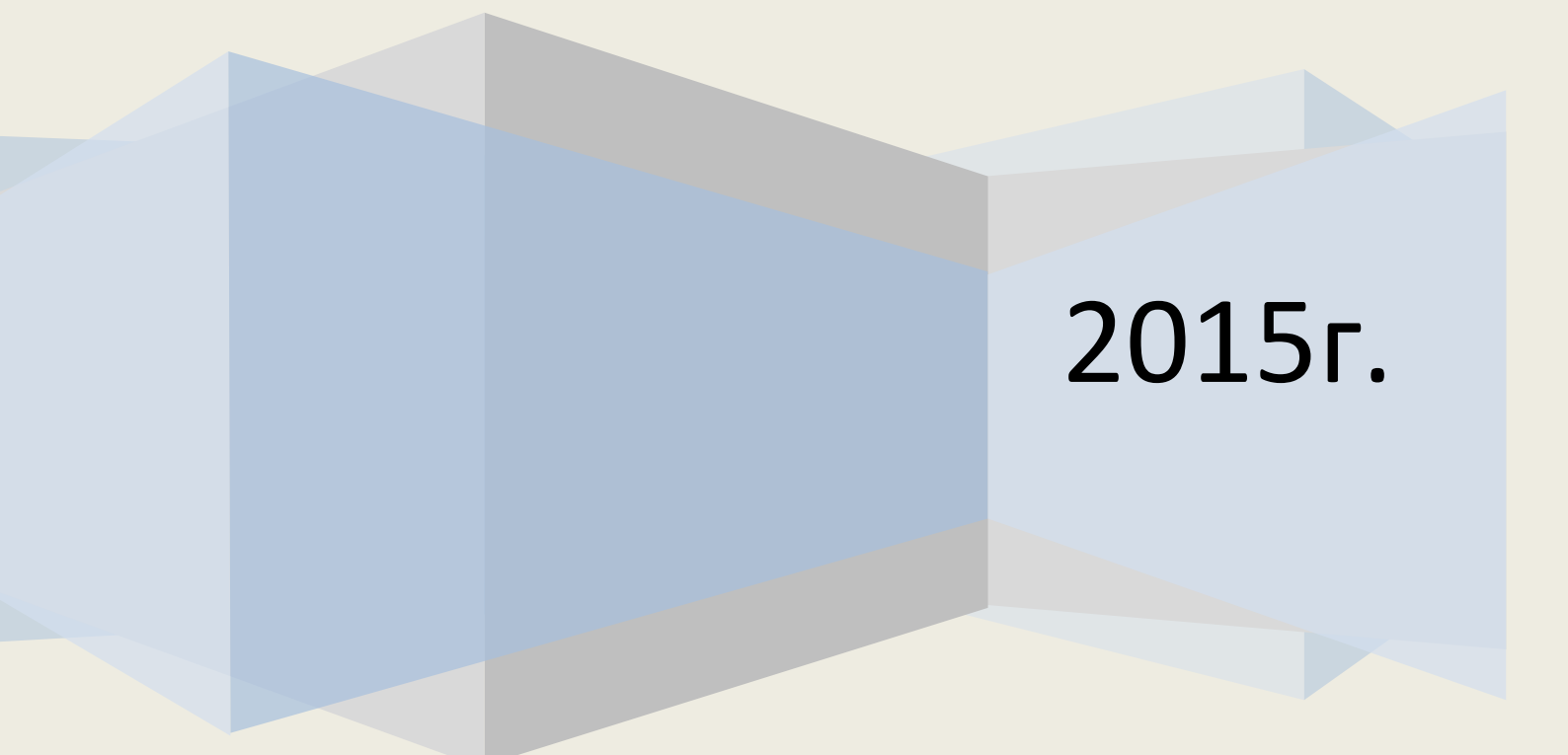


**РУКОВОДСТВО ПО  
СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-  
ПЛАНА**

**2015г.**



## Структура бизнес-плана для малого бизнеса

Бизнес-план для малого бизнеса (ИП, ООО или другое малое) имеет свои особенности. Он отличается от инвестиционного Бизнес- плана и может не иметь некоторых разделов.

Содержание бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров создаваемого предприятия и сферы, к которой оно относится – в сфере услуг или производственной сфере, - и, если предприятие производственное, от того, какой товар будет выпускаться, - товар для потребителя или товар для производителя. Содержание бизнес-плана будет зависеть также и от размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

**ВАЖНО!** Составлению бизнес-плана должна предшествовать работа по сбору информации об объеме потенциального спроса, производственных и финансовых потребностей предприятия. Имея такую информацию, предприниматель сможет еще до составления бизнес-плана оценить жизнеспособность самой концепции нового предприятия.

**Примерная структура бизнес-плана малого предприятия и индивидуальной предпринимательской деятельности:**

### **1. Титульный лист:**

- название и адрес предприятия // ИП;
- имена и адреса, телефон инициатора проекта;
- название проекта (вид деятельности);
- стоимость проекта: сумма средств, необходимых для создания предприятия // организации индивидуальной деятельности.

### **2. Резюме.**

1. Краткое описание проекта.
2. Характеристика предприятия. Сведения о самом предпринимателе и его партнерах
3. Потребность в инвестициях.
4. Показатели эффективности проекта.

По сути, резюме – это презентация вашего бизнес-плана, выжимка из всего того, что вы написали ниже. По большому счету, инвестор, еще даже не читая весь бизнес-план, должен увидеть в этих первых страницах идею вашего бизнеса и ее обоснование.

Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что вы собираетесь делать, за счет чего и чем, ваш проект или продукт будет отличаться от конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его.

### **3. Характеристика проекта. Суть предлагаемого проекта:**

- продукция – планируемые объемы производства и реализации;
- услуги – планируемые объемы;
- административный и производственный персонал (численность по категориям);
- сведения о технологиях, самом предпринимателе и его партнерах.

### **4. Производственный план:**

- описание производственного процесса/ технологии;
- производственные помещения;
- станки, оборудование;
- поставщики сырья и материалов.

Главная задача – доказать вашим потенциальным партнерам и инвесторам, что вы будете в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Иными словами, от вас требуется показать, что вы действительно знаете, как организовать производство.

### **5. Маркетинг. Рынок. Конкуренция.**

Вы должны ответить на два основных вопроса:

1. Кто будет покупать у Вас товары?
2. Где Ваша ниша на рынке?

Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара настолько очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

При исследовании конкурентной среды основными вопросами будут:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
2. Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?
3. Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?
4. Каков уровень цен на продукцию конкурентов?

### **6. План сбыта (как и кому продавать товары или услуги):**

- цены – предполагаемый уровень цен и их изменение в перспективе);
- каналы сбыта – кому и как будет осуществляться доставка товаров;
- реклама – как будут рекламироваться товары (услуги).

В этом разделе должны содержаться также и ответы на следующие вопросы:

- как вы собираетесь продавать свой товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые организации;
- как вы будете определять цены на свои товары;
- какой уровень прибыльности на вложенные средства планируется;
- как вы будете организовывать рекламу и сколько собираетесь на это выделить;
- как вы будете добиваться постоянного роста продаж – за счет расширения района сбыта, либо за счет поиска новых форм привлечения покупателей;
- как будет организована служба сервиса, и сколько на это потребуются средств;
- как вы планируете добиться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

### **7. Организационный план:**

Организационный раздел вашего бизнес-плана должен раскрывать следующие ключевые моменты вашего бизнеса:

- организационная структура предприятия;
- штатный состав, численность персонала и режим его работы;
- форма собственности – укажите, какая форму владения предприятием выбрана, какова его правовая форма;
- сведения о партнерах или основных пайщиках, если таковые имеются; мера ответственности партнеров (пайщиков);
- правовое обеспечение проекта;
- календарный график осуществления проекта.

### **8. Финансовый план:**

- анализ финансовых показателей проекта;
- источники средств (личные накопления, кредиты банка, субсидии и др.) и их использование на организацию предприятия (ИП);
- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и платежей;
- самоокупаемость и рентабельность;
- затраты на оплату труда и налоги.

**Смета затрат** на проект может включать в себя следующие статьи расходов:

- расходы на аренду оборудования, лизинговые платежи;
- затраты на проектные работы; на строительно-монтажные работы;
- аренда производственных, складских, офисных помещений;
- приобретение материалов и комплектующих для производства, создание производственных запасов сырья;
- расходы на приобретение топлива, энергии, воды на производственные, технологические нужды;
- основная зарплата производственного и управленческого персонала; налоги и взносы в Пенсионный фонд и социальные отчисления на заработную плату;
- расходы на профессиональную подготовку, обучение и переобучение работников;
- выплаты за пользование кредитом банка, проценты по кредиту;
- общепроизводственные издержки;
- реклама и т.п.

**ВАЖНО!** Затраты на покупку средств производства (станки, оборудование, машины, оргтехника, печатные устройства) – как правило разовые и в проекте учитываются отдельно. (закуп основных фондов и оборудования)

### **9. Оценка рисков:**

- в чем заключаются слабые стороны предприятия (ИП);
- как работать с конкурентами.

Описать риски до начала бизнеса необходимо для того, чтобы:

1. Оценить вероятность того, что планируемые показатели бизнеса (прибыль, количество клиентов) не будут достигнуты.
2. Заранее определить, чего следует более всего опасаться, и наметить пути нейтрализации негативных последствий.

## **СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА**

Полный объем стандартного бизнес плана обычно занимает около 40-50 страниц и требует достаточно много времени для разработки. В последнее время, особенно на этапе поиска партнера или инвестора, получил широкое распространение сокращенный, сжатый вариант бизнес-плана объемом в 4-10 страниц, который, в случае заинтересованности инвестора или партнера, дополняется полным развернутым документом.

**Ниже приведено содержание версии бизнес-плана для среднего или крупного производственного предприятия:**

### **1. Краткое содержание (1-2 стр.):**

- цели бизнеса;
- возможности для бизнеса и стратегия по их реализации;
- намечаемые рынки сбыта и прогноз;
- конкурентные преимущества;
- прогнозируемые финансовые перспективы;

- компетенция и профессионализм руководства;
- требуемая сумма инвестиций.

