

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

24) **Бизнес-план** предприятия - это документ, определяющий цели производственной деятельности предприятия, а также пути достижения этих целей. В бизнес-плане должна быть представлена хорошо структурированная система данных о целях и перспективах функционирования данного предприятия. Основой для разработки бизнес-плана является стратегический план деятельности предприятия.

Бизнес-планирование - это процесс разработки бизнес-плана.

Можно выделить несколько целей бизнес планирования:

1. **ВНЕШНЯЯ**, т.е. привлечение инвесторов или кредиторов с целью получения денежных средств из внешних источников.
2. **ВНУТРЕННЯЯ**, т.е. создание реальной плановой основы для функционирования и развития предприятия путем разработки и возможного обновления бизнес-плана.

В соответствии с этими целями можно выделить следующие типы бизнес-планов:

1. Инвестиционный.
2. Бизнес-план социального и экономического развития предприятия и фирмы
3. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия.

Бизнес-планирование необходимо в следующих случаях:

- при создании новой фирмы или при смене собственника предприятия;
- в период подготовки значительных изменений в деятельности предприятия, т.е. при планировании технического перевооружения или реконструкции, при выходе на новые рынки сбыта, а также при переходе на выпуск новой продукции или предоставление новых видов услуг;
- при привлечении дополнительного капитала с целью развития;
- при выходе на внешний рынок;
- при планировании основных технико-экономических показателей деятельности предприятия.

Бизнес-планирование крайне необходимо в условиях рынка и осуществляется непосредственно для стабилизации рыночных отношений.

Западный опыт свидетельствует о том, что чем не стабильнее внешняя и внутренняя обстановка, чем выше конкуренция, тем быстрее предприятие должно приспосабливаться к различного рода изменениям, а необходимым условием данного процесса является наличие эффективного внутрифирменного планирования, т.е. бизнес планирования.

Основные черты бизнес планирования сводятся к следующему:

1. Это должен быть хорошо организованный, динамичный, непрерывно осуществляемый процесс. Постоянное уточнение бизнес-плана и

приведение его в соответствие с меняющимися условиями внешней и внутренней среды позволяют использовать этот процесс для контроля над фактическими результатами деятельности предприятия. Сравнение достигнутых результатов с основными показателями бизнес-плана помогает выявить сильные и слабые стороны производства, а также ошибки планирования.

2. Необходимым условием успешного бизнес планирования является использование средств вычислительной техники, т.к. современной бизнес-планирование является многовариантным и основывается на выборе оптимального варианта плана.
3. Системность планирования. Под системой понимается совокупность элементов, характеризующаяся во взаимосвязи. Поэтому, бизнес-планирование рассматривает предприятие как систему взаимосвязанных сфер деятельности (производство, маркетинг, финансы, управление персоналом), влияющих друг на друга и в совокупности влияющих на результаты деятельности.
4. Перспективность или ориентация на будущее. Кроме того, бизнес планирования предполагает решение следующих проблем:
 - оценка и контроль фактических результатов деятельности предприятия за определенных период;
 - построение гармоничных отношений с инвесторами, кредиторами и партнерами на внешнем и внутреннем рынке;
 - Развитие благоприятных отношений с налоговыми органами (государственными, региональными и отраслевыми);
 - Расчет ожидаемых результатов и характеристика эффективности производства;
 - Обоснование экономической целесообразности выбранной стратегии развития.

26

Структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана в значительной степени определяется назначением бизнес-плана. Форма, содержание и степень детализации бизнес-плана определяются следующими факторами:

- 1) выбранной сферой деятельности (производство, сфера услуг или коммерция);
- 2) размерами предприятия или фирмы, а также сложностью выпускаемой продукции или предоставляемых услуг;
- 3) размерами предполагаемого рынка сбыта;
- 4) наличием конкурентов.

