

## **Структура бизнес-плана. Анализ основных разделов бизнес-плана**

### **1.Сведения о разработчике**

В данном разделе указывается кем, когда и для каких целей разработан, с кем согласован и утвержден данный бизнес-план, какие были сделаны допущения, какие использовались методические материалы, источники информации, программные продукты и другие вспомогательные средства, а также куда и в каких целях представляется данный бизнес-план в соответствии с корпоративным регламентом.

### **2.Резюме**

- **Цель разработки бизнес-плана**
- **Краткое описание бизнеса компании, в чем уникальность бизнеса**
- **Направления и объем финансирования**

Показать конкретные направления финансирования в рамках проекта с указанием необходимого объема средств по каждому направлению.

Указать все предполагаемые источники финансирования проекта, особое внимание уделить использованию собственных средств. Иметь в виду, что часто одним из условий участия сторонних инвесторов является вложение заемщиком собственных средств (около 30%).

В данном разделе также указывается:

- объем кредитования;
- условия кредитования;
- сроки возврата заемных средств;
- гарантии возврата заемных средств.

Указать основные финансовые показатели проекта:

- выручку, полную себестоимость, чистую и нераспределенную прибыль;
- совокупный денежный поток;
- накопленный дисконтированный денежный поток;
- внутреннюю норму доходности;
- дисконтированный период окупаемости;
- окупаемость вложений для инвестора.

Привести основные результаты оценки устойчивости проекта к изменению параметров и значения точки безубыточности.

- **Источники финансирования**
- **Риски проекта**

Необходимо указать основные риски проекта, в том числе выделить риски, мероприятия на предотвращение которых заложены в издержки проекта.

- **Основные финансовые показатели и оценка устойчивости проекта**

Раздел «Резюме» представляет из себя выводы, сделанные на основе разработанного бизнес-плана. Располагается в начале документа, однако

создается в последнюю очередь. Следует отметить, что это с большой вероятностью будет единственный раздел, который будет изучать потенциальный инвестор, поэтому результатом работы должно стать четкое и ясное описание того, что будет подробно описано далее. Объем раздела должен составить 1 - 2 страницы.

### **Цель разработки Бизнес-плана**

В нескольких предложениях дать описание сути проекта, сформулировать предложение инвестору.

В данном разделе приводятся:

- предпосылки создания проекта
- цель проекта и общие черты основной предполагаемой стратегии проекта

### **Бизнес компании: цели и задачи**

#### **• Описание компании и ее бизнеса**

Объем не более нескольких страниц.

Следует описать (не детализируя) основные виды и характер деятельности компании:

- определить сферу деятельности компании;
- какую продукцию она предлагает своим клиентам;
- место расположения компании;
- географические интересы;
- стадию развития:
  - начальная (нет разработанного ассортимента);
  - есть разработанный ассортимент (нет маркетинга);
  - проводится маркетинг, идет расширение деятельности.

#### **• SWOT - анализ**

Должны быть рассмотрены сильные и слабые стороны бизнеса:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие собственных или арендованных помещений);
- маркетинговые (место расположения, занимаемый сегмент рынка, конкурентные отличия продукции);
- технические (состояние производственных фондов);
- финансовые (финансовое состояние компании, наличие собственных средств);
- кадровые (профессиональные навыки и недостатки, уровень подготовки руководства).

Должны быть рассмотрены возможности и угрозы для бизнеса:

- экономическая среда (государственная поддержка, налоговое законодательство);
- политическая среда;
- социально-культурная среда;
- технологическая среда;
- демографическая среда.

- **Основные направления и цели деятельности**

Определить цели деятельности компании, дать их количественные и качественные характеристики. Цели должны отражать как то, что компания хочет достичь, так и то, что она может достичь.

Цели должны быть конкретными и реальными.

Определить направления деятельности компании, по которым она может достичь заданных целей.

- **Задачи, которые необходимо решить для достижения заданных целей**

Указать задачи, которые нужно решить компании для достижения заданных целей.