#### 1. **Аннотация** (не более 600 печатных знаков, размещается на одной странице):

- наименование проекта;
- точное указание организационно-правовой формы;
- среднесписочная численность;
- оборот за последний год;
- фамилия, имя, отчество и телефон руководителя работы.

#### 2. **Описание проекта.**

##### 2.1. **Отрасль, создаваемая компания, ее продукция и услуги:**

- описание отрасли (подотрасли);
- создаваемая фирма;
- перспективные услуги, перспективная продукция (описание товара и услуг);
- стратегия выхода на рынок и увеличение объема продаж.

##### 2.2. **План технической доработки продукта:**

- текущее состояние;

##### 2. **Описание проекта:**

- суть проекта, описание продукции (с приложением образцов, фотографий, видеоматериалов);
- назначение продукта, отличия его от имеющихся;
- обоснование новизны технических и организационных решений с приложением копий документов, подтверждающих право собственности на имеющиеся решения (патенты, авторские свидетельства и т.п.). Схема проблемы и риск;
- улучшение качества изделий и новые продукты;
- затраты;
- вопросы собственности, защиты прав интеллектуальной собственности.
- сервисное обслуживание.

#### 3. **Анализ и оценка рынка сбыта** (5-6 стр.):

- потребители продукции и услуг;
- размер рынка и возможные тенденции его развития;
- обеспечение преимущества в конкуренции;
- конкуренты;
- оценка доли рынка и объема продаж.
- дальнейшее развитие рынка.

#### 3. **Рынок сбыта:**

- ситуация на внутреннем и внешнем рынках, имеющиеся аналоги;
- контингент покупателей, объем платежеспособного спроса на первые два года (копии контрактов или запросов);
- ориентировочная цена и себестоимость, планируемая прибыль на единицу продукта;
- объем продаж и цены конкурентов;
- сопоставительный анализ стратегий сбыта заявителя и конкурентов. Схема распространения продукта, способы стимулирования продаж.

#### 4. **Конкуренты.**

- производители аналогичных товаров;
- их доходы, новые модели, технический сервис;
- реклама их изделий;
- их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей;
- уровень цен на продукцию конкурентов;
- их политика цен.

#### 5. **План маркетинга** (3-4 стр.):

- схема распространения товаров и реализация продукта;
- ценообразование;
- реклама и продвижение продукции на рынок;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного обслуживания и предоставлению гарантий;
- формирование общественного мнения о Вашей фирме и товарах.

#### 6. **План производства.**

##### 6.1. **Организация производства продукта.**

- производственный цикл;
- географическое положение;

#### 4. **Организация производства**

##### **продукта:**

- поквартальный график реализации проекта и производства продукта;
- необходимые мощности и план их
- производственные мощности и их развитие;
- стратегии в снабжении и производственный план;
- государственное и правовое регулирование.

## **6.2.Общее расписание по созданию**

**предприятия** (график организационной схемы создания предприятия).

создания, приобретаемое оборудование (подтверждение поставок);

- производственная кооперация;
- план обеспечения материалами, сырьем, комплектующими;
- методы контроля качества и схема сертификации продукта;
- разрешения и лицензии на вид деятельности и на производство продукта (при необходимости);
- затраты на сохранение окружающей среды;
- необходимые специалисты, квалификация и предыдущий опыт работы, у ровни оплаты труда и методы стимулирования персонала, схема привлечения специалистов.

## **7.Организационный план:**

- организационная структура предприятия;
- главные руководители предприятия;
- зарплата руководства;
- другие инвесторы;
- найм, другие соглашения, выплата премиальных.
- совет директоров;
- содержание профессиональных советников и услуги.

## **5.Участники проекта:**

- наименование организации;
- форма собственности и правовой статус организации, система подчиненности;
- распределение акционерного капитала, основные средства;
- оборот по годам (кварталам) за последние 2 года;
- банковская справка о финансовом положении;
- вклад участников в проект (оборудование, ноу-хау; помещения; денежные средства – с указанием форм владения и документальным подтверждением наличия).

## **8.Правовые аспекты фирмы.**

### **9.Оценка риска.**

- основные виды рисков:
- влияние сезонности на спрос;
- меры профилактики рисков;
- программа страхования от рисков.

## **10.Финансовый план:**

### **10.1.Текущее состояние фирмы:**

- издержки к началу операций фирмы;
- стандартный отчет о прибылях и убытках;
- балансовая ведомость;
- анализ кассового плана;
- финансовые показатели деятельности фирмы.

### **10.2.Экономика предприятия:**

#### **Финансовый план:**

- постатейный (поквартальный) баланс доходов и расходов, включая возврат заемных средств, график достижения безубыточности (с учетом предлагаемой заявителем процентной ставки по кредиту);
- объем инвестирования, источники средств и формы их получения (документальное подтверждение);
- валовая и операционная прибыль;
- факторы, влияющие на устойчивость прибыли;
- постоянные и временные затраты.
- период достижения безубыточности;
- период достижения позитивной кассовой наличности.
- возможные моменты, типы и источники рисков;
- предлагаемые схемы страхования.

## **11.Стратегия финансирования:**

- сумма вклада, которая требуется фирме;
- срок займа;
- использование займа.

## Резюме бизнес-плана для инвестора

Резюме бизнес-плана – это суть и краткое содержание его основных разделов.

Помните, резюме это первое, что видит потенциальный инвестор. Чаще всего и последнее. Если вы хотите, чтобы инвестор заинтересовался вашим бизнес-планом, то уделите составлению резюме повышенное внимание.

В резюме должны обязательно присутствовать следующие моменты:

1. Описание проекта.
2. Характеристика предприятия.
3. Потребность в инвестициях.
4. Показатели эффективности проекта.

По сути, резюме – это презентация вашего бизнес-плана, выжимка из всего того, что вы написали ниже.

По большому счету, инвестор, еще даже не читая весь бизнес-план, должен увидеть в этих первых страницах идею вашего бизнеса и ее обоснование.

Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что вы собираетесь делать, за счет чего и чем, ваш проект или продукт будет отличаться от конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. В конце резюме необходимо привести сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, выручку от продаж, затраты на производство, валовую прибыль и уровень прибыльности вложений в ваше дело и, естественно, – срок, в течение которого Вы сможете вернуть заемные средства (если решили прибегнуть к кредиту).

Понятно, что без четко выраженных в резюме ключевых пунктов вашего бизнес-плана, подкрепленных соответствующими цифрами и убедительными доводами, инвесторы даже не станут тратить на вас время.

Чтобы инвестор не просто вежливо пролистал, а, как минимум, внимательно просмотрел ваш инвестиционный проект, на который вы пришли просить деньги, резюме этого проекта должно быть очень убедительным и интересным. Оно должно показывать инвестору, что вложив в вас деньги, он сможет заработать на этом.

Правила грамотного составления резюме бизнес-плана заключаются в том, чтобы не утомляя читателя долгими рассуждениями, четко и лаконично выразить основные ключевые моменты бизнес-идеи. Размер резюме не должен превышать нескольких страниц. Информация должна быть разбита на абзацы, соответствующие разделам проекта. Оно должно быть структурированным, а не сплошным текстом.

Резюме вашего бизнес-плана должно содержать основные ключевые моменты, которые дадут понимание инвестору, что это за проект, и стоит ли в него вкладывать деньги.

Укажите название вашего проекта, кто является инициатором, а также информацию о местонахождении проекта и выбранную организационно-правовую форму его осуществления.

Далее необходимо раскрыть суть проекта. Определить цели и способы их достижения. Например, цель проекта – продавать тысячу штук какого-то товара в год. Для этого потребуется организовать производство данного товара и наладить каналы сбыта. И здесь, весьма кстати, будет приложить уже заключенные вами договора о намерениях с возможными партнерами-покупателями.

Здесь же дается календарный план осуществления проекта с основными этапами проекта и сроками их реализации.

Потребность в финансировании лучше связать с календарным планом и показав, в каких объемах инвестиций вы нуждаетесь на каждом этапе проекта. Здесь же обязательно стоит показать и каково соотношение между заемными средствами и вашими собственными ресурсами.

Если предполагаются кредиты на разных этапах осуществления проекта, то необходимо указать их объем, процентную ставку, график возврата.

Самое главное, что заинтересует инвестора, и, что определяет экономическую эффективность и привлекательность проекта – это срок окупаемости, сроки возврата заемных средств, нормы доходности и чистой приведенной стоимости проекта.

Необходимо отметить с какими возможными рисками может столкнуться ваш проект на этапе реализации.

Как вы можете оценить их качественно и количественно?

Вот основной, но далеко не полный перечень того, что должно включать в себя резюме бизнес-плана, если вы намерены с его помощью получить кредит или привлечь инвесторов.

### Описание фирмы и продукции

Начиная составлять бизнес-план проекта, необходимо полно и емко описать фирму-инициатора и продукцию, которую планируется выпускать.

**Описание фирмы** начинается с данных об учредителях и собственниках, где, кем и когда она была создана и зарегистрирована.

Далее освещаются следующие моменты:

- Численность работников фирмы. Можно привести данные о количестве управленческого и производственного персонала.
- Данные о сумме уставного фонда, основных и оборотных фондах, их соотношению.
- Какие основные этапы в своем развитии уже прошло предприятие, динамика развития, ключевые моменты и успехи, налаженные производственные и управленческие связи?

- Анализ основных финансовых показателей, по которым определяется финансовое состояние предприятия и тенденции, которые наблюдались за период анализа. Как правило, данный анализ проводится за период не менее 3-х лет для действующих фирм.
- Анализ достоинств и недостатков, связанных с местоположением фирмы.
- Оценка кадрового состава, его квалификация, опыт работы. Здесь же определяется степень готовности команды управления и ведущих специалистов, а также работников предприятия к реализации инвестиционного проекта.
- Определяются перспективы развития, как самой фирмы, так и направлений ее деятельности.
- Дается оценка состоянию той отрасли экономики, в которой работает фирма, долгосрочные и краткосрочные перспективы отрасли.
- Определяется вклад, который вносит фирма в социально-экономическое развитие региона в целом.