Основные разделы бизнес-плана, используемые в отечественно и зарубежной практике, как правило, одинаковы, но могут отличаться формой предоставления материала и расположением разделов. Перечень разделов и их последовательности могут изменяться и дополняться. Например, для производственного предприятия обязательным является наличие раздела плана производства, а для коммерческих фирм этот раздел может быть

заменен КОММЕРЧЕСКИМ ПЛАНОМ.

Однако в любом случае требуется соблюдение следующих условий:

1. Количество разделов бизнес-плана должно быть таким, сколько необходимо и достаточно для раскрытия основных целей деятельности предприятия.
2. В любом бизнес-плане должны присутствовать разделы, раскрывающие цели деятельности предприятия, описание товаров или услуг, описание рынка сбыта, маркетинга и финансов.
3. Структура бизнес-плана должна быть четкой и доступной, чтобы легко можно было найти необходимый материал.

Таким образом, бизнес-план должен включать следующие разделы:

1. Резюме.
2. Краткое содержание.
3. Информация о предприятии или фирме.
4. Цели деятельности предприятия.
5. Характеристика отрасли.
6. Описание продукции или услуг.
7. Описание рынка сбыта.
8. План маркетинга.
9. План производства.
10. Организационный план.
11. Финансовый план.
12. Анализ и оценка рисков.

27

Резюме

Резюме является необходимым разделом бизнес-плана. Оно представляет собой предельно краткое изложение сути делового предложения и выступает своего рода "уведомлением о намерениях". Цель резюме – привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, дать четкое предварительное представление о сути проекта, который более детально будет раскрыт в последующих разделах бизнес-плана.

Резюме должно быть предельно кратким – не более одной или полутора страниц. Основное требование по его написанию – четкость, лаконичность и убедительность.

Хотя резюме размещается в начале бизнес-плана сразу же после титульного листа и оглавления, составляется оно в самую последнюю очередь.

В резюме указываются следующие сведения:

- полное название и адрес фирмы-инициатора проекта;
- фамилия, имя, отчество директора фирмы;
- номер телефона (телефакса);
- назначение бизнес-плана;
- сущность предлагаемого бизнес-плана;
- результаты реализации проекта;
- общая стоимость проекта и потребность в финансировании;
- объем средств, инвентизируемых инициатором проекта;
- потенциальные выгоды от проекта (прибыль, доходность, срок окупаемости вложения);
- возможные источники финансирования, предполагаемая форма участия инвестора и условия кредитования;
- гарантии по возврату кредита;
- сроки осуществления проекта.

Краткое содержание

Краткое содержание бизнес-плана - как и резюме в сжатой форме, но полнее и содержательнее раскрывает основные идеи и положения всего бизнес-плана. Это единственный раздел, который будет читать большинство потенциальных инвесторов. Поэтому по объему этот раздел не должен превышать 3-4 страниц. Цель этого раздела - вызвать интерес у читающего путем доходчивого и убедительного изложения основных идей бизнес-плана. По нему он судит, стоит ли читать бизнес-план дальше. Поэтому здесь необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Чем занимается (или будет заниматься) фирма?
2. Каков ожидаемый спрос на предлагаемые товары (услуги)?
3. Каковы основные факторы успеха?
 - балансовая и остаточная стоимость фондов (зданий, сооружений, оборудования);
 - доля импортного оборудования;
 - степень износа оборудования (отечественного, импортного);

- характеристика незавершенного строительства.

13. Какова характеристика кадров (численность работающих, возрастной и образовательный состав)?

14. Каковы объемы выпускаемой продукции?

- годовой объем выпуска в стоимостном выражении;

- доля экспорта.

15. Каково финансовое состояние фирмы (основные характеристики)?

Цели фирмы

Определение целей развития фирмы (целей бизнеса) очень важно как для внутреннего, так и для внешнего использования бизнес-плана. Этот раздел раскрывает как общие цели на будущее, так и конкретные цели бизнеса на ближайший год. Желательно определить сразу несколько взаимосвязанных целей. Такая система целей позволяет создать ясную картину ближайшего будущего фирмы, а также ее развития на длительную перспективу.