- **Характеристика отрасли**

В данном разделе содержится следующая информация:

- краткое описание бизнеса;
- конкурентные преимущества рассматриваемого бизнеса, его отличительные признаки, уникальность продуктов, компетентность менеджмента;
- потенциал рынка;
- экономическая и промышленная политика, содействующая проекту;
- краткие сведения о компании, в которой планируется реализация проекта:
  - сфера деятельности, ассортимент продуктов, услуг;
  - стадия развития на данный момент;
  - месторасположение (ориентация по отношению к рынку сбыта или к ресурсам);
  - является ли проектный бизнес новым для компании.

## **1. Продукт (услуга)**

- **Описание продукта (услуги) и его применения**

Характеристики и привлекательные черты продуктов должны быть описаны в сжатом виде в простой и легкой форме. Должны быть рассмотрены следующие основные моменты:

- физическое описание (включая характеристики, диаграммы);
- использование и привлекательность продуктов;
- альтернативные возможности использования продуктов, иные отрасли применения;
- разработка и развитие (до настоящего момента и в будущем, готовность к выходу на рынок);
- по возможности необходимо представление списка экспертов и потребителей, которые знакомы с товарами и услугами и могут дать благоприятный отзыв;
- указать, соответствует ли данный продукт национальным и международным стандартам;
- оценить экологичность продукта;
- указать, насколько безопасно использование продукта для потребителя.

- оценить уровень отпускных цен.

- **Отличительные качества или уникальность, возможность совершенствования**

В этом разделе необходимо указать преимущества, которые дает потребителям использование данной продукции.

Надо подчеркнуть уникальность продукции (услуг): новая технология, улучшенное качество, низкая себестоимость, какое-либо достоинство, позволяющее максимально удовлетворять запросы покупателей.

Одними из основных моментов являются:

- сравнение функционально-технических и потребительских свойств продукции, реализуемой в рамках данного проекта, с существующими аналогами;
- сравнение качества оформления внешнего вида продукции и упаковки с аналогами;
- оценка надежности продукции по сравнению с аналогами.

- **Необходимые технологии и квалификация**

Указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукта.

Описание должно быть ясным, четким, понятным для неспециалиста.

Оценить технологичность продукции по сравнению с аналогами.

- **Наличие патентов, лицензий и авторских прав**

Описать имеющиеся патенты, лицензии, авторские права, эксклюзивные права распространения, торговые марки, а также иные причины, препятствующие широкой конкуренции.

- **Будущий потенциал**

- подчеркнуть возможность совершенствования продукта;
- дать оценку возможности создания новых продуктов на основе данного;
- описать возможности использования данного продукта в будущем;
- ожидаемые преимущества компании от разработки данных продуктов.

## **2. Анализ рынка**

- **Покупатели, их структура**

Цель данного раздела - убедить инвестора в существовании рынка рассматриваемого продукта / услуги.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто является покупателем предлагаемых продуктов / услуг?
- Возрастной состав, социальный статус, уровень образования, пол покупателей. Для покупателей - юридических лиц - сфера деятельности компании, размер.
- Уровень доходов покупателей.
- Структура расходов покупателей.

- **Потребительские предпочтения**

Необходимо рассмотреть следующие моменты:

- Что хочет покупатель получить от использования рассматриваемой продукции?

- Предпочтительная цена для покупателя за рассматриваемую продукцию.
- Почему покупатель будет покупать именно эту продукцию (услуги)?

- **Конкуренты, их сильные и слабые стороны**

Необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто является основными конкурентами?
- Сколько внимания они уделяют рекламе и оценить их рекламный бюджет.
  - Основные характеристики продукции конкурентов: качество, дизайн, технические характеристики, мнение покупателей.
  - Уровень цен на продукты / услуги конкурентов, их ценовая политика, объемы продаж.
  - Влияние деятельности конкурентов на ценовую, сбытовую политику компании.

Необходимо акцентировать внимание инвестора на пробелах в стратегической политике конкурентов или недостатках характеристик продуктов / услуг конкурентов для того, чтобы показать преимущества Инициатора проекта и его продукта.

- **Сегменты рынка**

- Дать краткую характеристику основных рынков и их сегментов.
- Описать структуру потребителей внутри этого сегмента (графическая концентрация, покупательская способность).
- Определить нишу компании на рынке.
- Оценить потенциальную сумму продаж за определенный период.