Проанализировав все указанные пункты можно найти определенные резервы роста и развития фирмы, а также определить те слабые позиции, которые могут помешать в осуществлении инвестиционного проекта.

**Раздел бизнес-плана описывающий вашу продукцию** должен содержать:

- описание тех товаров или услуг, которые вы хотите предложить вашим будущим покупателям, и ради производства которых задумывается весь проект;
- примерная оценка той цены, по которой должен будет продаваться ваш товар;
- оценка затрат, которые потребует производство товара;
- примерная величина прибыли, которую будет приносить каждая единица товара;
- организация сервиса вашего товара, если это техническое изделие.

**Необходимо ответить на такие вопросы:**

**1. Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?**

**2. Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?**

**3. Сколь долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?**

**4. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?**

Описание продукции и услуг, которые планируется выпускать в рамках инвестиционного проекта, дается максимально подробно. Если в рамках бизнес-плана нет возможности выложить весь материал о продукции, то в приложении к бизнес-плану приводится полный перечень документации по продукту, результаты опытных испытаний, заключения экспертов.

Нужно указать:

- 1) наименование планируемой к выпуску продукции;
- 2) назначение продукции, перспективы производства;
- 3) качественные характеристики продукции, ее конкурентоспособность перед аналогами;
- 4) в какой стадии разработки находится продукция;
- 5) есть ли необходимость в получении патента или лицензии;
- 6) на каких условиях осуществляются поставки продукции, данные об упаковке;
- 7) обслуживание и сервис после осуществления продажи, обучение потребителей;
- 8) есть ли возможность наладить продажи за рубежом, импортозамещение;
- 9) предусмотрено ли льготное налогообложение производства данного вида продукции.

**Важный момент:** дайте наглядное изображение вашего товара или изделий, полученных с помощью вашей продукции, надо включить в него фотографии вашего товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

Чем полнее вы распишете все вопросы о продукции и фирме, тем легче вам будет получить финансирование. У инвесторов не будет сомнений в том, что вы действительно разбираетесь в своем бизнесе и в вас можно вложить деньги.

## Рынок сбыта и конкуренция

**Рынок сбыта.**

Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, неудача большинства провалившихся проектов была связана именно со слабым изучением рынка, переоценки его емкости и неверно выбранной нишей.

**ВАЖНЕЙШАЯ ЧАСТЬ.**

**Вы должны ответить на два основных вопроса:**

**1. Кто будет покупать у Вас товары?**

**2. Где Ваша ниша на рынке?**

Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара настолько очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

**займитесь изучением рынка.**

Первый этап – оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное экономических, в том числе от уровня доходов ваших

потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или похожего назначения и т.д.

**Второй этап** – оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую вы – в принципе – можете захватить, и соответственно – той максимальной суммы реализации, на которую вы можете рассчитывать. В итоге такого анализа, который называется маркетинговым исследованием, вы сможете в конце концов определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчитывать за месяц. Но «рассчитывать» – это совсем не значит, что вы их получите в первый же месяц работы. Для этого еще придется изрядно постараться и поработать.

**Третий этап** – прогноз объемов продаж. Сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях вашей деятельности, возможных для вас затратах на рекламу и том уровне цен, который вы намерены установить и главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом и на сколько лет вперед.

### **Конкуренты.**

При исследовании конкурентной среды основными вопросами будут:

- 1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?**
- 2. Как обстоят их дела с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?**
- 3. Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?**
- 4. Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?**
- 5. Каков уровень цен на продукцию конкурентов?**
- 6. Какова – хотя бы в общих чертах – их политика цен?**

Не умаляйте достоинства и не выпячивайте реальные или мнимые слабости конкурентов. Если вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дорожке всего для вас должна быть собственная репутация.

Анализируя своих конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничивайте свое поле зрения только самыми бросающимися в глаза параметрами – ценой и качественными характеристиками.

Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы сможете удовлетворить эти потребности!

Если вы не видите в рядах конкурентов никакой щелочки, через которую можно было бы просочиться на рынок, скорее всего, лучше будет поискать другое поле для приложения своей энергии – современный бизнес требует отваги, а не авантюризма.

В конце концов создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта – не самоцель, главная-то задача – получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию.

## **План маркетинга – основа успешного бизнес-плана**

Маркетинговый анализ является, пожалуй, самым трудоемким и наиболее важным при составлении бизнес-плана. После проведения маркетинговых исследований делается вывод о целесообразности продвижения товара на рынок.

Для составления плана маркетинга необходимо определиться с целями и задачами маркетинга.

### **Задачами маркетинговых исследований в рамках инвестиционного проекта могут быть:**

- 1) Анализ потребностей конечного пользователя и спроса, обеспеченного платежеспособностью потенциальных клиентов.
- 2) Анализ рынка, на котором планируется продвижение продукции компании, обоснование на основе полученных данных производственной программы предприятия и плана сбыта.
- 3) Изучение и анализ положительных и негативных факторов, которые могут повлиять на изменение величины спроса.
- 4) Определение показателей качества и конкурентоспособности товаров и услуг, путей повышения этих показателей.
- 5) Определение и внедрение систем сбыта и стимулирования спроса на продукцию. Это и определение маркетинговой стратегии, ценовой стратегии и политики, а также стратегии, тактики и методов продвижения товара на рынок.
- 6) Оценка эффективности сбытовой и маркетинговой политики фирмы и степень реализации поставленных целей.

Основная **задача маркетинговых исследований** при разработке бизнес-плана – это выявление неудовлетворенного спроса и получение данных для составления планов сбыта и производства.

В процессе этой работы могут быть также выявлены потенциальные клиенты, с которыми заключаются договора о намерениях, и которые являются гарантом того, что продукция предприятия востребована на рынке.

Составление плана маркетинга проводят в шесть этапов:

### **1. Определяются характеристики рынка и продукции:**

- сегмент рынка;
- потребности клиентов;
- пути товара к потребителю;
- конкурентоспособность продукции;



- этап жизненного цикла продукции;
- пути совершенствования товара;
- степень правовой защищенности товара;
- легкость копирования продукции конкурентами.

**2. Определяется маркетинговая стратегия.** Стратегий маркетинга очень много, и необходимо выбрать ту, которая будет наиболее выгодна для фирмы в данный момент.

*Наиболее распространены следующие стратегии:*

- минимизации затрат, что позволяет максимально снизить цену и добиться конкурентного преимущества на начальном этапе выхода на рынок;
- дифференцирования, когда наша продукция имеет уникальные отличия, и этим выделяется в общей массе конкурентных предложений;
- ориентирование на определенный сегмент рынка, в зависимости от демографических, социальных или географических критериев с дальнейшим расширением.

### **3. Анализ конкурентной среды:**

- определяются основные конкуренты фирмы, которые действуют на вашем рынке и лидеры отрасли;
- всеми возможными способами добывается максимум информации о них, особенно о финансовом положении, численности работников, объемах производства;
- определяются сильные и слабые стороны конкурентов;
- делается сравнительный анализ нашей продукции и конкурентов на предмет качественных показателей, ценовых, сервисного и технического обслуживания, сбытовых каналов.

Помимо этого определяется вероятность выхода конкурентов на ваш рынок сбыта, сложность и преграды, которые перед ними стоят для этого, легкость воспроизводства вашей продукции конкурентами. Для удобства работы все собранные данные можно **представить в виде таблицы.**

**4. Ценовая стратегия.** От нее во многом зависит успех вашего предприятия или его провал.

**Существуют четыре основные ценовые стратегии:**

- стратегия высокой цены при высоком качестве – если позволяют спрос и ваши производственные возможности;
- низкое качество при низкой цене – для охвата широкой массы населения и работой на объем;
- низкое качество при высокой цене – подойдет для монополистов;
- высокое качество по низкой цене – сезонные распродажи, акции, захват рынка

Ценовые стратегии не являются постоянным параметром и могут изменяться на разных этапах развития фирмы и жизненного цикла продукта.

### **5. Вопросы, связанные с определением ценовой политики фирмы:**

- Сколько времени пройдет от момента поставки готовой продукции на склад, до момента уплаты за нее клиентом, и передачи продукции в его собственность?
- На каких условиях осуществляется оплата за продукцию?
- Каким образом можно стимулировать клиента вовремя оплатить товар (штрафные санкции, скидки за предоплату)?
- Какие системы скидок и льгот можно внедрить для оптовых покупателей и постоянных клиентов?

Это лишь основные вопросы, ответы на которые помогут сформировать ценовую политику предприятия. Умелое манипулирование ценами и скидками способно увеличить объемы продаж и сформировать круг постоянных покупателей.

### **6. Определение стратегии продвижения товара на рынок.**

Каким образом потребители и покупатели узнают о нас и нашей продукции? Это может быть реклама через средства массовой информации или Интернет, печатные издания или рассылка электронных писем целевой аудитории.

Выбор способа продвижения зависит от финансовых возможностей и целесообразности применения тех или иных методов, что требует понимания потребностей клиентов, а также знание географии рынка сбыта.

План маркетинга составляется для определения целесообразности производства товара и продвижения его на конкретный рынок определенной целевой группе потребителей.

Вы должны знать:

- сколько будет стоить продвижение вашего товара;
- какие возможности есть у вас для привлечения потребителя акциями, скидками;
- ценовые параметры продукции;
- чем ваша продукция превосходит конкурентов;
- возможные минусы вашей системы сбыта и маркетинга.

После проведения полного маркетингового анализа и составления плана маркетинга делается вывод о том, что продукция и услуги востребованы на рынке и есть все возможности для выхода на него с вашим товаром.