Конкретные цели определяют промежуточные этапы и достижения общих целей, их распределение во времени. Однако при постановке целей могут возникнуть определенные противоречия между отдельными целями, когда осуществление одних целей затрудняет или делает невозможным достижение других. Компромисс возможен за счет согласования целей, установления приоритетов, уточнения способов их достижения и критериев оценки.

При подготовке этого раздела необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каковы общие цели бизнеса?

2. Какие конкретные цели обеспечивают достижение общих целей бизнеса?

3. Как те или иные конкретные цели ориентированы на достижение общих целей?

4. Каким образом конкретные цели соотносятся между собой?

5. Имеются ли противоречия между отдельными конкретными целями?

В целевом разделе бизнес-плана отражаются только те цели, которые имеют принципиальное значение для фирмы. Основной набор целей, представляемый в этом разделе, зачастую имеет чисто финансовый или маркетинговый характер.

Если анализ набора целей показывает, что сформулированные цели являются достаточно напряженными и реалистичными, то этот целевой раздел выступает ориентиром для разработки всех других разделов бизнес-плана.

Общий объем этого раздела не должен превышать 1-2 страниц.

В ряде случаев в основе бизнес-плана лежит некоторая сильная и неординарная бизнес-идея. Бизнес-идея представляет собой сжатое описание ключевых факторов – успеха в бизнесе и отвечает на три основных вопроса:

1. Что фирма предлагает своим клиентам и какие их потребности она удовлетворяет?

2. Кому предлагаются товары или услуги?

3. Как фирма намерена реализовать свой бизнес, каковы ее внутренние

возможности и ресурсы?

28

Характеристика отрасли

Цель этого раздела – показать глубокое понимание состояния отрасли, в которой фирма собирается успешно работать. Для этого необходимо дать анализ положения дел в отрасли, описать ее текущее состояние и перспективы развития. Здесь важно показать основные идеи бизнеса в контексте сложившегося состояния дел в отрасли и заявить о возможностях фирмы успешно конкурировать с аналогичными фирмами на рынке. На основе этого раздела потенциальный инвестор или партнер оценивают шансы фирмы на победу в конкурентной борьбе.

Основные сведения об отрасли, представляемые в этом разделе, должны содержать следующие данные:

1. Динамику продаж по отрасли в целом за последние 5 лет.
2. Количество предприятий отрасли и перечень ведущих из них.
3. Долю сбыта ведущих предприятий.
4. Число фирм, появившихся в отрасли за последние 3 года.
5. Региональную структуру производства (распределение производства по регионам и областям).
6. Характеристику экспорта и импорта, в том числе:
 - объемы экспорта и импорта;
 - перечень экспортируемых и импортируемых изделий;
 - куда экспортируются и откуда импортируются изделия;
 - оценку перспектив роста экспорта и импорта.
7. Показатели работы и характеристику предприятия отрасли - потенциальных конкурентов:
 - номенклатуру и объемы выпускаемой ими продукции;
 - рынки, на которых они работают, и их доли на этих рынках;
 - конкурентоспособность их продукции;
 - ценовая политика и политика в области сбыта;
 - состояние производственной базы;
 - рентабельность производства (средняя по отрасли и на лучших предприятиях);
 - целевые программы развития отрасли (федеральные и отраслевые), их задачи и приоритеты, выделяемые финансовые ресурсы.

Если фирма занимается сферой услуг и предоставляет их и небольшом регионе (районе), то может оказаться целесообразным ограничиться анализом ситуации в рамках этого региона (района).

В конце данного раздела должны быть представлены краткие выводы о том, насколько предлагаемый проект развития бизнеса вписывается в общее направление развития отрасли в целом, а также соответствует региональным и общехозяйственным интересам.

29

Продукция (услуги)

В данном разделе дается четкое описание тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок. Цель раздела – дать читающему ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах.

