

Введение

В современной рыночной экономике бизнес-планирование является одним из важнейших инструментов повышения эффективности деятельности промышленных предприятий различных форм собственности.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в тоже время необходимый инструмент проектно–инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. Процесс разработки бизнес – плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизовать ресурсы предприятия. Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы.

Бизнес-план обосновывает приоритетные, текущие и перспективные цели и задачи производственной деятельности. В бизнес-плане приводятся объемы производства, размеры и источники необходимых инвестиций. Бизнес-план позволяет своевременно выявить причины снижения основных технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия и принять меры по их устранению.

Таким образом, грамотно разработанный бизнес-план организации является существенным преимуществом уже на первых этапах его формирования и развития.

Сущность планирования и бизнес-плана

Планирование – это деятельность, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей способов и средств его достижения.

С точки зрения предприятия, на микроэкономическом уровне, планирование – это способ осуществления действия, основанный на сознательных, волевых решениях субъектов микроэкономики, механизм, который заменяет цены и рынок.

Существует две формы планирования деятельности фирмы:

- планирование деятельности фирмы на рынке;
- внутрифирменное планирование.

Как правило, эти аспекты планирования взаимосвязаны.

Необходимо отметить, что по-настоящему планирование может быть рациональным только тогда, когда отношения фирмы с контрагентами на рынке носят не случайный и разовый характер, а приобретают устойчивый и долговременный характер.

Планирование деятельности предприятия позволяет:

- осуществить четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- побудить руководителей конкретнее определить свои цели и пути их достижения;
- определить показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- подготовить предприятие к внезапным изменениям рыночной конъюнктуры;
- четко формализовать обязанности и ответственность всех менеджеров фирмы.

Основным инструментом планирования фирмы является бизнес – план финансово-хозяйственной деятельности.

Бизнес-план – это план осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Задачами бизнес-плана является:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место

фирмы на этих рынках;

- выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые
- будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и непроизводственные издержки;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию и т.п.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей и т.д.

Таким образом, бизнес – план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования фирмы.

Виды бизнес-планов

Существуют разные виды бизнес-планов, среди которых можно выделить три категории по целям их разработки:

1. "Бизнес-план для банка" – так обычно называют один из трех документов:

- бизнес-план, который предоставляется в банк "для сведения", чтобы дать возможность банковским специалистам предложить оптимальный пакет банковских продуктов. Этот документ, как правило, составляется в произвольной форме, на 20-30 страницах, с учетом стандартных требований к подобному документу;
- бизнес-план – пояснительная записка с целью выяснения интереса банка к проекту. Такой бизнес-план обычно содержит до 20 страниц, произволен по форме, содержит в укрупненном и предварительном виде основные параметры проекта, сведения об инициаторе, аргументы в обоснование привлекательности проекта;
- бизнес-план – технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта, в котором банку предлагается поучаствовать в качестве источника финансирования. В зависимости от особенностей проекта, это документ объемом от 50 до 300 и более страниц, который входит в большой пакет документов, подаваемый вместе с заявкой на финансирование.

2. "Бизнес-план для себя" – в зависимости от стадии подготовки проекта может подразумеваться:

- предварительная оценка целесообразности проекта: текстовый документ или презентация, в сжатом виде содержащий результаты проведенной работы по формулировке продукта проекта, оценке рыночных перспектив и ожидаемых доходов,

оценке инвестиционных и операционных расходов: потребность в финансировании и ожидаемый уровень отдачи. Потребители документа – собственники компании, которая предполагает реализовать проект. Цель – отсеять заведомо неприемлемые проекты и выделить средства для более глубокой проработки перспективных. Объем - 20-30 страниц.

- бизнес-план, как таковой: живой, подробный, непрерывно обновляемый и уточняемый проектной командой пакет документов по каждому разделу проекта. Этот документ содержит наиболее достоверные, точные и актуальные данные. Периодически компонуется и распечатывается, часто лишь отдельными частями, для использования теми, кто связан с проектом. Распечатка устаревает в течение месяца. Такой бизнес-план – инструмент "сквозного" управления проектом от идеи до воплощения.