- **Емкость рынка, тенденции развития, оценочная доля на рынке**

- Для каждого региона необходимо оценить общее количество (стоимость) товаров, которые покупатели смогут купить за определенный промежуток времени (месяц, год). Эта величина зависит от социальных, национальных, культурных, климатических, экономических факторов.
- Оценить возможные перспективы предприятия в каждом регионе, долю предприятия на рынке продукта / услуги.

- **Спрос на продукт (услугу)**

- Определить факторы, влияющие на спрос на данную продукцию. Рассмотреть возможные способы нейтрализации угроз.
- Оценить реальный объем продаж продукции (услуг) на рынке при существующих условиях деятельности (себестоимости, уровне цен и др.). Рассмотреть динамику объема продаж.
- Оценить планируемую рентабельность продаж.

- **Влияние конкуренции**

В данном разделе необходимо оценить влияние конкуренции на:

- уровень цен;
- долю рынка;
- количество и структуру участников рынка;
- величину прибыли;

- уровень издержек в отрасли

### **3. План маркетинга**

#### **▪ Конкурентное сравнение характеристик продукта (услуги)**

Необходимо дать описание отличительных особенностей продуктов (услуг), их преимущества по сравнению с аналогичными продуктами (услугами), предлагаемыми на рынке.

Перечислить основные характеристика и параметры продукта (услуги):

- Особенности упаковки продукта
- Ценность продукции для покупателя
- Привести сведения о патентах и авторских свидетельствах, защищающих особенности продукта (услуги)

#### **▪ Обеспечение конкурентоспособности продукта (услуги)**

- На основе анализа основных конкурентных преимуществ (недостатков) необходимо привести перечень мероприятий по обеспечению конкурентоспособности продукта (услуги).

- Возможности адаптации (модификации) продукта к изменениям рынка.

- Планируемые затраты на проведение мероприятий.

- Примерные сроки для доведения новой продукции до первых продаж.

#### **▪ Ценообразование**

В данном разделе бизнес-плана приводится описание стратегии ценообразования в сравнении с ценовой политикой основных конкурентов на аналогичные продукты (услуги). Указываются причины различий с ценами конкурентов.

Показывается различия между ценами продукта (услуги) и ценами замещающих продуктов и услуг с точки зрения приобретения потребителями новых дополнительных качеств.

Приводится оценка цены с точки зрения ее достаточности для покрытия затрат в расчете на единицу продукта.

Приводится оценка влияния изменения цен на проникновение на рынок, долю рынка в условиях конкуренции, получение достаточной прибыли.

#### **▪ Сбыт**

В данном разделе приводится план сбыта продукции, который должен учитывать сезонность спроса на продукцию, технологические и логистические возможности организации, агентов и потребителей (емкость и насыщенность рынка). План сбыта должен соотноситься с планом производства, разрабатываемым в рамках данного бизнес-плана.

#### **▪ Реклама**

В данном разделе бизнес-плана необходимо указать каким образом, с использованием каких ресурсов, с привлечением каких рекламных служб будет осуществляться продвижение продукта (услуги) на рынок, и какие потребуются финансовые затраты. При представлении сведений следует описать информацию о планируемых каналах распространения рекламной и прочей информации о продуктах (услугах) в целях создания и развития имиджа компании и продвижения своей продукции.

#### ▪ **Методы стимулирования продаж**

В данном разделе бизнес-плана необходимо описать методы, с помощью которых предприятие планирует увеличить объем продаж (скидки к цене, послепродажное обслуживание и др.).

#### ▪ **Послепродажное сопровождение**

В данном разделе необходимо описать систему послепродажного обслуживания и предоставления гарантий и обучения персонала покупателя (если оно предусмотрено).

Описание системы послепродажного обслуживания должно включать:

- условия послепродажного обслуживания (работниками предприятия на месте, гарантийными мастерскими);
- предусмотрен ли возврат продукта;
- предполагаемая стоимость послепродажного обслуживания;
- маркетинг условий послепродажного обслуживания и сопровождения продукта (услуги) у конкурентов.