Описание предлагаемой продукции (услуг) может быть проведено по следующей схеме:

1. *Наименование продукции (услуг).*
2. *Назначение (какие потребности удовлетворяются и область применения).*
3. *Основные характеристики продукции (технические, эстетические и др.) в сопоставлении с имеющимися на рынке аналогами, а именно:*
 - *продукцией ближайших конкурентов;*
 - *лучшими отечественными и зарубежными образцами.*
4. *Слабые стороны продукции (недостатки и методы их преодоления).*
5. *Предполагаемый срок жизненного цикла товара.*
6. *Основные потребители предлагаемой продукции.*
7. *Предполагаемые цены на продукцию (текущие и перспективные), по которым потребитель будет ее покупать.*
8. *Структура выпуска продукции (и натуральных и стоимостных показателях) и ее динамика.*
9. *Патентная защищенность продукта или его отдельных элементов.*
10. *Условия поставки потребителям. Дополнительные сервисные услуги.*

В этом разделе необходимо представить описание всех основных видов продукции (услуг) в разрезе двух составляющих:

- *традиционно выпускаемая продукция;*
- *обновленная или принципиально новая продукция.*

В последнем случае необходимо указать, на какой стадии находится разработка продукции и каковы сроки ее окончательной доработки.

Рынок

Цель этого раздела - убедить потенциального инвестора (кредитора) в существовании рынка сбыта для продукции (услуг), оценить рынок, чтобы укрепить их доверие к бизнес - плану. Необходимо подать свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций. Убедить потенциального инвестора или кредитора возможно только, показав ему рынок и назвав покупателей. При этом важно показать, что фирма хорошо знает рынок и приложила немалые усилия на сбор соответствующих данных. Отечественный и западный опыт свидетельствуют, что плохое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих предпринимательских проектов.

Этот раздел является наиболее сложным и наиболее значимым разделом бизнес - плана, поскольку большинство официальных инвесторов считают изучение рынка одной из главных проблем нового бизнеса. Разработка почти

всех последующих разделов, так или иначе, опирается на исследование и оценку рынка. В этой связи рекомендуется начинать разрабатывать этот раздел гораздо раньше, чем все остальные. Формируя этот раздел, целесообразно тщательно проверять собранные данные, используя различные источники информации. Для получения данных могут быть задействованы многие методы фирменного маркетинга, включая и методы изучения рынков сбыта. Исследование рынка является основой для формирования в дальнейшем стратегии маркетинга.

Раздел "Исследование рынка" включает в себя три основных блока:

1. *Определение спроса на продукты и услуги.*
2. *Описание структуры рынка и его основных сегментов.*
3. *Анализ конкуренции и других воздействующих факторов.*

Определение спроса на продукты или услуги

Прогнозирование спроса на предлагаемые продукты или услуги опирается на характеристику отрасли. Здесь необходимо привести соответствующие конкретные данные об объеме рыночного спроса, которые позволяют почувствовать рынок в целом.

Гарантией сбыта продукции фирмы может быть только спрос на эту продукцию. Теория маркетинга определяет *спрос как платежеспособную потребность*. Основными количественными характеристиками для изучения спроса являются *объем рыночного спроса и емкость рынка*.

Они определяются в натуральных или стоимостных показателях и могут характеризовать как текущий, так и перспективный спрос. К их числу относятся:

- *объем текущего удовлетворяемого спроса*, который определяется общим количеством конкретной продукции, покупаемой по определенной цене на определенном рынке за конкретный период времени;
- *прогнозные оценки потенциального спроса* на рынке, который будет существовать в течение всего срока сдачи проекта.

Емкость рынка - это максимально возможный спрос. Объем рыночного спроса в каждый момент времени составляет некоторую долю емкости рынка. Разница между ними характеризует перспективность рынка товара.

