирма для эффективного продвижения своего товара?

Какие из способов продвижения - намерена применять? Как будет определятся бюджет для финансирования продвижения товаров? Будет ли организован отдел по связям с общественностью?

6. Будет ли фирма применять систему технических гарантий на свою продукцию?

Как планирует организовать послепродажный сервис?

**Организационный план.**

Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и

ответственности, типом организационной структуры фирмы.

Ориентирами для составления плана могут служить следующие вопросы:

1. Какова форма собственности предприятия (товарищество, акционерное

общество и т. д.)?

2. Кто основные пайщики или основные акционеры организации? (Иногда

рекомендуют привести весь список акционеров (или пайщиков)-для закрытой корпорации и список тех акционеров, кто прямо или косвенно контролирует более 5 % акционерного капитала,- для корпорации открытого типа.)

Схема представления акционера может быть такой:

* имя и паспортные данные (либо реквизиты институционального пайщика);
* количество и класс акций, которыми владеет данное лицо;
* процентное соотношение акций, которыми владеет данное лицо, к общей цене акционерного капитала.

3. Если форма собственности акционерная, то сколько акций и какого класса

всего было выпущено и предполагается выпустить?

4. Каковы основные положения о правах голосования, процедуре выплаты

дивидендов, финансовой конверсии для каждого класса акции?

5. Кто входит в состав совета директоров и правления корпорации?

Перечислите членов совета директоров и правления с указанием имени,

адреса, возможно, краткой биографической справки. Также необходимо

указать должность, квалификацию, опыт, образование каждого из них. Лучше сделать это в виде короткого резюме.

6. В чём выражается участие собственников и совета директоров в

повседневном управлении фирмой?

7. Как распределяются полномочия среди управляющих фирмы?

8. Каковы основные черты контрактов, заключаемых с менеджерами фирмы? Как осуществляется вознаграждение менеджеров?

9. Применяет ли фирма различные формы участия работников в акционерном

капитале фирмы? Если да, то конкретно какие?

10. Каковы организационная структура фирмы, способ взаимодействия

подразделения друг с другом? Структуру организации лучше изобразить в

виде схемы, которая наглядно объяснит внутреннее устройство организации, взаимодействие различных его частей, направление организационных потоков.

Если фирма существует уже несколько лет, необходимо описать **историю формирования собственности**, изменения, которые произошли в ней.Рассказать также о родительской компании или дочерних обществах, если

таковые существуют. С этой точки зрения схема организации может быть дополнена сведениями о доле акции, которая владеет каждая из компаний, и её права при голосовании.

**Финансовый план.**

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый

анализ чувствительности.

Анализ чувствительности - это метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменением ключевых параметров проекта- затрат на исследование и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек

производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.

Чистая дисконтированная стоимость- это показатель эффективности

инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

Дисконтирование стоимости - это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Формула, по которой рассчитывается дисконтированная стоимость,

такова:

PV=CF(1+r)n,

где, PV- дисконтированная (текущая) стоимость проекта;

CF- кэш- флоу (поток наличности) в будущий период времени. Кэш-

флоу- это сумма чистого дохода и амортизации, то есть совокупные

накопления, характеризующие денежное обогащение фирмы;

r- ставка процента;

n- число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость- это дисконтированная стоимость за

вычетом первоначальных инвестиций.

NPV=PV-I I,

где, NPV- чистая дисконтированная стоимость;

PV- дисконтированная стоимость;

I I- первоначальные инвестиции.

Критерием эффективности бизнес- проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ

чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках

бизнес - планирования позволяет снижать предпринимательских риск, избегать непроизводительных вложений капитала.

Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес- плана- это определение источников капитала ( фондов ), необходимых для деятельности фирмы. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только

вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием

фондов при конкретном указании способов и направления использования

капитала.

Вопросы об источниках финансирования могут иметь следующее содержание:

1. Предполагаемая система финансирования и её инструменты: будут ли это банковские кредиты, векселя, облигации, опционы, простые и

привилегированные акции и т. д.

2. Величина процентов и основных выплат по долгу. Только около трети

российских предпринимателей указывают в своих бизнес- предложениях

величины процентов по кредитам, а указанные проценты обычно

предполагаются гораздо более низким, чем действующие на реальном ссудном рынке. Такой подход, естественно, не может заинтересовать потенциальных инвесторов. Кроме того, желательно указать распорядок выплат по финансовым соглашениям.

3. Гарантии или залог, обеспечивающие безопасность финансовых соглашений.

4. Показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта,

соотнесёнными с соответствующими среднеотраслевыми показателями.

5. Список текущих кредитов фирмы (если они существуют), суммы и сроки

выплат по кредитам.

6. Налоговые преимущества, которые могут быть получены при том или ином способе финансирования бизнеса.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить

активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы их получения - от обращения в банк, к венчурным капиталистам и выпуска акции и облигации до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.

**План исследований и разработок.**

Не каждая фирма обладает необходимыми возможностями для проведения научных исследований и разработок (НИОКР). Ведь эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства.

Поэтому небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, имитацией тех или иных технологий производства и товаров.

Если же фирма всё- таки предполагает или уже проводит исследования и

разработки, в соответствующем разделе бизнес- плана она должна осветить

следующие вопросы:

* величина затрат на исследования и разработки (в том числе как процент от суммы продаж за последние несколько лет); сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм конкурентов;
* квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и

разработок, количество занятых в этой сфере;

* оснащённость отдела исследований и разработок, характеристики

общезаводского оборудования;

* реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации ( с количественной и качественной точек зрения );
* направления исследований и разработок, не имеющих прямого отношения к созданию конкретных свойств товара ( например, исследование операций и создание внутрифирменных моделей, фундаментальные исследования );
* связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями, такими, как отделы фирм, университеты и учебные институты, научно- исследовательские и проектные институты;
* - формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок (субсидии, гаранты и т. д.);
* дохода, которые подразделение исследования и разработок генерирует,

проводя работы для других организаций (договорные работы).