3. "Бизнес-план для инвестора" – зависимости от стадии взаимоотношений с потенциальным инвестором может подразумеваться:

- презентация проекта: документ, цель которого - вызвать предварительный интерес потенциальных инвесторов на ранней стадии их знакомства с проектом. Во многих случаях служит иллюстрацией устного доклада. Информация содержится в наиболее сжатом виде, поэтому требования к подбору и представлению материала наиболее жесткие. Объем до 20 страниц.

- инвестиционное предложение: обстоятельный и убедительный документ, содержащий предложение войти в проект на четко определенных условиях. Именно им, а также сведениям о других сторонах, участвующих в проекте, принципам минимизации рисков, уделяется наибольшее внимание. Описательная и обосновательная часть проекта приводится, как правило, достаточно сжато – технико-экономическое обоснование дается как приложение, наряду с проектами контрактов между участниками проекта, поставщиками, покупателями и проч.

Структура и содержание бизнес-плана

1. Титульная страница бизнес-плана - содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес сайта (если есть), наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование и очень кратко (одним предложением) - суть проекта, информацию о исполнителях проекта и дату его составления.

2. Резюме проекта - представляет собой основные положения, суть, "выжимки" из проекта, его основные выводы. Цель резюме - заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме проекта в бизнес-

плане обычно составляет 2-3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями. Резюме должно показать инвестору выгодность и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.

3. Описание компании - автора инвестиционного проекта - содержит основную информацию о компании, которая предлагает данный инвестиционный проект, ее полные реквизиты, информацию об учредителях и их реквизиты, цели компании, сведения о руководстве, историю компании, достижения, организационную структуру, основные продукты, и место компании на рынке.

4. Описание продукта или услуги - включает информацию о продукте или услуге, его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию патентах и лицензиях.

5. Маркетинговый анализ - содержит информацию о имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратегию продвижения товаров.

Маркетинговый анализ - самый первый и очень важный этап в написании бизнес-плана. Важнейшим разделом в маркетинговом анализе является определение объемов рынка сбыта продукции, доли рынка конкурентов, определение мотивации покупателей к принятию решения о покупке. Основной задачей данного раздела бизнес-плана является дать ответ на вопросы – сколько, и какого именно товара требует рынок, по какой цене и почему именно его готовы покупать потребители. В этом разделе также должен быть приведен анализ состояния и тенденций развития отрасли, средняя прибыльность и объемы производства предприятий отрасли, степень развития конкуренции и барьеры вхождения в нее.

6. Стратегия продвижения товара - здесь основным является определение рыночной ниши, т.е. того, какой именно и для каких категорий потребителей предназначен товар, количественный и качественный анализ потребителей, где они расположены, какими именно методами и каналами сбыта предлагается реализовывать товар или услугу. Приводится информация о стратегии рекламирования продукта или услуги, затратах на маркетинг, ценообразовании, политике при работе с покупателями. Этот раздел бизнес-плана часто является его самым слабым местом и может быть недостаточно проработан неопытным разработчиком бизнес-плана.

7. Производство - в случае, если это производственное предприятие, данный

раздел бизнес-плана включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений, их технико-экономическое обоснование и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, динамика цен, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае, если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений и согласований, требования по технике безопасности труда.

а) если разрабатывается инвестиционный проект торгового или обслуживающего предприятия, этот раздел бизнес-плана делается более подробным. Он включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

б) если это строительное или сервисное предприятие отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

8. План по персоналу – в этом разделе бизнес-плана приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.

9. Организационная структура и управление – содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.

10. Финансовый план – самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения, он показывает какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования. В финансовом плане приводятся или рассчитываются все денежные потоки предприятия - затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль.

11. Анализ рисков проекта – в этом разделе бизнес-плана дается описание возможных рисков проекта и их характеристика, а также приводится стратегия по их минимизации.

12. Приложения к бизнес-плану – это документы, на базе которых был составлен бизнес-план: данные маркетинговых исследований, спецификации и подробные описания продуктов, развернутые характеристики конкурентов и их продуктов, копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов, письма от покупателей и заказчиков, контракты, резюме руководителей проекта и подразделений предприятия, заключения экспертов и прочие документы.