В этом разделе должны содержаться также и ответы на следующие вопросы:

- **как вы собираетесь продавать свой товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые организации;**
- **как вы будете определять цены на свои товары;**
- **какой уровень прибыльности на вложенные средства планируется;**
- **как вы будете организовывать рекламу и сколько собираетесь на это выделить;**
- **как вы будете добиваться постоянного роста продаж – за счет расширения района сбыта, либо за счет поиска новых форм привлечения покупателей;**

- как будет организована служба сервиса, и сколько на это потребуются средств;
- как вы планируете добиться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности;
- сведения об оценке патентоведами патентной чистоты ваших товаров в тех странах, где вы собираетесь их продавать.

Проанализировав и проработав весь блок маркетинга своей продукции можно переходить к планированию производственной программы и составлению плана производства.

## Производственный план

**Этот раздел готовится только в том случае, если вы планируете заниматься производством.**

Главная задача – доказать вашим потенциальным партнерам и инвесторам, что вы будете в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Иными словами, от вас требуется показать, что вы действительно знаете, как организовать производство.

### Важные моменты:

- где будут изготавливаться товары – на действующем или вновь создаваемом предприятии;
- какие для этого потребуются производственные мощности, и как они будут возрастать год от года;
- где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие;
- какова репутация поставщиков и есть ли у вас уже опыт работы с ними;
- предполагается ли производственная кооперация, если да, то с кем;
- возможно ли какое-нибудь ограничение объемов производства или поставок ресурсов;
- какое оборудование потребуется и где оно будет приобретено;
- возможны ли проблемы в производстве;
- как будет осуществляться контроль качества производимой продукции, и какими стандартами вы будете руководствоваться;
- каковы издержки производства и их динамика на перспективу.

Полезным дополнением этого раздела может стать схема потоков на вашем предприятии (откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий; в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию и как эта продукция будет поставляться с вашего предприятия).

Важно показать рациональность используемой технологической схемы.

План производства продукции состоит из производственной программы, составленной на основе данных проведенного маркетингового анализа.

**Если предприятие еще только готовится к запуску, то в производственном плане указывают все, что необходимо для организации производства продукции на данной территории.** Это и обоснование выбора местоположения производственной площадки, наличия и потребности в дорогах, инженерных коммуникациях, знаниях, сооружениях, оборудовании, рабочей силе соответствующей квалификации, технологии производства.

### Местоположение проекта.

Без правильного выбора местоположения ваш проект обречен на провал или значительные трудности в реализации.

Что оценивается при выборе местоположения предприятия?

- 1) Наличие и близость транспортных путей сообщения – автомагистралей, железных дорог, портов, аэродромов. Места для стоянок и подъездные пути.
- 2) Инженерные сети – электросети, канализация, связь, теплосети, водоснабжение.
- 3) Близость к основным поставщикам и потребителям.

В зависимости от вида деятельности и планируемых объемов производства эти факторы могут иметь разные значения. В одном случае, если вы хотите заниматься производством и поставки планируются в разные регионы и области, вам нужно более тщательно проанализировать вероятные расходы на строительство необходимых дорог. Ваш проект может располагаться в труднодоступном месте, и это может привести к срыву поставок или снабжению.

Без наличия на объекте необходимых инженерных сетей, вам придется дополнительно вложиться в их создание. Быть может в другом месте этих расходов можно было бы избежать, тем более, что для промышленных объектов это огромные суммы, которые могут поставить крест на всем проекте.

Близость к рынку сбыта и поставщикам также является приоритетным фактором при оценке местоположения проекта, особенно для малых предприятий, сферы обслуживания. Чем дальше вы находитесь от поставщиков и потребителей, тем выше ваши расходы на доставку и логистику.

### Производственные площади и помещения.

В зависимости от планируемых объемов выпуска, технологии производства и применяемого оборудования, вам могут быть необходимы:

- производственные помещения и площадки;
- складские помещения;
- технологические;
- офисные;
- вспомогательные;
- гаражные.

Нужно выявить реальную потребность в каждом виде площадей и возможные пути обеспечения ими.

### Технология производства.

Описывая технологию производства в бизнес-плане, подумайте, а нет ли другого варианта производства продукции? Возможно, альтернативный вариант поможет вам снизить издержки на производство в полтора-два раза,

или выпускать более инновационный продукт с теми же затратами. Это даст вам преимущество на рынке и поможет обойти конкурентов, повысить прибыль, уменьшить затраты.

### **Оборудование.**

Определите потребность в оборудовании. Посчитайте, что выгоднее – купить новое, купить подержанное, взять в аренду или в лизинг? Далеко не всегда новое оборудование в собственности даёт преимущество.

Лизинг и аренда позволят снизить инвестиционные вложения на первом этапе развития проекта, уменьшить цену на продукцию и могут дать большую свободу при определении ценовой политики. Все это поможет добиться вами конкурентных преимуществ на рынке.

### **Транспорт, обслуживание, связь.**

Необходимо определить потребность в перечисленных ресурсах. Если есть необходимость в собственном транспорте, нужно составить перечень и рассчитать расходы на приобретение. Также учитывайте заработную плату водителей, обслуживание транспорта. Быть может, есть необходимость создания ремонтно-обслуживающего подразделения.

Посчитайте, сколько это будет стоить, и не проще ли будет заключить договор на обслуживание и ремонт с профильными предприятиями. А может, дешевле будет заказывать транспортные услуги, чем держать свой транспорт, гаражи, обслуживающий персонал.

Какими средствами связи вы будете пользоваться? Сколько телефонов, факсов, модемов, других средств связи вам необходимо? Нужно четко представлять организационную структуру вашего предприятия, чтобы определить потребность в средствах и способах связи и просчитать предварительные расходы на их обеспечение.

### **Инженерное и энергетическое обеспечение.**

Сюда относятся:

- водоснабжение;
- газ;
- электроэнергия;
- канализация;
- отопление.

При выборе местоположения проекта нужно учитывать наличие и потребность в перечисленных объектах инженерного обеспечения и учесть расходы на строительство и введение в эксплуатацию в случае их отсутствия.

### **Персонал.**

За счет квалифицированных кадров фирма может добиться значительных успехов, напротив, непрофессиональные действия управленческого звена и производственного персонала могут нанести непоправимый вред, поставив ее на грань банкротства.

Осуществление любого проекта невозможно без работников и управленческой команды соответствующей квалификации. Поэтому в процессе разработки бизнес-плана необходимо определить штатную структуру и потребность в профессиональных кадрах.

Можете ли вы найти специалистов необходимой категории в том месте, где планируете реализовывать проект, или есть смысл подумать о возможности привлечения специалистов из других регионов или городов?

### **Утилизация отходов и охрана окружающей среды.**

Здесь возможны самые неприятные сюрпризы в виде штрафов со стороны контролирующих органов и протестов со стороны общественности. Иногда с этой целью в бизнес-планах выделяют специальный раздел посвященный экологии.

Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

При составлении плана производства важно знать производственную и управленческую структуру предприятия.

**В табличном виде представляются все расходы и капитальные затраты, которые необходимы для реализации проекта.**

## **Организационный план**

В этом разделе бизнес-плана дается информация о том, с кем вы собираетесь организовывать дело и как вы намерены организовать работу своего персонала.

Отправной точкой должны быть квалификационные требования, т.е. вы должны указать: какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой понадобятся для успешного ведения данного проекта. Соответственно, вы должны указать, как вы собираетесь заполучить этих специалистов на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов).

Если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы и их полезность для вашего предприятия. Учтите, потенциальные партнеры и инвесторы хотят знать о вас все. Они ведь доверяют вам свои деньги.

В этом разделе для вновь создаваемых предприятий и фирм нужно будет указать выбранную правовую форму ведения бизнеса, Каждая из организационно-правовых форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех вашего проекта. Например, единоличное владение – самая простая и быстрореализуемая форма, но простота и легкость регистрации не единственные, и далеко не самые важные факторы для работы коммерческого предприятия. Так что здесь вам придется основательно взвесить все за и против.

В любом случае, в данном разделе вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему вы считаете именно такую стратегию самой лучшей.

Организационный раздел вашего бизнес-плана должен раскрывать следующие ключевые моменты вашего бизнеса:

- **организационная структура предприятия;**
- **штатный состав, численность персонала и режим его работы;**
- **правовое обеспечение проекта;**
- **календарный график осуществления проекта.**

#### 1) Организационная структура предприятия и схема управления.

Под организационной структурой предприятия понимают состав, функции и взаимодействие между различными подразделениями предприятия. Если вы хотите получить успешный бизнес, который будет развиваться со временем, производить качественные товары и услуги, то вам необходимо продумать все моменты вашей организационной структуры.

Какой бы ни была организационная структура предприятия, она должна выполнять следующие основные функции:

- обеспечивать возможность взаимодействия и сотрудничества между участниками проекта;
- способствовать организации условий для нормальной работы и выпуска продукции надлежащего качества;
- содействовать дальнейшему совершенствованию продукции и развитию всего предприятия.

2) Штатный состав, численность персонала, график и режим работы сотрудников организации, приблизительный подсчет фонда заработной платы.

Определив структуру предприятия и количество подразделений можно определить потребность в работниках. Зная особенности производства уже можно составить список специалистов, которые будут осуществлять производственную и управленческую деятельность в вашей фирме.

В приложении к бизнес-плану можно привести должностные инструкции.

Необходимо определиться и по какому принципу будет оплачиваться труд наемного персонала. Будет это оплата за время или за результат? Форма оплаты труда – повременная или сдельная, это также должно найти свое отражение в бизнес-плане.

Вся информация, которую вы укажете в данном разделе, будет служить основой для составления фонда заработной платы и определения расходов на оплату труда в финансовом плане.

#### 3) Правовое обеспечение проекта.

Соберите всю правовую документацию, которая у вас есть или должна быть:

- устав предприятия;
- учредительный договор;
- все необходимые лицензии на виды деятельности и на осуществление инженерного снабжения (газ, вода, теплоснабжение);
- патенты на продукцию вашего предприятия;
- сертификаты качества и соответствия;
- документы, касающиеся особенностей налогообложения;
- договора с контрагентами и партнерами, гарантийные письма;
- договора купли-продажи, аренды, лизинга.