### **4. План производства**

#### • **Производственные процессы**

В разделе должна содержаться информация о технологических процессах и их особенностях, производственных цепочках между производственными подразделениями.

Необходимо дать характеристику применяемой технологии (традиционная, новая), какие будут применяться ресурсы (имеющиеся на свободном рынке, монополизированные и т. п.).

Указать сезонные колебания в загрузке производственных мощностей. Привести график загрузки производственных мощностей

#### • **Месторасположение участка, производственных и непроизводственных помещений**

В данном разделе необходимо описать:

- географическое месторасположение участка
- месторасположение основных производственных и непроизводственных помещений, указав близость к сырьевым и ресурсным рынкам, рынкам сбыта продукта / оказания услуг.
- близость участка к объектам социальной инфраструктуры

#### • **Характеристика производственной базы**

В данном разделе необходимо привести описание:

- производственной инфраструктуры, сервисного обслуживания, сбытовых организаций региона (города) в районе расположения организации и возможный объем оказываемых данной организацией услуг с учетом расширения ее потребностей в связи с реализацией инвестиционного проекта;
- производственных мощностей организации в разрезе подразделений по видам, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные мощности и потребность в них;

- графика ввода в эксплуатацию производственных подразделений;
- графика приобретения основных фондов и прочих внеоборотных активов, строительства дополнительных мощностей и ввода в эксплуатацию;
- арендуемых основных фондов и прочих внеоборотных активов.

- **План выпуска продукции**

В данном разделе приводится план выпуска продукции, составленный с учетом плана загрузки производственных мощностей и графика ввода в эксплуатацию новых производственных мощностей, плана сбыта

План составляется по всей номенклатуре продуктов (услуг) на прогнозный период

- **Оценка качества продукта / услуги**

В данном разделе бизнес-плана необходимо:

- указать, на каких стадиях и какими методами будет производиться контроль качества;
- перечислить, какими стандартами качества Вы будете руководствоваться.

- **Охрана окружающей среды**

- В данном разделе бизнес-плана необходимо привести программу охраны окружающей среды.
- Рассчитать затраты, связанные с утилизацией отходов и проведением мероприятий по охране окружающей среды.
- Необходимо привести количественные и качественные оценки влияния проекта на окружающую среду.

## **5. План материально-технического снабжения**

- **Наличие и потребность в материально-технических ресурсах**

- Приводится план-расчет потребности в материально-технических ресурсах.
- В данном разделе бизнес-плана приводятся сведения об общем наличии материально-технических ресурсов по укрупненной номенклатуре.
- Рассчитывается потребность в дополнительных материально-технических ресурсах.

- **Маркетинг поставок**

В данном разделе бизнес-плана необходимо дать описание:

- Поставщиков и количество закупаемого сырья, материалов у каждого из них.
- Ценовой конкурентоспособности (включая издержки хранения, транспортировки и страхования).
- Особых условий (условия платежа, гарантийные сроки, ремонт и обслуживание).
- Своевременности поставок.
- Способов осуществления закупок (непосредственно конкретным предприятием, через агента).

- Надежности поставок, наличия предварительных соглашений о планируемых поставках.
- Маркетинга услуг сторонних организаций.

- **Программа поставок**

В данном разделе необходимо описать, как будут обеспечены поставки материально-технических ресурсов (МТР), оказание услуг:

- Поставщики и подрядчики
- Соглашения и правила поставки
- Объемы поставок МТР и стоимость выполненных работ
- Цена (по поставщикам и подрядчикам)
- Средства транспортировки МТР
- Средства погрузки, разгрузки и складирования МТР
- Риски (срыв поставок, задержка выполнения работ, потеря качества, изменение таможенных правил и процедур)
- Совокупные прямые издержки на поставку сырья и материалов (оказание услуг)

- **6. Организационный план**

В данном разделе представляются сведения о корпоративной и организационной структуре организации, системе управления:

- Корпоративная структура (в случае наличия филиалов, дочерних и зависимых обществ)
- Схема и описание организационной структуры
- Сведения об информатизации
- Сведения о предполагаемых аудиторах и консультантах, порядке их привлечения и оплаты услуг
- Основные элементы системы управления, в том числе методы и инструменты планирования, анализа и контроля
- План организационных мероприятий (в случае создания новой организации)