Резюме бизнес плана

Резюме является первым разделом бизнес плана. Однако пишется оно после разработки всего бизнес-плана, так как по своему содержанию данный раздел должен дать четкое описание основных положений бизнес-плана.

Необходимость правильного и обоснованного составления резюме заключается в том, что потенциальные инвесторы и потребители продукции предприятия, в первую очередь, изучают резюме и на его основе делают выводы об экономической эффективности и реальных возможностях реализации основных целей бизнес-плана.

По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему тратить свое время и читать бизнес-план до конца. Поэтому, необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого бизнес-плана, рассчитать, сколько инвестиций потребуется вложить, какой ожидается спрос на продукцию, и почему предприятие добьется успеха, каким образом полученные инвестиции будут возвращены. Из резюме кредиторы и инвесторы должны получить ответы на вопросы: «Что они получают в случае успешной реализации этого проекта?», и «Каков риск потери вложений?».

В резюме необходимо аргументировано показать следующие принципиальные положения бизнес-плана:

- Раскрыть важность и актуальность основных задач бизнес-плана;
- Показать потенциальным инвестором и потребителям, что данное предприятие способно решить поставленные в бизнес-плане задачи.

В резюме составители документа должны в краткой форме представить информацию о предприятии, его продукции, наличии ресурсов, о поставщиках и клиентах, а главное, о его рыночных возможностях и перспективах, изложив при этом

полную финансовую картину с расчетом предполагаемой прибыли и ее использования.

Следует дать краткое описание предприятия и сферы его деятельности. Должно быть показано место и роль данного предприятия в соответствующей отрасли, приведена информация об основных потребителях выпускаемой продукции.

При описании предприятия приводятся следующие данные:

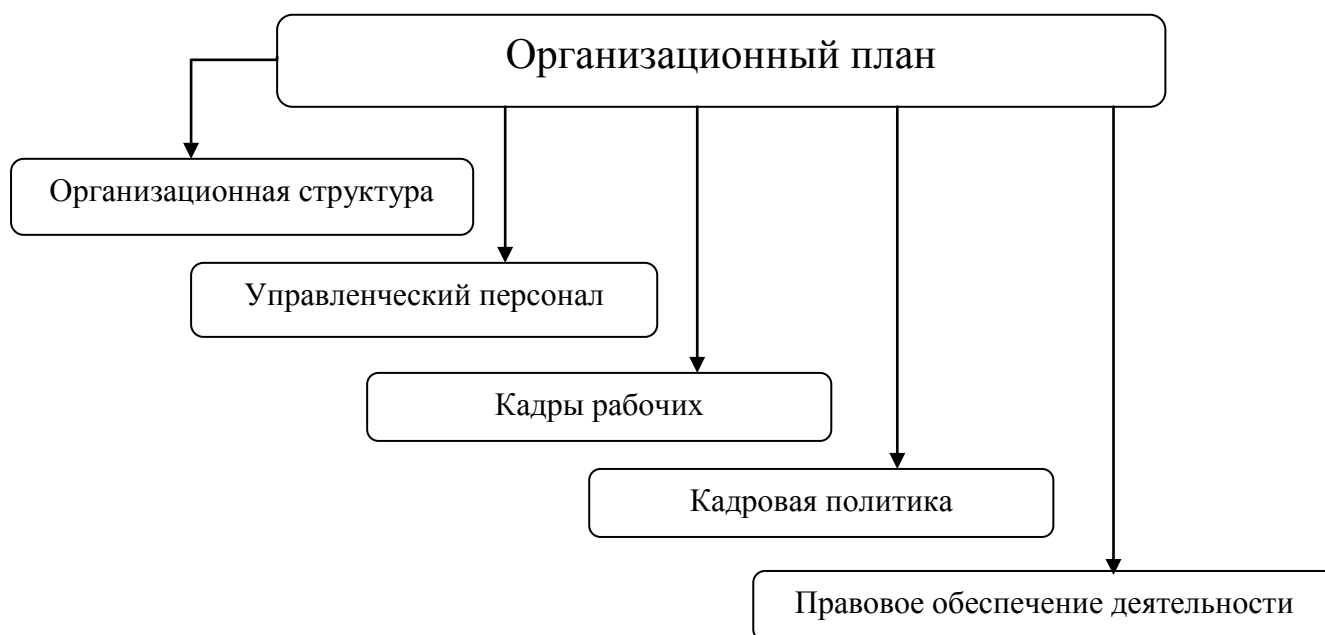
- объемы выпускаемой продукции за последние 3 года;
- финансово экономические показатели деятельности предприятия за последние 3 года;
- структура управления и кадровый состав;
- технический уровень производства;
- обеспеченность предприятия рабочими кадрами и специалистами;
- кооперативные связи с другими предприятиями.