Существует несколько подходов к оценке емкости рынка:

- *метод прямого счета* - основывается на статистических данных по продажам товара на данном рынке;
- *метод косвенных оценок* - на основе оценок емкости рынка какого-то другого товара, связь которого с искомым может быть надежно доказана;
- *метод пробного рынка* - метод пробных, использующий часть определенного рынка в целях экспериментальной проверки реакции потребителей на новый товар;

- *смешанные методы* - сочетание предыдущих методов и методов, учитывающих специфику потребления, а иногда и производства товаров данной отрасли.

Описание структуры рынка и его основных сегментов

В этом блоке необходимо дать описание рынка в целом и его основных сегментов, определить значение характеристик этих сегментов, а также возможностей, которые этот рынок предоставляет.

Здесь необходимо указать однородные с точки зрения сбыта группы потенциальных потребителей (клиентов) - рыночные сегменты. Сегментация рынка, как правило, проводится по наиболее соответствующему данному продукту критерию. Необходимо выделить самые перспективные сегменты рынка. Желательно определить также сегменты, которые являются целевыми для предлагаемого продукта, а также указать, что может стать основой для его завоевания (цена, качество, сервисные услуги и др.). Полезно указать потенциальных заказчиков, которые уже проявили интерес к предлагаемой продукции (услуге), а также тех, которые могут ею заинтересоваться и почему. Для фирм, уже занимающихся бизнесом, необходимо перечислить основных постоянных покупателей (клиентов) и показать соответствующую динамику объемов продаж.

Анализ конкуренции и других воздействующих факторов

В данном блоке необходимо представить анализ сильных и слабых сторон фирм - конкурентов, производящих аналогичную продукцию. Поскольку конкуренты оказывают существенное влияние на состояние и жизнеспособность бизнеса фирмы, важно проанализировать их сильные и слабые стороны, а также понять их поведение на рынке.

Необходимо собрать информацию и ответить на следующие вопросы:

1. *Кто ваши конкуренты?*
2. *Каковы их основные продукты (услуги)?*
3. *На каких рынках они работают?*
4. *Каков объем продаж их продукции (за прошедший год)?*
5. *Каковы наиболее сильные и слабые стороны конкурентов?*
6. *Какова доля рынка, контролируемая конкурентом?*
7. *Какова сбытовая и ценовая политика конкурентов?*
8. *Как шло развитие конкуренции за последние 5 лет?*

Проведенный анализ развития отрасли, структуры рынка и конкуренции позволяют накопить сведения об опасностях, угрожающих бизнесу, и возможностях, открывающихся перед фирмой в будущем. В дальнейшем они могут быть использованы для выработки конкурентной стратегии фирмы.

В заключение этого раздела следует отметить следующее. Хотя и существует опасность перегрузить этот раздел информацией, следует привести достаточное количество цифр и фактов, которые сделают его содержание более

убедительным.

Типичной ошибкой при разработке бизнес-плана является преобладание информации преимущественно абстрактного или общего характера.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

План маркетинга является одним из важнейших разделов бизнес-плана.

Цель этого раздела состоит в том, чтобы показать выбранную фирмой стратегию поведения на рынке, ведущую к достижению поставленных целей, разъяснить, какие средства маркетинга и как будут задействованы. Описывая план маркетинга необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию и как фирма будет содействовать сбыту продукции, а именно:

- что она будет делать;
- как она это будет делать;
- кто будет это делать.

План маркетинга фирмы являлся важным условием достижения ее успехов. В зависимости от вида бизнеса и сложности рынка значимость самого плана маркетинга и используемая в нем техника маркетинга для различных фирм могут существенно различаться. Однако при любом виде бизнеса, несомненно, требуется обеспечивать определённый уровень объема продаж, необходимый для выживания фирмы. И в этой связи нужна разумная программа маркетинга, которая бы позволила выйти на необходимый объем продаж и уровень прибыли. Именно поэтому плану маркетинга уделяют особое внимание при рассмотрении бизнес-плана.