- **7. План по персоналу**

- **Определение потребности в персонале**

В данном разделе бизнес-плана необходимо определить:

- Потребность в трудовых ресурсах по категориям: руководители, служащие, рабочие
- Потребность в трудовых ресурсах по функциям: общее управление, управление производством, финансы, материально-техническое снабжение, транспорт, сбыт
- Численность, квалификацию и требуемый уровень подготовки для каждой категории персонала
- Фонд заработной платы (основной и дополнительной) по категориям работников
- План распределения трудовых ресурсов во времени
- Штатное расписание

- **Оценка персонала и кадровая политика**

В данном разделе бизнес-плана необходимо дать оценку существующего персонала и кадровой политики:

- наличие персонала по категориям работникам и по функциям, их квалификация
- характеристика личных качеств и опыта руководителей
- средняя заработная плата и ФОТ работников
- политика и методы набора персонала
- программа повышения квалификации
- охрана труда
- состояние социальной инфраструктуры

По результатам оценки делаются выводы о необходимости привлечения дополнительного персонала, повышения квалификации персонала

#### • **Оценка издержек**

В данном разделе необходимо рассчитать:

- издержки, связанные с обучением персонала
- издержки на основную и дополнительную заработную плату работников, включая социальные отчисления
- издержки, связанные со строительством дополнительных объектов социальной инфраструктуры

### **8. План инвестиций**

#### **Потребность в инвестициях**

В данном разделе бизнес-плана приводится оценка инвестиционных издержек, связанных с реализацией инвестиционного проекта.

Совокупные инвестиции включают:

#### 1) Инвестиции в основной капитал (внеоборотные активы):

- приобретение земельного участка и прочих объектов основных средств;
- строительство объектов производственной и социальной инфраструктуры;
- приобретение нематериальных активов;
- подготовительные и пуско-наладочные работы.

#### 2) Инвестиции в оборотный капитал (чистый оборотный капитал):

- сырье, материалы, комплектующие;
- незавершенное производство;
- готовая продукция и прочие.

### **9. Финансовый план**

#### ▪ **Исходные предположения**

В данном разделе бизнес-плана необходимо описать предположения, краткий обзор условий функционирования проекта, возможные риски проекта, альтернативные варианты вложений.

После оценки рисков проекта дается обоснование ставки дисконтирования, которое приводится в Приложениях к бизнес-плану.

#### ▪ **Прогноз объемов продаж**

Данный раздел бизнес-плана заполняется на основе плана сбыта и содержит для каждого шага прогнозного периода следующие показатели с разделением по рынкам сбыта (внутренний рынок, на экспорт):

- планируемый объем продаж в натуральном выражении по каждому продукту/услуге (в случае большой номенклатуры допускается группировка продуктов по однородным группам);
- цены на продукт/услугу (без налогов и обязательных платежей, включаемых в цену), учитывающие инфляцию;
- выручка-нетто от реализации продукции на внутренний рынок и на экспорт.

#### ▪ **План текущих расходов**

В данном разделе приводится план текущих расходов (себестоимости) по основной деятельности в целом, без подразделения по продуктам/услугам, и прочим операциям. План расходов заполняется на основе документов, прилагаемых к бизнес-плану:

- плана по себестоимости
- плана по налогам и отчислениям
- плана по коммерческим расходам
- плана по расходам на управление
- плана прочих доходов и расходов, не относящихся к основной деятельности (долевое участие, совместная деятельность, внереализационные расходы)

#### ▪ **План доходов и расходов**

В данном разделе бизнес-плана приводится план доходов и расходов, являющийся прообразом отчета о прибылях и убытках. План составляется на основе плана по прогнозу продаж, плана текущих расходов и плана доходов и расходов по прочей деятельности.

План доходов и расходов составляется в двух модификациях:

- для оценки эффективности проекта в целом (без расходов по финансовой деятельности);
- для оценки эффективности участия в проекте (включая расходы по финансовой деятельности).

В данном разделе бизнес-плана приводится план доходов и расходов, являющийся прообразом отчета о прибылях и убытках. План составляется на основе плана по прогнозу продаж, плана текущих расходов и плана доходов и расходов по прочей деятельности.

План доходов и расходов составляется в двух модификациях:

- для оценки эффективности проекта в целом (без расходов по финансовой деятельности);
- для оценки эффективности участия в проекте (включая расходы по финансовой деятельности).

#### ▪ **План движения денежных средств**

План движения денежных средств позволяет планировать денежные потоки от операционной (текущей), инвестиционной и финансовой деятельности.

План движения денежных средств составляется в двух модификациях:

- для оценки эффективности проекта в целом и разработки схемы финансирования (без потоков по финансовой деятельности);

- для оценки эффективности участия в проекте (включает потоки по финансовой деятельности).

#### ▪ **Источники финансирования**

В данном разделе бизнес-плана необходимо указать источники финансовых ресурсов по инвесторам:

- кредиторы - по видам кредитов и займов (рублевый, валютный) с описанием условий предоставления заемных средств
- акционеры (участники) - вклады в уставный капитал.

Данный раздел содержит план движения кредитов и займов по направлениям использования заемных средств (инвестиции в основной капитал, на пополнение оборотных средств)

### **10. Анализ эффективности проекта**

#### • **Показатели оценки эффективности**

В данном разделе необходимо рассчитать и проанализировать следующие количественные показатели эффективности проекта:

- Чистый дисконтированный доход за расчетный период
- Чистый дисконтированный доход в постпрогнозный период (формула Гордона)
- Суммарный чистый дисконтированный доход
- Внутренняя норма доходности
- Дисконтированный срок окупаемости

#### • **Оценка нефинансовых последствий проекта**

В данном разделе необходимо проанализировать нефинансовые последствия реализации проекта:

- Улучшение/ухудшение взаимоотношений Инициатора проекта с местными органами власти и региональным бизнесом
- Улучшение/ухудшение имиджа компании - Инициатора проекта у населения и общественности
- Улучшение/ухудшение сбалансированности регионального производственного комплекса (для Группы предприятий)
- Влияние на состояние окружающей среды и другие

### **11. Анализ устойчивости проекта**

#### • **Риски и организационно-экономический механизм стабилизации**

В данном разделе необходимо представить информацию о всех возможных рисках, возникающих на пути реализации проекта, и об основных методах, применяемых для защиты от их влияния. Перечень возможных рисков необходимо представить в таблице оценки рисков с указанием, заложены ли в издержки проекта расходы по предотвращению риска

В случае, если в расходы по проекту заложены мероприятия по предотвращению рисков, эти риски не учитываются при формировании сценариев

#### • **Формирование сценариев**

В данном разделе необходимо описать и представить результаты оценки устойчивости проекта к изменению параметров (показатели оценки эффективности проекта)

В случае оценки устойчивости проекта методом вариации параметров, должны быть проанализированы и экспертно определены наиболее возможные наихудшие пределы изменения параметров:

- инвестиционных затрат
- объема производства
- цен на продукцию
- издержек производства и сбыта
- процента за кредит
- других

• **Расчет уровня безубыточности**

В данном разделе приводятся результаты расчета уровня безубыточности для каждого шага периода эксплуатации

При определении этого показателя принимается, что полные текущие издержки производства продукции могут быть подразделены на условно-постоянные и условно-переменные.

**16. Приложения**

• **Лицензии, патенты, сертификаты, свидетельства**

В данном разделе представляются сведения о взаимодействии организации с государственными органами власти в части получения необходимой разрешительной документации и выполнения соответствующих требований.

• **Копии и макеты договоров**

Приводятся копии действующих и планируемых к заключению договоров (кредитных, договоров аренды, поставок материально-технических ресурсов, на реализацию готовой продукции / оказание услуг)

• **Аналитические материалы**

- В данном разделе приводятся таблицы, содержащие расшифровку показателей бизнес-плана
- Расчет-обоснование ставки дисконтирования
- Финансовая отчетность за прошлые периоды
- Другие

• **Отзывы и рецензии**

В данном разделе приводятся отзывы и рецензии по проекту.