Также необходимо дать описание основной продукции:

- описать каждый вид продукции и дать ее количественную и качественно-структурную характеристики;
- указать возможности для расширения производства;
- указать каналы реализации продукции;
- показать необходимо ли новое оборудование для развития производства.

Организационный план

Организационный план бизнес-плана посвящен системе управления предприятием и его кадровой политике. Структура данного раздела предоставлена ниже:



Организационная структура – это форма объединения работников предприятия для достижения поставленных целей. Организационную структуру предприятия характеризуют: количество подразделений, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры, системы управления на предприятии.

Организационные структуры, используемые на предприятиях, зависят от множества факторов: размеров предприятия, объемов основных фондов, численности занятых работников, принципа работы предприятия и т.д.

Организационная структура предприятия документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления, должностных инструкций отдельных исполнителей.

Управленческий персонал является важнейшим фактором реализации бизнес плана. Успех развития предприятия и реализации конкретных инвестиционных проектов во многом зависит от компетентности и опыта управленческого персонала, поэтому потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение аппарату управления. При характеристике управленческого персонала необходимо указать: возраст, образование, срок работы на предприятии, функциональные обязанности, опыт работы, личные качества.

В организационном плане должна быть представлена информация о членах Совета директоров предприятия, распределении обязанностей в аппарате управления, лицах, имеющих право подписи финансовых документов.

Кадры рабочих – это персонал предприятия, он выступает основой производственного процесса. В данном подразделе указываются данные о необходимой численности и структуре кадров, исходя из потребностей производства. Целесообразно привести данные о действующей системе оплаты труда, способах мотивации трудовой деятельности работников, режиме работы на предприятии.

Кадровая политика предприятия также должна быть представлена в организационном плане. При ее характеристике описывается действующая система отбора кадров при приеме на работу (собеседование, тестирование, установление испытательного срока, обучение за счет предприятия и т.д.). Необходимо раскрыть периодичность оценки качества персонала и применяемые методы ее проведения. Особое внимание в организационном плане должно быть обращено на переподготовку и повышение квалификации специалистов, и уровень оплаты труда. Расчет потребности в рабочих кадрах и специалистах и размера оплаты их труда приводится ниже в таблице:

Наименование категорий	Год						
	2010				2011	2012	2013
	Потребность, чел.	Средняя З.п., руб.	Затраты на З.п., тыс.руб.	Начисления на З.п., тыс.руб.			
Рабочие основного производства							
Рабочие вспомогательного производства							
Специалисты и служащие							
Итого:							

План производства

Данный раздел готовят только те предприниматели, которые собираются заниматься производством. Главная задача этого раздела – доказать потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Для предпринимателей это сегодня, к сожалению, самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие изделия и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких людей.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в рассматриваемом разделе бизнес-плана, такие:

- где будет изготавливаться продукция – на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут год от года возрастать?
- где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, комплектующие и материалы?
- какова репутация поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- предполагается ли производственная кооперация и с кем?

- возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

- какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела бизнес-плана желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

Очень полезной может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме должно найтись место для процессов контроля качества. Нельзя обойти молчанием этот вопрос и в тексте. Нужно сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества и какими стандартами при этом вы будете руководствоваться.