В целом план маркетинга должен отвечать на следующие вопросы:

1. Какие цели ставятся перед маркетингом?
2. В чём суть концепции маркетинга?
3. Какие методы маркетинга предполагается использовать и каковы текущие маркетинговые мероприятия необходимые для достижения поставленных целей?
4. Как будет реализован маркетинг и каковы основные этапы в реализации стратегии маркетинга?
5. Какие имеются для этого ресурсы?

Как правило, в плане маркетинга выделяют 2 основных блока:

1. План сбыта продукции.
2. Стратегия маркетинга.

Разработка плана сбыта продукции

В первую очередь необходимо разработать прогноз продаж, который определяет предполагаемый ежегодный и ежемесячный (для первого года) объем продаж в натуральном выражении, а так же выручку от реализации продукции (работ или услуг) в стоимостном выражении на планируемый период. При разработке прогноза следуют учитывать, что жизненный цикл продукта на рынке состоит из трех основных фаз: роста продаж, стабилизации и снижения объема продаж.

Существует 3 основных метода прогнозирования продаж:

1. Статистический прогноз строится путем экстраполяции тенденции предшествующих лет с учетом ожидаемых тенденции и внутреннего анализа фирмы. Прогноз продаж составляется, укрупнёно, на базе общих показателей.
2. Метод экспертных оценок опирается на собранные мнения и оценки менеджеров по сбыту относительно количества продаж каждого товара по каждому из клиентов или секторов рынка.
3. Прогнозирование по методу безубыточности используется для новых предприятий или новых видов деятельности, когда целью является достижение безубыточного уровня производства и продаж, необходимого для получения дохода, обеспечивающего покрытие затрат.

Стратегия маркетинга

Оценка объемов сбыта без подробного описания того, каким образом он будет достигнут, может вызвать недоверие у потенциального инвестора. Поэтому следующим шагом является подробное и убедительное изложение стратегии маркетинга. Стратегия маркетинга даёт представление о том, как фирма будет проводить активный маркетинг своей продукции, раскрывает применение важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении фирмы, причем на более отдалённую перспективу она описывается менее подробно, чем на ближайшую. Основой для разработки стратегии маркетинга являются результаты исследования рынка. Состояние и тенденции развития рынка, характер конкурентной борьбы, имеющиеся у фирмы ресурсы влияют на выбор той или иной стратегии маркетинга. Каждая стратегия использует свой набор методов и направлена на решение определённых задач. При разработке стратегии маркетинга необходимо сопоставить цели фирмы и имеющиеся ресурсы, с тем, чтобы выбрать направления, наилучшим образом соответствующее и целям и ресурсам.

Стратегия маркетинга должна раскрывать следующее:

1. Главные стратегические установки маркетинга на рынке.
2. Товарную стратегию фирмы.
3. Стратегию ценообразования.
4. Сбытовую стратегию.
5. Стратегию рекламы и коммуникации.

Главные стратегические установки маркетинга на рынке определяют концепцию маркетинга и его основные цели. Цели и задачи маркетинга выступают основой для последующей разработки конкретной программы и их достижения. Выбор стратегии маркетинга и обеспечивающих её программ должны показать пути достижения целей. Цели должны быть сформулированы достаточно конкретно и, желательно, выражены в количественных показателях, чтобы давать надёжные ориентиры для принятия решения в течение всего планового периода. Товарная стратегия фирмы предполагает сегментацию рынка и изучение возможностей продукта применительно к каждому сегменту.

Стратегия ценообразования – важный элемент общей стратегии маркетинга. Здесь необходимо дать общую структуру цен и привести соображения, лежащие в её основе. При определении цены на продукцию крайне важно учесть, насколько ваша продукция действительно может заинтересовать потребителя. Целесообразно рассмотреть политику скидок и корректировки цен особенности ценообразования в отличие от ценовой политики основных конкурентов. Можно рассмотреть несколько вариантов ценовой стратегии выбрав затем наилучший. Желательно показать влияние ценовой стратегии на прибыль фирмы. При этом необходимо увязать между собой цену рынка и прибыль фирмы.