Работая над организационным планом, вы получаете возможность предупредить большинство негативных правовых и юридических моментов, с которыми обязательно столкнетесь в своей работе.

Подумайте, нет ли каких-нибудь федеральных и региональных программ, участвуя в которых вы можете получить льготное финансирование проекта?

На какие налоговые льготы вы можете рассчитывать? Возможно, стоит часть сотрудников набрать из числа инвалидов и получить послабления по оплате налога на прибыль?

#### 4) График осуществления проекта.

Когда у вас на руках будет календарный план реализации вашего проекта, в котором будут указаны ключевые этапы и сроки их достижения, вы сможете постоянно контролировать весь ход работ. У вас будет возможность увидеть возможное наступление рисков, сбоев в работе. Вы четко будете представлять весь проект.

Желательно составить список ключевых этапов и всех работ, которые необходимо осуществить для их достижения. Определить сроки выполнения работ, время начала и завершения. Также можно указать количество ресурсов, которые понадобятся для выполнения работ на каждом этапе. Это поможет в составлении финансового плана, к работе над которым можно переходить, собрав воедино всю информацию производственного и организационного планов, а также прогноза продаж продукции.

## Финансовый раздел бизнес-плана

Бизнес-планы инвестиционных проектов могут быть составлены на основе различных требований и методик. Финансовые разделы таких бизнес-планов также будут существенно различаться в зависимости от величины проекта, его особенностей.

Но, в целом, процесс составления финансового плана любого проекта можно условно разделить на восемь основных этапов:

### 1. Нормативы для расчетов.

2. Оплата труда, переменные и постоянные расходы.
3. Смета затрат и калькуляция себестоимости.
4. Отчет о движении денежных средств.
5. Отчет о прибылях и убытках.
6. Прогнозный баланс предприятия.
7. Анализ финансовых показателей проекта.
8. Выбор способа финансирования.

Рассмотрим подробнее каждый из них:

**1) Определение нормативов для финансово-экономических расчетов:**

- Цены, в которых будут производиться расчеты (текущие, постоянные, сопоставимые, с учетом или без учета НДС).
- Налоговое окружение – размер, наименование, сроки оплаты налогов, которые вы будете платить.
- Горизонт планирования. Обычно он составляет 2- три года. Первый год дается с помесечной разбивкой, второй и последующие – с поквартальной или годовой.
- Уровень инфляции

**2) Определение затрат на оплату труда, переменных и постоянных расходов.**

Фонд оплаты труда определяется на основе данных организационного плана и плана производства.

Переменные расходы определяются отдельно по каждому виду продукции и услуг, и зависят от изменения объемов производства. Рассчитать переменные издержки можно лишь на основе предварительного прогноза величины объемов производства и продаж.

Постоянные расходы не зависят от объемов, но лишь от времени. Это затраты на управление, рекламу, обслуживание производственных помещений и оборудования.

**3) Составление общей сметы затрат на проект и калькуляция себестоимости продукции.**

Смета затрат на проект включает в себя все расходы по его осуществлению. Эти расходы называются инвестиционными издержками и их необходимо знать для определения экономической эффективности вложенных средств.

Затраты на производственную деятельность с учетом объемов производства за весь временной период, на который составляется план проекта будут первоначальными оборотными средствами, которые также являются инвестиционными издержками. Источники их формирования – заемные средства и инвестиции в проект. Общая сумма затрат постоянно корректируется в процессе реализации проекта.

Калькуляция себестоимости продукции определяется исходя из данных по прямым материальным затратам, фонду оплаты труда, накладным расходам и амортизации. Расчет производится на основе прогнозов объемов производства и продаж за определенный период (год, месяц).

**4) Отчет о движении денежных средств.**

Это важнейший документ финансового раздела бизнес-плана, показывающий обеспеченность проекта в финансировании на каждом этапе и любой момент времени. В нем отражаются в табличной форме денежные потоки от всей финансовой, инвестиционной и производственной деятельности по проекту.

**5) Отчет о прибылях и убытках.**

Операционная деятельность предприятия представлена в данном отчете в привычном для бухгалтера виде. Это обычная форма №2 приложения к балансу предприятия. В ней дается финансовая оценка деятельности фирмы, отражаются расходы предприятия, величина доходов и результаты деятельности в виде прибыли или убытков.

**6) Составление прогнозного баланса/бюджета.**

На данном этапе обобщаются все расчеты и сведения, полученные из предыдущих финансовых отчетов и документов. Прогнозный баланс предприятия поможет сделать оценку финансового состояния проекта. Он составляется с помесечной разбивкой на первый год, квартальной на второй и третий.

**7) Анализ финансовых показателей проекта.**

После составления баланса необходимо сделать на его основе анализ финансовых показателей проекта. Анализ делается за весь период реализации проекта на основе прогнозных данных баланса и отчета о прибылях и убытках. Делается вывод о платежеспособности, финансовой устойчивости, кредитоспособности предприятия.

**8) Способы финансирования проекта.**

Заключительным этапом разработки финансового плана является определение способов финансирования проекта. Это может быть акционерное, долговое, лизинговое финансирование.

Проект может получать средства из государственных источников, а также осуществление проекта возможно за счет заинтересованных в реализации его лиц (соинвесторов).

Здесь же необходимо составить отчеты по займам и возврату кредитных средств, где указываются все источники получения кредита, определяются суммы и график платежей.

Составление финансового плана - это задача, которая требует специальных навыков и знаний, и лучше всего поручить ее профессионалам. Но если ваш проект небольшой и относится к малому бизнесу, то вы можете справиться с ней самостоятельно, если намерены сами заниматься развитием вашего бизнеса и вникнуть во все детали его функционирования.

## Главные финансовые документы бизнес-плана

Основные финансовые отчеты, входящие в состав финансового раздела бизнес- плана это:

- отчет о движении денежных средств;
- отчет о прибылях и убытках;
- прогнозный баланс, на основе которого делается анализ финансовых показателей проекта.

В состав финансового плана практически любого инвестиционного проекта включается **отчет о движении денежных средств**. Зачем он нужен и в чем его смысл?

- 1) С его помощью можно увидеть, откуда пришли деньги, и куда они ушли.
- 2) Отчет о движении денежных средств в наглядной и понятной форме помогает увидеть нехватку финансовых ресурсов на любом этапе реализации проекта.
- 3) Зная узкие места бюджета проекта можно вовремя взять необходимые кредиты и не переплачивать за срочность.
- 4) Отчет позволяет рассчитать как поток доходов, так и затраты по проекту, что является необходимым условием расчета экономической эффективности вложенных в проект ресурсов.

Отчет о движении денежных средств, как правило, содержит три части, в которых отражается движение денег соответственно от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

**Составить достоверный отчет на основе прогнозных данных довольно трудно.**

Сложность заключается в том, что в нем отражаются все доходы и затраты в те временные периоды и даты, когда они осуществлены фактически. То есть вы должны четко представлять, в какой момент времени и за что вы будете списывать средства со счетов, и когда на эти счета будут приходиться деньги.

Вы можете составить идеальный бизнес-план на самую гениальную идею и технологию, но если в каком-то месяце у вас не будет денег, то ничего не получится. **Финансовая реализуемость проекта возможна лишь тогда, когда разница между доходами и расходами за период будет положительной.**

Естественно, вам необходимо будет предусмотреть запас денежных средств, если будут задержки платежей по отгрузкам готовой продукции вашим клиентам.

Если вам предоставляется отсрочка, то ее необходимо учесть в планировании графика расчета по счетам с фирмами-партнерами.

В случае, когда за истекший период деньги на балансе фирмы остаются, то это находит свое отражение в положительном сальдо на конец периода в отчете.

Таким образом, вы можете увидеть наглядно, что проект перешел в стадию самоокупаемости.

В свою очередь, **отчет о прибылях и убытках** дает представление об операционной деятельности вашей фирмы. В нем отражается обеспеченность ваших расходов выручкой от реализации товаров и услуг, прибыль предприятия.

Чтобы составить прогнозные расчеты по отчету о прибылях и убытках, нам нужно будет собрать и использовать следующие данные:

- прогнозы продаж продукции;
- переменные затраты с учетом роста объема производства;
- постоянные затраты за отчетный период, в которые включаются и отчисления на амортизацию, и платежи за пользование кредитом.

Отчет о прибылях и убытках имеет стандартный вид и входит в состав обязательных документов для составления налоговой отчетности, (для МП – с 2013г.).

Когда у нас будут данные о движении денежных средств на всех этапах осуществлении проекта, а также отчет о прибылях и убытках, можно составлять **прогнозный баланс проекта**.

Баланс даст нам представление о финансовом состоянии инвестиционного проекта на разных этапах его осуществления. **Составление баланса – длительный и трудоемкий процесс, который выполняется специалистами по бухгалтерскому учету. Это действительно тот случай, когда стоит прибегнуть к консультациям специалистов. Это экономит вам деньги и время.**

Все вышеуказанные финансовые отчеты являются обязательными при составлении бизнес-плана.

## Нормативы для финансовых расчетов

Бизнес-план, как официальный документ, должен быть составлен в соответствии с определенными требованиями.

К финансовой части бизнес-плана требования по разработке особенно жесткие, так как неправильно составленный финансовый план и неправильно сделанные расчеты не дадут возможность получить объективную оценку эффективности инвестиционного проекта.

Нормативы, или условия, могут касаться следующих ключевых моментов:

### 1) Цены.

Все расчеты могут вестись как в текущих ценах, так и в постоянных, с учетом или без учета НДС.

При разработке бизнес-плана инвестиционного проекта базовые расчеты осуществляются в постоянных ценах. Инфляция не учитывается. Текущие цены могут использоваться для анализа безубыточности проекта и оценки риска. При проведении расчетов в текущих ценах, уровень инфляции, который необходимо учесть должен определяться по каждому конкретному региону и виду товара. Эти данные определяются службами статистики регионов.