Завершат данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и прогноз ее динамики. При этом вы не должны забывать о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные ограничения со стороны правительственных органов и общественности, лучше заранее это предусмотреть.

В план производства необходимо включить также сведения о виде требуемых производственных мощностей, необходимых производственных помещениях, потребности в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной). Определите, какие комплектующие будут производиться на собственном предприятии, а какие закупаться на стороне. Бизнес в сервисе требует особого внимания к месту расположения производства (близость к клиентам становится главным требованием). Хорошее расположение предприятия позволит снизить накладные расходы и обеспечить конкурентное преимущество.

В целом структура данного раздела может быть следующей:

1. Производственный цикл предполагает графическую характеристику производственного цикла бизнеса. Необходимо указать, как предприятие будет справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды).

2. Производственные мощности и их развитие. Для уже существующего бизнеса необходимо описать производственные мощности, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование,

механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на предприятии. А так же как и когда будут приобретены дополнительные мощности.

3. Стратегия в снабжении и производственный план. Здесь описывается весь производственный процесс, решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Указываются наиболее вероятные субподрядчики и поставщики, характеризуется степень их надежности. Подготавливаются производственные планы с информацией, характеризующей зависимость затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, закупаемым компонентам и накладным расходам производства, показывается требуемый уровень запасов как функция разных уровней продаж. Описывается подход к контролю качества, управлению производством и запасами, что сводит к минимуму уровень брака.

4. Государственное и правовое регулирование. Рассматриваются любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты, касающиеся бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т.п. необходимо отметить любые нормативные акты, которые могут повлиять на характер и сроки открытия или работы предприятия (проекта).

Завершают данный раздел три важнейших пунктов:

1. Обеспеченность технологиями;
2. Затраты на получение технологии;
3. Производственная база.

План маркетинга

Маркетинг представляет собой комплексный подход к решению рыночных проблем предприятия и охватывает все стадии управления товаром (продукцией), начиная от изучения потребителей и спроса на него, разработки производственной программы и осуществления различного рода услуг, связанных с продажей, переработкой продукции, включая и послепродажное обслуживание.

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как может осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться продукты, услуги.

Цель данного раздела состоит в показе того, что продукция фирмы будет востребована потребителем, конкурентоспособна и имеет свой рыночный сегмент. План маркетинга опирается на данные, полученные в предыдущих разделах бизнес-плана, и

показывает результаты исследования рынка для нового бизнеса, оценивает профиль потребителя, сильные и слабые стороны конкурентов, географические и иные факторы рынка. Здесь находят отражение результаты маркетингового исследования, которое лежит в основе бизнес-плана.

Назначение данного раздела бизнес-плана - показать, что на рынке имеется достаточное число потребителей данного продукта, обосновать, что потребители предпочтут именно эту продукцию или торговую марку конкурентам, показать, на чем следует сделать основные акценты в стратегии рекламы, и сбыта продукции, в ценовой политике.

План маркетинга и сбыта продукции является одним из наиболее значимых в бизнес-плане. Результаты исследования рынка - это база для разработки долгосрочной маркетинговой и ценовой стратегии предприятия, его текущей политики. Ввиду важности и сложности этот раздел целесообразно готовить в первую очередь, проверив данные о рынке, его объемах и темпах роста по дополнительным альтернативным источникам.

От оценок сбыта в данном разделе зависят все последующие разделы плана. Объем реализации товаров и услуг, планируемый в результате исследования рынка, оказывает непосредственное влияние на планы производства и маркетинга, а также на размер инвестируемого капитала. Данные анализа конкурентной обстановки в значительной степени определяют стратегию сбыта и ценовую стратегию предприятия на выбранных сегментах рынка.