Сбытовая стратегия подробно раскрывает выбранные каналы сбыта, организацию и развитие сбытовых сетей, формирование сбытового персонала, используемые способы доставки и продажи товара.

Стратегия рекламы и коммуникаций раскрывает выбранные фирмой методы привлечения внимания покупателей к товару. Определяется стратегия рекламы, а так же рассчитываются затраты на её проведение.

31

План производства

Цель данного раздела – представить разработанную стратегию производства продукции или услуг. Здесь важно показать реальную возможность производить необходимую продукцию требуемого качества и в нужные сроки. Бизнес-план рассматривает производство как средство достижения целей фирмы. Поэтому в данном разделе необходимо показать, как производство будет способствовать достижению поставленных целей. Следует представить подробное описание производственного процесса с указанием узких мест и путей их преодоления.

Важность этого раздела, и детальность его содержания зависят от многих факторов. Во-первых, они определяются выбранным видом деятельности. Если речь идет о производственной деятельности, то описание производства и используемой технологии в бизнес-плане требуют особого внимания.

Во-вторых, могут возникнуть определённые трудности, связанные с поиском компромисса между реальной сложностью производственных процессов и необходимой простотой их описания. Если бизнес план используется для внутренних целей планирования и управления, то он должен содержать подробный план производственной деятельности. Это позволит заранее предусмотреть и решить многие проблемы до того, как они реально возникнут на практике. Если же бизнес-план предназначен для ознакомления с ним инвесторов и решения вопроса о финансировании, то содержание этого раздела должно быть, по возможности, изложено достаточно ясно и просто.

Основное содержание раздела:

1. Описание производства продукции, а именно:

- производственная программа (ассортимент продукции и объёмы производства);
- общая схема организации производства;

- требуемая производственная мощность;
 - потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
 - характеристика существующей производственной базы и потребности в участках земли, зданиях, сооружениях, коммуникациях;
 - потребность и условия приобретения транспорта;
 - оценка общих инвестиционных издержек;
 - потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих;
 - потребность в топливе, энергии и их доступность;
2. Требования к квалификации и наличие необходимых трудовых ресурсов:
 - производственный персонал;
 - инженерно-технический персонал;
 - условия труда;
 3. Расчёт основных издержек производства.
 4. Контроль качества продукции.
 5. Воздействие на экологию и окружающую среду.
 6. Формы правовой защиты (патенты, лицензии, товарные знаки).
 7. Календарный план выполнения работ.

Производственная программа задаёт ассортимент, и необходимые объёмы выпуска продукции в определённые периоды времени. Её разработка осуществляется на основе плана сбыта продукции. Ассортимент и объёмы производства определяются исходя из требований рынка и предлагаемой стратегии маркетинга. В силу технологических, производственных и коммерческих трудностей, переживаемых в начальном периоде, производство продукции на полную мощность практически нереально. Узким местом могут быть так же маркетинг к продажи, требующие развития необходимых профессиональных навыков. Поэтому планируемая производственная мощность в начальный период может быть значительно ниже расчётной.

Требуется дать пояснения о производственных мощностях и других лимитирующих факторах, которые могут выступить ограничениями при наращивании объёмов производства и сбыта продукции. Необходимо тщательно продумать и оценить потребность в капитале. Важно предусмотреть также и потребность в дополнительном оборудовании, а соответственно и в дополнительном финансировании в случае роста объёмов производства продукции.

Оценка общих инвестиционных издержек определяется на основе оценок затрат на технологию, машины и оборудование, работы по гражданскому строительству необходимых зданий и сооружений. Характер последних работ определяется спецификой проекта и требуемыми сооружениями. Предварительная оценка затрат проводится на основе карты технологического процесса и должна быть тщательно рассмотрена, особенно в отношении

надбавок на непредвиденные работы.