Затраты на сырье и материалы, получение дохода от реализации товаров, получение кредитов – все финансовые операции, которые осуществляет фирма, должны быть учтены и осуществлены в национальной валюте (руб).

## **2) Налоговое окружение.**

Осуществляя свою деятельность в разных организационно-правовых формах, и попадая под разные критерии определения налогооблагаемой базы, предприятие будет платить разные виды налогов. Эти налоги должны быть учтены и классифицированы, потому что от них не только зависит весь процесс бухгалтерской политики и налогового учета, но и возможности для предприятия в получении различных льгот.

Есть определенные льготы для предприятий осуществляющих экспортные операции, есть льготы для предприятий малого бизнеса.

Помимо видов и сумм налога, вы также должны определить и сроки их уплаты.

Задержка в оплате налоговых и иных платежей приведет к уплате пени и штрафов.

Чтобы не было ошибок в осуществлении расчетов и нареканий со стороны налоговых служб, вам понадобится квалифицированный бухгалтер.

## **3) Сроки реализации проекта.**

Расчеты по проекту должны быть составлены на срок, который будет превышать наступление точки окупаемости на один год. Это очень важное условие, без которого невозможно определить экономическую эффективность проекта. Обычно расчеты делаются на 3-4 года, реже на более долгий срок, поскольку сложно учесть все факторы, связанные с изменением объемов продаж, цен на продукцию.

Если проект не окупается в 2-3 года, то это повод задуматься в обоснованности его реализации и его жизнеспособности. Впрочем, крупные проекты могут иметь срок окупаемости в 5 и более лет.

## **4) Периодичность расчетов.**

Расчеты за первый год осуществления инвестиционного проекта даются с помесечной детализацией. Если в первый год не планируется выход на проектную мощность, то с помесечной разбивкой расчеты будут осуществляться до полного освоения производственных мощностей.

Следующий год после выхода на проектную мощность представлен поквартальными расчетами. В последующие периоды – годовыми прогнозами.

## **5) Определение экономической эффективности проекта.**

При расчете экономической эффективности инвестиционного проекта придерживаются методических рекомендаций по оценке эффективности проектов.

Эти методики даются Министерством финансов и экономического развития РФ.

Необходимо определить показатели, которые будут учитываться при оценке проекта, методику их расчета.

## **6) Предполагаемые проценты по кредиту.**

Ставка рефинансирования является ориентиром при определении процента по кредиту. Все перечисленные нормативы являются основными и могут быть дополнены в зависимости от вида и величины проекта.

Зная нормативы и условия для проведения финансово-экономических расчетов можно переходить к непосредственной работе над финансовым планом.

## **Определение переменных и постоянных расходов**

Как уже отмечалось выше, бизнес-план нужен не только для понимания целей и способов их достижения, но и для обоснования прибыльности и возможности реализации нашего инвестиционного проекта.

Занимаясь расчетами по проекту, вы сталкиваетесь с понятием постоянных и переменных издержек, или расходов.

Что это такое и каков их экономический и практический смысл?

Переменные расходы, по определению, это такие расходы, которые не являются неизменными, они меняются с течением времени. И изменение их величины прямо связано с объемами выпускаемой продукции. Чем больше объем, тем выше переменные расходы.

### **Какие статьи затрат включаются в переменные расходы и как их рассчитать?**

Все ресурсы, которые тратятся на производство продукции можно отнести к **переменным издержкам**:

- материалы;
- транспортные расходы, комплектующие;
- заработная плата работников;
- электроэнергия, газ, вода и т.п.

То есть, это совокупная стоимость всех необходимых ресурсов, которые нужно потратить для производства определенного объема продукции.

Это все материальные затраты, плюс заработная плата рабочих и обслуживающего персонала, плюс стоимость электроэнергии, газа, воды, потраченные в процессе производства, плюс затраты на упаковку и транспортировку. Сюда же относят и затраты на создание запасов материалов, сырья и комплектующих.

Переменные расходы нужно знать на единицу выпускаемой продукции. Тогда мы сможем рассчитать в любой момент общую сумму переменных издержек за определенный период времени.

Для этого **расчетный объем затрат на производство продукции делится на объем производства в натуральном выражении**. Получаем переменные издержки на **производство единицы продукции**.

Такой расчет делается по каждому виду продукции и услуг.

Чем отличается калькуляция себестоимости единицы продукции от переменных затрат на производство одного изделия или услуги?

В калькуляцию включаются и постоянные расходы.

**Постоянные расходы** почти не зависят от объемов производства.

К ним относят:

- управленческие расходы (расходы на содержание и аренду офисов, почтовые услуги, командировочные расходы, корпоративная связь);
- расходы на содержание производства (аренда производственных помещений и оборудования, обслуживание станков, электричество, отопление помещений);
- маркетинговые расходы (продвижение продукции, реклама).

Постоянные расходы остаются неизменными до определенного момента, пока объем производства не становится слишком большим.

Важным этапом для определения переменных и постоянных расходов, а также всего финансового плана является расчет затрат на персонал, который также можно провести на данном этапе.

Исходя из данных, которые мы получили в организационном плане по структуре, штатному расписанию, режиму работы, а также ориентируясь на данные производственной программы, мы делаем расчет расходов на персонал. Этот расчет мы производим за весь период реализации проекта.

Необходимо определить величину оплаты труда управленческого аппарата, производственного персонала и всех прочих сотрудников, а также общую сумму расходов. **Не забываем учитывать налоги и социальные отчисления, которые также войдут в общую сумму.**

Все данные представляются в табличной форме для простоты расчетов.

## Как рассчитать точку безубыточности

Зная постоянные и переменные издержки, а также цены на продукцию, можно рассчитать точку безубыточности.

Это тот уровень продаж, который обеспечивает самоокупаемость предприятия.

**В точке безубыточности наблюдается равенство суммы всех издержек, постоянных и переменных, и дохода от реализации определенного объема продукции.** Анализ уровня безубыточности позволит сделать вывод обустойчивости проекта.

Предприятие должно стремиться к снижению переменных и постоянных затрат на единицу продукции, но это не прямой показатель эффективности производства.

Необходимо учитывать специфику предприятия. Высокие постоянные издержки могут быть у высокотехнологичных производств, а низкие – у слаборазвитых со старым оборудованием. Это может наблюдаться и при анализе переменных затрат.

**Основная цель вашей фирмы – максимизация экономической прибыли. А это не только сокращение расходов любым путем, но и использование различных инструментов, позволяющих снизить затраты на производство и управление путем применения более производительного оборудования и роста производительности труда.**

## Смета затрат на проект и калькуляция себестоимости продукции

Определение общей сметы затрат на проект необходимо для расчета инвестиционных издержек, которые нам необходимо знать для анализа эффективности вложенных средств.

Калькуляция себестоимости продукции выполняется для целей бухгалтерского и управленческого учета. Зная состав и сумму затрат, которые входят в себестоимость продукции, можно определять пути снижения себестоимости.

**Смета затрат на проект может включать в себя следующие статьи расходов:**

- затраты на покупку средств производства (станки, оборудование, машины, оргтехника, печатные устройства, инструмент для работы);
- затраты на изготовление средств производства, если вам нужно уникальное или нестандартное оборудование;
- расходы на аренду оборудования, лизинговые платежи;
- затраты на проектные работы;
- затраты на строительно-монтажные работы;
- аренда производственных, складских, офисных помещений;
- приобретение материалов и комплектующих для производства, создание производственных запасов сырья;
- расходы на приобретение топлива, энергии, воды на производственные, технологические нужды;
- основная зарплата производственного и управленческого персонала;
- дополнительная зарплата сотрудников;
- начисления в Пенсионный фонд и социальные отчисления на заработную плату;
- расходы на профессиональную подготовку, обучение и переобучение работников;
- выплаты за пользование кредитом банка, проценты по кредиту;
- общепроизводственные издержки;
- внепроизводственные издержки;
- прочие расходы.



### **Общепроизводственные расходы могут включать:**

- затраты на управление производственными подразделениями (оплата труда с начислениями на зарплату, командировочные расходы);
- затраты на амортизацию производственных зданий и оборудования;
- расходы на коммунальные нужды, обслуживание и содержание производственных цехов, сооружений.

Общепроизводственные расходы – все затраты, которые несет предприятие от осуществления производственной деятельности, связанное непосредственно с производством и его обслуживанием, но не относящиеся к прямым материальным затратам (сырью, материалам, зарплате производственных работников).

**Внепроизводственные расходы** – это затраты вашего предприятия на продажу продукции. Все, что касается упаковки, тары, погрузочно-разгрузочных работ, транспортировки на склады, хранения готовой продукции.

**Прочие расходы**, к которым относится большой перечень затрат на производство и реализацию товаров и услуг фирмы. С этими расходами можно ознакомиться в Налоговом Кодексе (ст. 264).

Если вы пользуетесь программными продуктами для создания бизнес-плана, то в них указывается довольно подробно весь список расходов по проекту, которые могут быть. Вам останется лишь выбрать необходимые для расчетов и внести свои данные.

**Калькуляция себестоимости продукции** составляется по следующим типовым статьям:

- сырье и материалы для производства продукции;
- услуги других предприятий по ремонту, обслуживанию, закупка комплектующих и полуфабрикатов;
- топливо и энергия на производственные нужды;
- расходы на основную заработную плату;
- дополнительная заработная плата;
- обязательные платежи по заработной плате;
- общепроизводственные расходы;
- начисленная амортизация.

Суммы этих калькуляционных статей дадут нам производственную себестоимость продукции.

Если к производственной себестоимости добавить внепроизводственные расходы, то мы получаем коммерческую себестоимость.

Если ваш проект направлен на снижение себестоимости продукции, то необходимо привести еще и текущую себестоимость продукции для сравнения и анализа эффективности проекта.

Калькуляция себестоимости проводится исходя из данных затрат при работе предприятия на полную мощность, или при достижении им проектной мощности.

Только имея на руках смету расходов по проекту и калькуляцию себестоимости можно начинать работу над отчетами о движении денежных средств.

## **Расчет экономической эффективности**

Проводить оценку эффективности инвестиционного проекта рекомендуется в три этапа:

- 1) Делается определение масштабности проекта, его социальной и экономической важности и значимости для конкретной территории.
- 2) Проводится расчет показателей эффективности инвестиционного проекта и делается вывод о целесообразности вложения в него средств.
- 3) Проводится анализ чувствительности проекта к возможным негативным факторам.

### **Первый этап.**

Масштабность и значимость вашего проекта. Что дает конкретной территории реализация вашего проекта? Сколько семей получит работу, какой размер оплаты труда будет на предприятии? Выше или ниже среднего по стране и данной территории? Какие выплаты и в каком объеме в местный, региональный и федеральные бюджеты планируются в рамках проекта?

Масштабность проекта можно определить по объемам привлеченных денежных средств и инвестиций, объемам выпуска продукции, доли рынка, которую планирует занять предприятие.

Необходимо учитывать и экологическую составляющую. Что будет делаться для недопущения загрязнения подземных вод и воздуха? Какое негативное воздействие будет оказывать предприятие и к чему это может привести через 5- 10 лет работы производства?

### **Второй этап.**

Оценка показателей эффективности инвестиционного проекта.

К ним относятся:

#### **1) Чистый дисконтированный доход (NPV).**

**Дисконтированный – это значит, что он скорректирован с учетом времени и инфляции.**

Чистый дисконтированный доход легко рассчитать как сумму всех поступлений от проекта, скорректированных на величину ставки дисконта, за минусом ежегодных расходов по проекту. Расчет производится за период жизненного срока проекта.

Формулу расчета NPV можно представить в следующем виде:

$NPV = - \text{Начальные капитальные вложения} + (\text{Поток дохода за первый год} - \text{Затраты за первый год}) / (1 + \text{Ставка дисконта}) + \dots + (\text{Поток дохода за n-ый год} - \text{Затраты за n-ый год}) / (1 + \text{Ставка дисконта})^n$  (в степени n).

Положительное NPV говорит о том, что проект окупится. Но это не единственный критерий эффективности, и не факт, что проект с высоким NPV будет более привлекательным в глазах инвестора.

## 2) Внутренняя норма доходности (IRR).

Когда встает вопрос о сравнительной оценке двух альтернативных проектов, то показатель внутренней нормы доходности играет даже более существенную роль, чем дисконтированный доход.

Внутренняя норма доходности - это такая ставка дисконта, при которой проект становится безубыточным,  $NPV = 0$ .

Если ставка дисконта больше Внутренней нормы доходности, то проект убыточен.

Соответственно, если ставка дисконта меньше Внутренней нормы доходности, то проект будет приносить прибыль. А при ставке дисконта равной Внутренней норме доходности проект будет не прибылен и не убыточен.

Определяют Внутреннюю норму доходности методом подбора или с помощью таблиц Excel, которые содержат функцию для расчета.

## 3) Индекс доходности (IP).

Определяет прибыльность инвестированных в проект средств. Можно определить индексы доходности затрат и инвестиций.

Индекс доходности дисконтированных затрат – отношение всех денежных притоков к дисконтированным затратам.

Формула индекса доходности дисконтированных затрат может быть представлена в следующем виде:  $PI = (\text{Сумма денежных потоков за весь период (два, три или больше лет)} / (1 + \text{Ставка дисконта})^{\text{в степени, соответствующей количеству лет периода}}) / (\text{Начальные капитальные вложения} + \text{Сумма денежных расходов за весь период} / (1 + \text{Ставка дисконта})^{\text{в степени, соответствующей количеству лет периода}})$ .

Индекс доходности дисконтированных инвестиций – отношение всех денежных притоков от операционной деятельности к дисконтированным денежным притокам от инвестиционной деятельности.

Для прибыльных проектов величина Индекса доходности не должна быть меньше единицы.

## 4) Дисконтированный срок окупаемости.

Это период, за который получаемые от реализации проекта доходы покрывают все инвестиционные издержки и обеспечивают работу предприятия за счет собственных оборотных средств.

Срок окупаемости называется дисконтированным потому, что учитываются дисконтированные значения затрат и дохода. Если срок окупаемости превышает срок жизни проекта, то проект убыточен.

### Третий этап.

Оценка чувствительности основных интегральных показателей проекта.

Для того, чтобы определить насколько подвержен проект влиянию тех или иных негативных факторов, проводится анализ чувствительности.

К анализируемым факторам относят:

- инфляцию;
- объемы продаж в натуральном измерении;
- цены на продукцию;
- размеры необходимого финансирования;
- процентная ставка по кредитам;
- величины постоянных и переменных издержек.

При неизменных значениях остальных факторов изучается влияние изменения одного фактора на финансовую устойчивость и показатели проекта. Эту кропотливую работу может за вас в автоматическом режиме сделать программа разработки бизнес-планов Project Expert, которая определяет наиболее рискованные переменные и точку безубыточности для каждой из них.

Когда выполнены работы по оценке эффективности проекта, можно переходить к анализу рисков и их оценке.

## Риски проекта

Риски – это все те обстоятельства, которые не зависят от бизнесмена, и могут привести к существенному ухудшению бизнеса (уменьшению прибыли, сокращению числа клиентов, а то и вовсе к невозможности дальнейшей деятельности).

Оценка рисков – это важный раздел любого инвестиционного проекта и бизнес-плана.

Описать риски до начала бизнеса необходимо для того, чтобы:

1. Оценить вероятность того, что планируемые показатели бизнеса (прибыль, количество клиентов) не будут достигнуты.
2. Заранее определить, чего следует более всего опасаться, и наметить пути нейтрализации негативных последствий.

При составлении бизнес-плана не только определяются возможные риски, но и даются методы уменьшения как вероятности их наступления, так и минимизации негативных последствий от их воздействия.

Чем больше средств вы собираетесь вложить в проект, тем более тщательный анализ рисков необходим. Если ваш проект не настолько грандиозен, чтобы тратить деньги на проведение полного и наиболее точного анализа, то вы можете обойтись простыми способами экспертных оценок при оценке рисков проекта.

**Итак, что следует учесть при оценке возможных рисков:**

- 1) Выявить полный перечень рисков.

Если вы, к примеру, собираетесь заняться сельским хозяйством и выращивать зерновые, то посмотрите статистику. Как часто в вашем регионе случаются засухи, и бывают ли они вообще? Какова средняя урожайность по тем культурам, которые вы собрались выращивать? Что может повлиять на снижение

урожайности? Это лишь примерный и далеко не полный перечень вопросов, которые нужно задавать самому себе и искать на них ответы.

2) Определить возможность наступления рисков в процентах. В вашем регионе засухи случаются раз в три года. Вероятность снижения или гибели урожая от недостатка дождей в весенний и летний сезоны можно оценить как 25-30%.

3) Какой ущерб вы можете понести от наступления этих рисков в денежном и натуральном выражении?

4) Сведите все возможные риски по вероятности их наступления и ущерб в один список или таблицу.

5) Если вероятность наступления рисков меньше определенного порога, например 3 или 5%, то их можно проигнорировать и вычеркнуть.

Для того, чтобы четко определить все возможные риски проекта, их классифицируют и разделяют на три категории:

#### 1) **Коммерческие.**

Это такие риски, которые возникают в процессе коммерческой деятельности фирмы и связаны с внешней средой, или зависят от внешней среды, внешних факторов:

- вероятность уменьшения спроса на продукцию в следствии внутренних причин (слабая работа маркетинговых и сбытовых служб), что приводит к уменьшению выручки от продажи;
- недобросовестные действия фирм-партнеров;
- изменение стоимости материалов, комплектующих, сырья;
- насыщение конкурентной среды, увеличение числа конкурентов;
- рост тарифов и цен на аренду, коммунальные, транспортные услуги.

#### 2) **Финансовые.**

Финансовые риски можно частично отнести и к коммерческим, но их особенность в том, что они затрагивают именно финансовые сферы деятельности компании:

- риск неуплаты контрагентами за поставленную продукцию;
- риски, связанные с выбором инвесторов и источников финансирования.

#### 3) **Внутрифирменные.**

Причинами таких рисков являются сотрудники самой компании, их непрофессионализм, преступные действия или иные факторы, негативно сказывающиеся на работе предприятия:

- неудовлетворенность сотрудников режимом работы, заработной платой, политикой фирмы может выражаться в виде саботажа, забастовок;
- нарушение коммерческой тайны предприятия и передача ценной коммерческой информации в руки конкурентов;
- непрофессионализм руководства и управленческого персонала, а также сотрудников, занимающих ключевые посты, от работы которых зависит нормальное функционирование предприятия и отсутствие санкций со стороны государства.

В бизнесе риски были, есть и будут всегда, и их следует не бояться, а проводить профилактические мероприятия по их недопущению и предупреждению.

По степени потенциальных потерь от наступления рисков ситуации, риски разделяют на три категории:

1) Допустимый, если предприятие может потерять часть своей прибыли.

2) Критический, если величина потерь превышает размер прибыли и предприятие несет убытки.

3) Катастрофический, при котором у фирмы нет возможности оплатить величину потерь.

При любых видах и степенях рисков существуют способы по их предотвращению, минимизации и снижению возможного ущерба.

## **Методы снижения рисков**

Есть три основных направления снижения рисков, которые стоит использовать при составлении бизнес-плана и ведении бизнеса.

#### 1) **Диверсификация.**

У вас только один поставщик? Найдите еще двух или трех. Только три основных покупателя? Пусть их будет в два раза больше. Если один поставщик подведет, то второй подстрахует. Если один клиент разорвет сделку, то можно продать товар второму, пусть и со скидкой. Диверсификация предполагает рассредоточение, то есть увеличение количества партнеров, номенклатуры. Это важный метод снижения коммерческих рисков, но он не всегда может применяться, особенно в условиях монопольного рынка. Также это чревато увеличением расходов по реализации продукции, транспортных и организационных. Тем не менее, метод диверсификации активно применяется большинством коммерческих организаций везде, где это возможно.

#### 2) **Страхование.**

Да, это немного накладно, но если наступит рискованная ситуация, вы сохраните значительную часть своих активов.

Вас, как предпринимателя, должны интересовать следующие возможности страхования:

- имущества фирмы от природных катаклизмов и стихийных бедствий;
- товара во время транспортировки клиенту;
- транспорта;
- прекращения работы предприятия по вынужденным причинам.

Также существуют системы медицинского и компенсационного страхования рабочих, что входит в обязанности предпринимателя и служит созданию благоприятных условий труда.

Не всегда страхование оправдано, но если риск высок и последствия могут быть катастрофические, то страхование имущества, продукции, транспортных средств поможет если не полностью, то частично компенсировать убытки и спасти предприятие.

### **3) Резервирование.**

Некоторые риски можно снизить или ликвидировать, просто создав запас ресурсов.

Есть вероятность потери части дохода из-за снижения объемов продаж?

Определенный запас денег на расчетном счете поможет расплатиться по долгам в момент временного спада на рынке.

Складские запасы, созданные на случай возникновения непредвиденных ситуаций, не дадут остановиться предприятию и сорвать сроки производства и поставок продукции клиентам.

Даже такая простая вещь, как еженедельное резервное копирование данных жесткого диска компьютера, поможет предотвратить потерю важной информации.

Создание резервов должно быть оправдано, и не всегда оно целесообразно.

Но, как и в случае с методами диверсификации и страхования, резервирование является действенным способом защиты предприятия от наступления форс- мажорных ситуаций.

Значительно упростить работы по проекту и снизить уровень рисков при его осуществлении может привлечение не только специалистов в сфере управления капиталом, но и целых венчурных компаний, которые занимаются инновационными, рисковыми проектами и имеют большой опыт в сфере снижения рисков и управления ими.

Эффективным методом снижения рисков инвестиционного проекта могут стать гарантийные обязательства партнеров, гарантии арендодателей, поставщиков, клиентов, государства.

Гарантии могут быть самыми различными:

- гарантии органов власти (федеральной, региональной, местной);
- страхование, тот же вид гарантии сохранности активов;
- залог;
- гарантии банка на выдачу кредита в определенное время.

В каком виде могут осуществляться гарантии?

Это могут быть гарантийные письма, предшественниками которых являются предварительные переписки с гарантом и подписанные протоколы о намерениях.

Договор аренды, заключенный на длительный срок также избавит вас от риска внезапно остаться без производственных площадей, оборудования, офисных помещений из-за происков конкурентов, собственной оплошности или жадности собственника имущества.

Как гарантировать спрос на продукцию в первые месяцы работы, когда вас еще никто не знает? Вы можете заранее договориться с потенциальными клиентами на поставку продукции по заниженным ценам, что даст вам возможность встать на ноги и спокойно работать, зная, что клиент ждет товар.

Резюмируя все вышесказанное, стоит особо отметить, что любой коммерческий проект подвержен влиянию множества негативных факторов, знание которых, а также способов и методов противодействия способно предотвратить риски и возможный ущерб от их наступления.

## **Способы финансирования проекта**

В этом разделе необходимо изложить план получения средств, необходимых для вашего бизнес-проекта. Понятно, что без необходимых финансовых ресурсов ваш бизнес-план будет просто ненужной стопкой бумаги. Поиск источников инвестирования и выбор способа финансового обеспечения проекта - это важнейший этап всей работы над проектом.

Итак, главные вопросы этого раздела:

1. Сколько нужно средств для реализации данного проекта?
2. Откуда вы намереваетесь получить эти деньги, и в какой форме?
3. Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?

Ответ на первый вопрос вытекает из раздела «Финансовый план». Составляя отчет о движении денежных средств, смету затрат на проект мы получили представление о том, в какие сроки и в каком количестве нам потребуются деньги для успешной реализации нашего проекта.

При ответе на второй вопрос, необходимо решить какую долю средств необходимо получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Эта задача не имеет однозначного решения. Банкиры обычно стараются сократить свой риск, полагая, что нести его должны, главным образом, владельцы предприятия и инвесторы-акционеры. Поэтому финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях. С одной стороны, риск от вложений здесь не слишком велик, а с другой стороны, не составит проблем найти материальное обеспечение кредитов, в качестве него могут выступить уже имеющиеся активы предприятия.

Для проектов, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией каких-либо технических новшеств, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

Ниже рассмотрены некоторые возможные варианты получения денежных средств на реализацию инвестиционного проекта:

1. **Акционерное финансирование.**

Это может быть не только покупка акций компании акционерами, но и передача в распоряжение проекта оборудования, земли, зданий, технологий.

#### **2. Финансирование за счет авансовых платежей.**

Некоторые лица могут быть заинтересованы в реализации проекта, и готовы уже сейчас вложить свои средства, чтобы быть не собственниками, а потребителями продуктов или услуг. Им предоставляется право льготного обслуживания, взамен на помощь как материальную, так и любую другую – консалтинговые услуги, технологии, материалы, оборудование.

Сергей Панкратов 2012 «Дайджест идей для бизнеса»

#### **3. Долговое финансирование.**

Это стандартная схема получения кредита на инвестиционный проект.

Кредиторами могут быть как физические лица, так и организации, банки.

#### **4. Лизинг.**

Долгосрочная аренда оборудования, транспорта или любого другого имущества. Лизинговое финансирование представляется во многом более предпочтительней перед покупкой, так как не требуется большое количество средств для начала проекта. Все что сложно купить сразу, на что нет денег, можно взять в аренду или лизинг.

#### **5. Финансирование за счет государства.**

Ваш проект может получить льготное инвестирование за счет бюджетов различных уровней. Важно знать, какие бывают программы поддержки бизнеса в вашем регионе, и правильно составить заявку и выполнить все необходимые условия для участия в конкурсе на получение льгот.

У вас должен быть точный график поступления и возврата средств по каждому источнику финансирования. Но прежде нужно добиться права на получения этих средств. И именно готовый бизнес-план станет тем самым инструментом, который раскроет кошельки инвесторов и направит денежный поток на ваш банковский счет.

Для того, чтобы этот поток не прошел мимо вас, бизнес-план должен быть привлекательным для инвесторов.

А привлекательность бизнес-плана, в первую очередь, выражается в показателях эффективности вложенных в него средств. Ведь любой инвестор хочет не просто отдать, а еще и вернуть с прибылью свои деньги и ресурсы.

## **Приложения к бизнес-плану**

Бизнес-план должен быть кратким и четким. В нем не должно быть переизбытка технической документации и справочной информации.

Вся дополнительная и справочная информация дается в приложении к бизнес-плану.

В приложения вы можете включить любую информацию по проекту, которая может показаться нужной и важной. Инвестор может ознакомиться с ней, но в бизнес-план эта информация включается лишь в общем виде.

Это может быть:

#### **1. Документация о предприятии:**

- копии учредительных документов, свидетельства о регистрации;
- копии необходимых лицензий и сертификатов.

Сюда же можно включить отзывы предыдущих партнеров о совместной с вами деятельности. Это повысит ваш рейтинг в глазах инвестора, если он все же решит с вами работать.

#### **2. Документация о продукции:**

- патенты;
- техническая документация (чертежи, фотографии, рисунки);
- отзывы пользователей;
- результаты испытаний опытных образцов.

#### **3. Маркетинговая документация и подтверждение спроса:**

- отчеты об исследованиях рынка;
- отчеты по исследованию конкурентной среды;
- заявки клиентов на поставки товара, предварительные договоры на поставку.

#### **4. Производственная документация:**

- технология производства;
- разрешения и сертификаты на производство;
- обоснование наличия или потребности в производственных мощностях;
- фотографии, чертежи оборудования, технологических циклов производства, отдельных ключевых работ.

#### **5. Организационно-правовая документация:**

- схема организационно-управленческой структуры предприятия;
- календарный график и механизм осуществления проекта;
- правовая документация по проекту (выписки из законов, нормативных актов);
- структура фирмы, штатные расписания, графики работы, должностные инструкции.

#### **6. Финансовая документация:**

• все расчеты, графики, прогнозы, таблицы, калькуляции и сметы не вошедшие в финансовый раздел бизнес-плана, но подтверждающие все итоговые расчетные показатели и цифры.

#### **7. Использование методов снижения риска и его предотвращения:**

- страховые свидетельства и договора;
- гарантийные письма и копии договоров.

Приложения к бизнес-плану – это все-таки дополнительная вспомогательная документация, и не стоит пугать инвесторов большими объемами исписанной бумаги и малознакомыми техническими терминами.

Конечно, чем более детально вы стараетесь раскрыть суть вашего проекта, тем лучшее впечатление вы окажете. Но инвестора интересуют не технические данные, а ваш профессионализм, который должен быть выражен в умении заинтересовать и предоставить подробную информацию в самом бизнес-плане.

В случае реальной заинтересованности инвестора и во время презентации бизнес-плана вы можете воспользоваться некоторыми документами и материалами, которые вы возьмете из приложения к бизнес-плану для разъяснения непонятных моментов.

Размер приложения должен быть ограничен актуальностью информации.

#### **ВНИМАНИЕ!**

Составление финансового плана - это задача, которая требует специальных навыков и знаний, и лучше всего поручить ее профессионалам. Но если ваш проект небольшой и относится к малому бизнесу, то вы можете справиться с ней самостоятельно, тем более если Вы намерены сами заниматься развитием вашего бизнеса и вникнуть во все детали его функционирования.

### **Специалисты**

**ООО «Информационно-консультационного  
центра «Технологии ЗНАНИЙ»  
разработают для Вас бизнес-план  
и презентацию.**

Обращаться по телефону

***36-36-02; 36-37-90; факс 36-36-01. E-mail: ZNANIE86@mail.ru***