Маркетинговая стратегия управления производством - это комплексная система организации и управления производственно-хозяйственной деятельностью, основанная на изучении состояния и перспектив развития рынков и представляющая собой совокупность функций и мер по разработке новой продукции с новыми свойствами, ее производству в соответствии с потребностями и емкостью рынка, обеспечению допустимого или желаемого уровня себестоимости, установлению цен на продукцию, организации ее сбыта на основе всестороннего изучения спроса и предложений. Маркетинговая стратегия ориентирует товаропроизводителя на выпуск такой продукции (услуг), которая бы пользовалась постоянным спросом на рынке и производство которой, обеспечивало бы устраивающую товаропроизводителя норму прибыли на вкладываемый в проект капитал. Эта задача решается в рамках обоснований инвестиционных проектов. Более частными задачами маркетинга, проводимого в рамках осуществления инвестиционных проектов, являются:

- оценка состояния рынков планируемой к выпуску продукции;

- определение возможностей, условий и путей проникновения и завоевания соответствующих сегментов рынка, вытеснения конкурентов;
- минимизация риска инвестиционных вложений.

При осуществлении инвестиционных проектов исследуются не только рынки намечаемой к выпуску продукции, но и рынки инвестиционных ресурсов, рынки потребляемого для ее производства сырья, комплектующих изделий и т.д.

План маркетинга включает в себя:

- описание рынков, их основных сегментов;
- перечень потребителей продукции, основных конкурирующих фирм;
- анализ возможных осложнений при сбыте продукции из-за конкуренции;
- определение стратегии маркетинга - программы деятельности по всем направлениям и позициям маркетинговых исследований, по целевым рынкам;
- меры по контролю маркетинговых исследований.

В общем виде план маркетинга содержит:

- мероприятия по максимальному удовлетворению требований потребителей продукции в процессе осуществления инвестиционного проекта;
- оценку возможности просчетов и ошибок и их «стоимости» при различных прогнозируемых вариантах осуществления проекта;
- данные, характеризующие маркетинговую среду реализации проекта, и данные о возможных маркетинговых посредниках;
- мероприятия по организации рекламы и данные о затратах на нее;
- перечень конкретных покупателей продукции;
- методы стимулирования продаж;
- мероприятия по организации предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания.

Так же в данном разделе подробно описываются и рекламные мероприятия по продвижению продукции.

Маркетинговый анализ должен быть, по возможности, сконцентрирован на правдоподобных, взаимосвязанных и сопоставимых сведениях. На основе маркетингового анализа и разрабатывается маркетинговый план. В нем должна быть определена маркетинговая стратегия проекта. Маркетинговый план должен учитывать и наличие других продуктов в ассортименте предприятия, а также организационные, финансовые, производственные и снабженческие аспекты его деятельности, влияющие на возможность выполнения маркетингового плана.

Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическую точку успеха нового предприятия. Маркетинговое планирование будет ежегодной потребностью для компании и может рассматриваться как путеводитель при принятии оперативных решений. Грамотные маркетинговые исследования помогут уменьшить неопределенность в бизнесе, снизить риски при разработке бизнес-плана, и наиболее эффективно распределить экономический потенциал для достижения желаемого уровня компании.

Финансовый план

Финансовый план – один из важнейших разделов бизнес-плана, так как является главным критерием принятия инвестиционного проекта к реализации. Он необходим для контроля финансовой обеспеченности инвестиционного проекта на всех этапах его реализации и отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты, а также результаты расчетов, которые проводятся при его разработке в определенной последовательности.

Данный раздел инвестиционного проекта является наиболее объемным и трудоемким. Здесь выделяют комплекс вопросов, решаемых в процессе подготовки инвестиционного проекта на этапе финансового анализа. Финансовый анализ должен сопровождать разработку проекта с самого начала. Каждый раздел бизнес-плана должен иметь выход на финансовый раздел, т.е. содержать цифры, данные, по которым можно рассчитывать соответствующую позицию финансовых планов.

Финансовое обоснование проекта выступает критерием принятия инвестиционного решения, поэтому разработка финансового плана должна вестись особо тщательно. Цели и задачи прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности инвестиционного объекта заключаются, прежде всего, в оценке затрат и результатов, выраженных в финансовых категориях.

Финансовый раздел инвестиционного проекта состоит из следующих пунктов:

1. Анализ финансового состояния предприятия в течение трех (а лучше пяти) предыдущих лет его работы.
2. Анализ финансового состояния предприятия в период подготовки инвестиционного проекта.
3. Прогноз прибылей и денежных потоков.
4. Оценка финансовой эффективности инвестиционного проекта.

Остановимся кратко на каждом пункте финансового раздела инвестиционного проекта.

Финансовый анализ предыдущей работы предприятия и его текущего положения обычно сводится к расчету и интерпретации основных финансовых коэффициентов, отражающих ликвидность, платежеспособность, оборачиваемость и рентабельность предприятия. Инвестор, прежде чем вкладывать средства в конкретный проект анализирует его деятельность с целью оценки будущего состояния и перспектив развития, эффективности инвестиций. Показатели (коэффициенты), используемые для анализа и оценки инвестиционного проекта, не исчерпываются рассмотренными ниже, поскольку не существует такого их набора, который полностью бы отвечал поставленным задачам и удовлетворял всем целям анализа. Полученные в результате расчетов прогнозируемые финансовые показатели и эффективности проекта можно представить в бизнес-плане в виде таблицы.

Показатели эффективности проекта

Показатели	В целом по проекту	По годам (периодам) реализации проекта		
		1	2	t
Эффективности проекта				
Простой срок окупаемости				
Динамический срок окупаемости				
Чистый дисконтированный доход				
Внутренняя норма доходности				
Индекс доходности				
Уровень безубыточности				
Коэффициент покрытия задолженности				
Итого:				
Финансовые показатели				
Рентабельность:				
- собственных средств				
- инвестиций				
- инвестированного капитала				
- продаж				
- продукции				
Коэффициент финансовой независимости				
Коэффициент финансовой напряженности				
Коэффициент структуры капитала				
Коэффициенты оборачиваемости:				
- всего капитала				
- собственных средств				
- заемных средств				
- дебиторской задолженности				
- кредиторской задолженности				
Коэффициент текущей ликвидности				
Итого:				

Показатели платежеспособности применяются для оценки способности фирмы выполнять долгосрочные обязательства. Коэффициенты оборачиваемости дают возможность оценить эффективность операционной деятельности и политики в области цен, сбыта, закупок. Показатели рентабельности применяются для оценки текущей прибыльности предприятия участника инвестиционного проекта.

Прогноз прибылей и денежных потоков в процессе реализации инвестиционного проекта и оценка финансовой эффективности проекта включают:

- оценку стоимости капитала, привлеченного для реализации инвестиционного проекта;
- составление сводного баланса активов и пассивов проекта;
- прогноз прибылей/убытков и денежных потоков;
- оценку показателей финансовой эффективности проекта.

Оценка финансовой эффективности проекта осуществляется с учетом принципа «стоимости денег во времени». Данный принцип гласит: «Рубль сейчас стоит больше, чем рубль, полученный через год», т. е. каждый новый поток денег, полученный через год, имеет меньшую стоимость, чем равный ему по величине денежный поток, полученный на год раньше. Поэтому все притоки и оттоки, полученные на разных этапах реализации проекта, приводятся к сегодняшней (текущей) стоимости путем дисконтирования. Это позволяет сравнить их и рассчитать основной показатель финансовой эффективности проекта - NPV (Net Present Value) чистую текущую (или приведенную) стоимость.

Для анализа целесообразности реализации проекта возникает необходимость прогноза темпов инфляции на весь срок действия (по периодам) объекта инвестиций. При этом желательно принимать несколько альтернативных прогнозов - пессимистических и оптимистических.

При прогнозировании финансово-хозяйственной деятельности проекта в бизнес-плане, рассчитывают чистую прибыль от реализации проекта и поток денежных средств, составляется проектно-балансовая ведомость (с учетом активов и пассивов баланса).

Это три базовые формы финансовой отчетности. На основе всех проведенных расчетов разрабатывается три документа:

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат (движения денежных средств);
- план-баланс активов и пассивов.

На основании оценки эффективности инвестиционного проекта инвесторы и другие его участники принимают решения об инвестировании, выходе из проекта, корректировке его параметров, условий реализации, возможных путях повышения эффективности и т.д.

Анализ рисков

В этом разделе бизнес-плана выполняется оценка наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта. Он содержит оценку степени неопределенности и риска достижения итоговых экономических показателей инвестиционного проекта. В нем определяются размер, время и место наступления нежелательных экономических последствий и их конкретные причины. При описании рисков желательно предусмотреть перечень профилактических и прогнозных мероприятий по предотвращению форс-мажорных и прочих негативных факторов.

Одновременно в разделе прорабатываются и отражаются мероприятия по предупреждению рисков и возможному снижению потерь от них.

Определение, расчет и анализ факторов риска - одна из главных частей инвестиционного проектирования. Успех реализации проекта зависит от множества переменных величин, которые вводятся в описание в качестве исходных данных, но в действительности не являются полностью контролируемыми параметрами. Все эти величины можно рассматривать как случайные факторы, оказывающие влияние на результат проекта, и есть риск изменения этих случайных факторов. Основные методы анализа рисков представлены ниже.

Основные методы анализа (моделирования) рисков:

- Анализ безубыточности (точек равновесия) показывает, при каком объеме продаж достигается окупаемость затрат.
- Факторный анализ – определяет предполагаемые факторы риска и степень их воздействия на деятельность компании или на проект.
- Анализ чувствительности – это устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом, так и внутренних показателей проекта.
- Метод Монте-Карло (статистический анализ) – состоит в определении степени воздействия случайных факторов на показатели эффективности проекта. Метод основан на сборе и обработке больших массивов данных, как о проекте (компании), так и о внешней среде, с использованием статистических методов и моделей. На практике метод применяется редко.
- Экспертный анализ – устанавливает степень воздействия риска на компанию (проект) путем экспертных оценок специалистов в этой области. При анализе рисков формируется таблица экспертного мнения, в которой рассматриваются любые возможные риски и уровень их воздействия на рассматриваемый проект.

Приложение к бизнес-плану

В этом разделе содержатся все необходимые и достаточные данные, использованные при экономических обоснованиях и составлении бизнес-плана (паспортные характеристики применяемого технологического оборудования и процессов, копии лицензий на производство, контрактов, экспертные заключения и др.), а также данные расчетов и обоснований, не вошедшие в основной текст бизнес-плана.

В этот раздел бизнес-плана рекомендуется включать информацию и копии документов, которые по каким-либо причинам нецелесообразно вводить в основную часть, но они могут быть востребованы в случае подробного изучения бизнес-плана инвестором.

Приложение может охватывать такие материалы, как копия свидетельства о государственной аккредитации (если организация прошла процедуру аккредитации); копии контрактов и проектов договоров; список клиентов с указанием годовых продаж; формулы и расчеты; таблицы вспомогательных цифровых данных; прейскуранты предполагаемых поставщиков, конкурентов; копии форм бухгалтерской отчетности с отметкой налогового органа за последний отчетный период; должностные инструкции; методики, применяемые в деятельности; иллюстрации вспомогательного характера; характеристики и рекомендации высших менеджеров; краткий словарь специальных терминов, использованных при изложении бизнес-плана.

Возможные приложения:

1. Комплексная концептуальная.
2. Схема участников проекта.
3. График подготовки производства и выпуска продукции.
4. Организационная структура компании.
5. Основные экономические показатели проекта.
6. Социально-экономическое значение проекта.
7. Схема потоков проекта.
8. Предварительные контракты.
9. Акты профессиональных оценщиков.
10. Аудиторские заключения.

При необходимости формируются исходные экономические, технические и другие данные по организации производства, прейскуранты, заключения, таблицы и иная документация, на которую есть ссылки в бизнес-плане.

Заключение

Бизнес-план должен выглядеть профессионально. Это вовсе не означает, что он должен быть усложнен и перегружен большим количеством материала или дорого издан. Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и легок в использовании.

Бизнес-план составляется таким образом, чтобы инвесторы могли легко отыскать в нем интересующие их главы, так как не каждый инвестор захочет читать весь план целиком.

Для обеспечения своему бизнесу процветания необходимо обладать истинным желанием добиться своей цели. Нужно быть готовым идти на риск, но лишь умеренный риск, который реально преодолеть. Энергия и энтузиазм должны сочетаться с сильным чувством реальности при оценке положения бизнеса на рынке и его потенциале.