Потребности в производственных ресурсах и затраты на них должны оцениваться для:

- основных сырья, материалов, полуфабрикатов и покупных комплектующих изделий;
- вспомогательных материалов;
- топлива, энергии и других коммунальных услуг;
- рабочей силы необходимой квалификации, непосредственно занятой в производстве.

Расчёт основных издержек производства является необходимой составляющей данного раздела бизнес-плана. Он включает в себя определение перечня статей и уровня прямых (переменных) общих (постоянных) затрат. Хорошим дополнением может служить прогноз по годам в рамках планируемого периода.

Организационный план

Цель раздела – раскрыть стратегию управления фирмой, её организационную структуру и характеристику команды управления. Потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто будет осуществлять руководство фирмой и каким образом будут распределяться полномочия между членами руководящего состава на практике.

Основное содержание раздела:

1. Сведения о владельцах и менеджерах фирмы:
 - предпринимателях, отвечающих за разработку концепции и стратегии фирмы;
 - менеджерах, занимающих ключевые посты;
2. Организационная структура управления фирмой
3. Кадровая политика и развитие персонала.

Основные сведения о владельцах и менеджерах фирмы – это информация о лицах, которые будут играть ведущие роли в становлении и развитии фирмы и которые в значительной мере определяют её успех или неудачу.

К ним относятся:

- Предприниматели, отвечающие за разработку концепции и стратегии фирмы;
- Менеджеры, занимающие ключевые посты.

По указанным лицам необходимо представить сведения, отражающие уровень их квалификации, опыта и профессиональной подготовки. Основная цель предоставления этих сведений – завоевание доверия у инвестора и формирование его уверенности в том, что команда способна эффективно работать и реализовать план на практике.

Организационная структура управления должна отразить структуру и состав

подразделений, распределение прав, обязанностей и ответственности между членами руководящего состава. Здесь необходимо указать лиц, обладающих правом подписи финансовых документов, раскрыть систему оплаты труда руководителей и их заинтересованность в конечных результатах.

Важность разработки рациональной организационной структуры управления состоит в том, что она должна обеспечить наиболее эффективное выполнение стоящих перед фирмой задач. Здесь необходимо обеспечить увязку структуры управления с остальными разделами бизнес-плана, раскрывающими стратегию и методы её реализации.

Кадровая политика и развитие персонала.

Здесь необходимо охарактеризовать систему оплаты и стимулирования труда, дать разъяснения относительно политики в области управления кадрами, описать систему подбора, обучения и переподготовки персонала, предполагаемые изменения в структуре кадров по мере развития предприятия. Хотя во многих бизнес-планах эти сведения не приводятся, они в значительной мере определяют лицо фирмы и заслуживают внимания в бизнес-плане.

Финансовый план

Финансовый план является одним из главных разделов бизнес-плана. Он обобщает все предыдущие разделы и представляет их в стоимостном выражении.

Финансовый план позволяет определить:

- доходность предполагаемых инвестиций;
- потребность в ресурсах (материальных, финансовых);
- источники поступления денежных средств и направления их расходования;
- ожидаемые финансовые результаты деятельности предприятия;

Он отвечает на ряд важнейших вопросов, волнующих как владельцев или менеджеров фирмы, так и инвестора (кредитора).

Для владельцев и менеджеров этот раздел даёт видение полной картины ожидаемых финансовых результатов. Он отвечает на следующие вопросы:

1. Каково соотношение ожидаемых доходов от продаж и расходов, на какую прибыль можно рассчитывать в результате выбранной стратегии?
2. Когда и откуда ожидается поступление денежных средств и на что они будут расходованы?
3. Сколько денежных средств потребуется вложить для поддержки начатого дела?
4. Как соотносится потребность в денежных средствах с денежной наличностью?
5. Каким будет финансовое положение фирмы к концу года?

Потенциальному инвестору (кредитору) этот раздел позволяет ответить на следующие вопросы: