

# Как составить бизнес-план

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
для предпринимателей





# Содержание

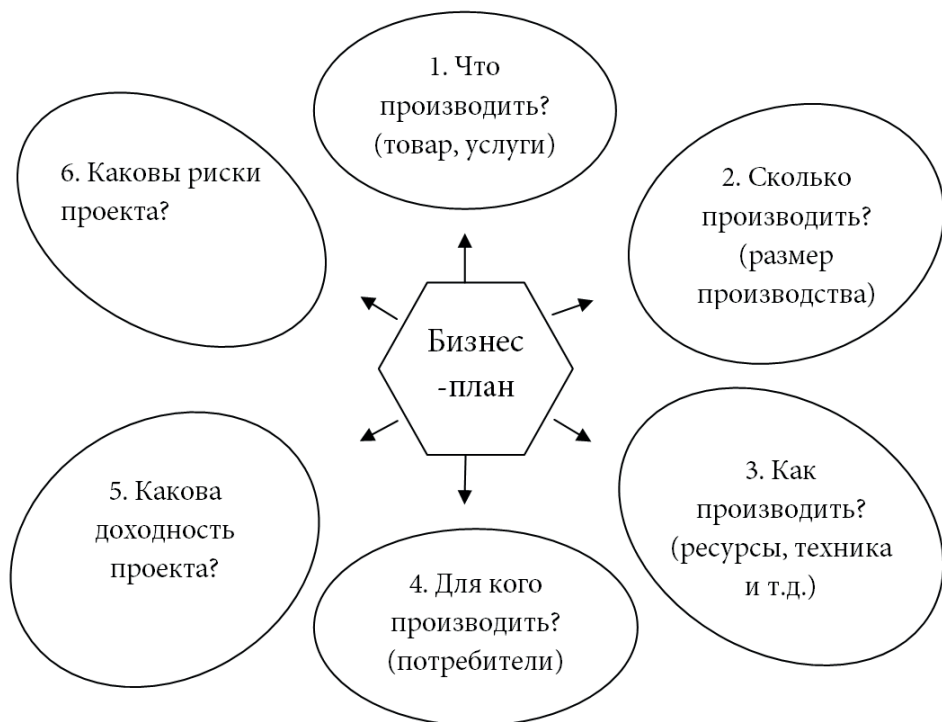
## Содержание

- |      |   |                         |
|------|---|-------------------------|
| 1.   | Общее понятие бизнес-плана                                  | <a href="#">стр. 4</a>  |
| 2.   | Структура бизнес-плана                                      | <a href="#">стр. 6</a>  |
| 2.1. | Титульный лист, оглавление, меморандум о конфиденциальности | <a href="#">стр. 7</a>  |
| 2.2. | Резюме проекта  | <a href="#">стр. 8</a>  |
| 2.3. | Описание проекта: цели и задачи                             | <a href="#">стр. 9</a>  |
| 2.4. | Маркетинговый план  | <a href="#">стр. 13</a> |
| 2.5. | Организационно-производственный план                        | <a href="#">стр. 17</a> |
| 2.6. | Финансовый план   | <a href="#">стр. 18</a> |
| 2.7. | Приложения  | <a href="#">стр. 20</a> |



## ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые намечается осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия.



Единой структуры бизнес-плана, утвержденной в нормативных документах, на территории РФ не существует. Конкретные подходы к составлению бизнес-плана и его структура меняются в зависимости от характера бизнеса, целей плана и требований потенциальных инвесторов.

Можно выделить несколько основных функций, которые выполняет бизнес-план:

- правильно оформленный бизнес-план стандартизирует процесс ознакомления с предприятием.

- привлечение финансирования проекта (партнерство, кредитование и пр.) невозможно без материала, содержащегося в бизнес-плане;

- процесс планирования заставляет инициатора адекватно оценивать затеваемые действия;

- возможность в самом начале обнаружить те проблемы развития предприятия, которые могут перерасти в серьезные препятствия;

Правильно составленный бизнес-план отвечает на самый важный для предпринимателя и инвестора вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты средств и сил.





## СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

**Структура бизнес-плана состоит из следующих основных разделов и приложений:**

1. Титульный лист, оглавление, меморандум о конфиденциальности
2. Резюме (краткий обзор) проекта
3. Описание предприятия и продукции
4. Анализ рынка, риски и стратегия маркетинга
5. Производственный план
6. Маркетинговый план
7. Финансовый план
8. Оценка экономической эффективности проекта (инвестиций)

**Приложения:**

- прогноз движения денежных средств (кэш-фло),
- показатели экономической эффективности проекта.





## ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

УТВЕРЖДАЮ:  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

### Бизнес-план

название (например, создание предприятия по производству...)

Инвестиционные расходы: \_\_\_\_\_ (тыс.руб.)

Источники финансирования Проекта: \_\_\_\_\_

Жизненный цикл Проекта: \_\_\_\_\_ (мес.)

Период окупаемости Проекта: \_\_\_\_\_ (мес.)

Инициатор Проекта: \_\_\_\_\_ (название и адрес предприятия, телефон)

Место и дата подготовки Проекта: Якутск, 201\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Формулировка разделов бизнес-плана с указанием страниц

## МЕМОРАНДУМ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Формулировка предостережения о неразглашении информации, содержащейся в бизнес-плане



## РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Сжатый обзор бизнес плана, необходимый для первичного ознакомления с проектом, общим объемом не более трех страниц

1. Основная идея (суть) проекта: \_\_\_\_\_
2. Инвестиции в проект: \_\_\_\_\_ тыс. руб.
3. Особенности предлагаемой продукции (услуг) и ее основные преимущества: \_\_\_\_\_
4. Основные потребители продукции: \_\_\_\_\_
5. Основные факторы конкурентоспособности: \_\_\_\_\_
6. Планируемые объемы продаж продукции (услуг): \_\_\_\_\_  
ед. и суммы выручки: \_\_\_\_\_ тыс. руб.
7. Ожидаемая чистая прибыль (в среднем в месяц) \_\_\_\_\_  
тыс. руб.
8. Критериальные показатели эффективности:  
Чистый доход проекта: \_\_\_\_\_ тыс. руб.  
Индекс доходности инвестиций, привлеченных в проект:  
\_\_\_\_\_  
Период окупаемости инвестиций: в \_\_\_\_\_ году.
9. Бюджетная эффективность:  
Чистый бюджетный доход: \_\_\_\_\_ тыс. руб.  
Создание новых рабочих мест: \_\_\_\_\_ чел.
10. Уровень потенциальных рисков: \_\_\_\_\_





## ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

### Цели проекта

- Цели должны быть достижимыми.
- Цели должны быть гибкими.
- Цели должны быть измеримыми.

### Примеры

Предоставление необходимых (соответствующих) обществу товаров и услуг;

Достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;

Накопление необходимых средств для развития бизнеса в сумме от \_\_\_ до \_\_\_;

Увеличение доли рынка на \_\_\_%;

Повышение качества выпускаемой продукции;

Выход на новые рынки сбыта к \_\_\_;

Снижение затрат на единицу продукции на \_\_\_%;

Освоение новых видов товаров и услуг.



## Задачи проекта

Структурные единицы	Формулировка частных целей (задач)
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить совокупную доходность до _____ руб.</li> <li>• Увеличить доходы на _____</li> <li>• Снизить кредиторскую (дебиторскую) задолженность на (до) _____ руб. (%)</li> <li>• Обеспечить полное покрытие кредитных ресурсов в течение _____</li> <li>• Обеспечить выплаты чистой прибыли собственников на уровне _____ в год</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снизить текучесть кадров до _____ (%)</li> <li>• Создать сотрудникам условия для реализации творческого потенциала</li> <li>• Уменьшить потери рабочего времени до _____ (чел. час.)</li> </ul>
Производство (Операционный процесс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повысить производительность труда на _____ %</li> <li>• Освоить выпуск _____ видов продукции (услуг)</li> <li>• Обеспечить минимальную загрузку производственных мощностей до _____</li> <li>• Сократить выбросы в атмосферу до _____ м<sup>3</sup></li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выйти на _____ место по продаже продукции на рынке</li> <li>• Принять участие в _____ выставках товаров</li> <li>• Ввести льготные условия оптовых поставок товаров</li> <li>• Обеспечить рекламный бюджет на уровне _____ руб. в год</li> </ul>



Описание продукции (услуги)

Наименование продукции (услуг): \_\_\_\_\_

Описание продукции: \_\_\_\_\_

Товарные характеристики и показатели качества: \_\_\_\_\_

Сравнение с аналогичной продукцией (услугами): \_\_\_\_\_

Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон продукции (услуг)	Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цены?</li> <li>• качества?</li> <li>• надежности?</li> <li>• эксплуатационных и других товарных характеристик?</li> </ul> <p>(укажите, каких именно: _____ _____ _____) )</p>		
<p>Возможно ли копирование вашей продукции конкурентами?</p>		





## МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

### Анализ рынка

Потенциальный(ые) рынок(ки) сбыта продукции (услуг):

Краткая характеристика рынка(ов) сбыта:

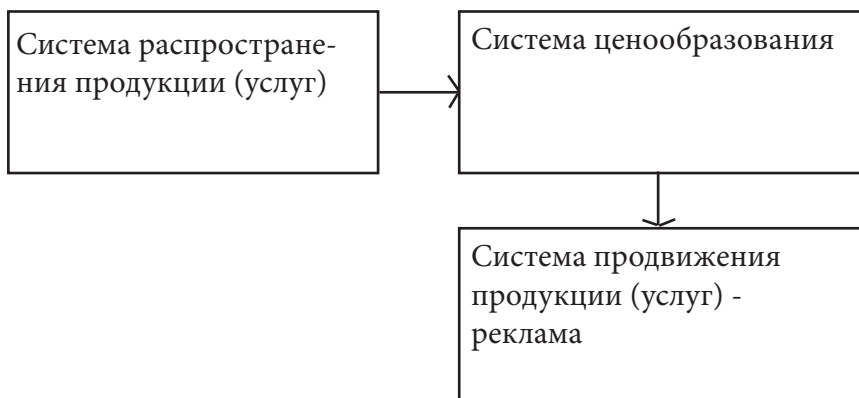
Постановка вопроса при изучении рынка сбыта продукции (услуг)	Потенциальные рынки сбыта продукции (услуг)			
	г.Я-кутск	Улусы РС(Я)	Регионы России	Другая страна(ы)
Кто ваши основные потребители? (Укажите: возраст, пол, предприятия каких отраслей или др.)				
Каков уровень потребительского спроса? (Укажите: высокий, средний, низкий)?				
Какова степень удовлетворения потребительского спроса? (Укажите: высокая, средняя, низкая)				
Какое количество потенциальных потребителей готовы приобрести вашу продукцию (услуги) и в каком объеме? (Укажите в соответствии с имеющимися предварительными договоренностям или согласно вашей прогнозной оценке)				
Каков уровень конкуренции? (Укажите: высокий, средний, низкий)				

## Анализ и оценка конкурентов

Сравнительный анализ с основными конкурентами:

Сравнительная характеристика	Основные конкуренты			Инициатор Проекта
	пер- вый	вто- рой	тре- тий	
Объем продаж или доля на рынке (Укажите точно: в процентах, в натуральных единицах или приблизительно: основная доля, более или менее половины всей реализуемой на рынке продукции)				
Средняя цена на продукцию, руб.				
Время деятельности предприятия, лет				
Качество продукции (Укажите: высокое, среднее, ниже среднего, низкое)				
Уровень технологии (Укажите: высокий, средний, ниже среднего, низкий)				

## План маркетинговой деятельности



## Возможные каналы распространения продукции (услуг):

Производитель => Потребитель

Производитель => Розничный торговец => Потребитель

Производитель => Оптовый торговец => Розничный торговец => Потребитель

Производитель => Крупно-оптовый торговец => Мелко-оптовый торговец => Розничный торговец => Потребитель

### Анализ ценовой политики:

Насколько цена отражает издержки?  
 Насколько цена отражает спрос?  
 Как отнесутся потребители и основные конкуренты к установленной цене?  
 Какова вероятная реакция потребителей на повышение (понижение) цены?

### Выработка ценовой стратегии:

Вытеснение конкурентов (минимальная цена)  
 Снятие «сливок» с рынка (максимальная цена)  
 Сохранение стабильного положения (умеренная цена)

**Система ценообразования**

### Методы ценообразования:

Метод полных издержек (к полной сумме затрат (постоянных и переменных) добавляется определенную сумму, соответствующая норме прибыли)  
 Метод маржинальных издержек (к переменным затратам на единицу продукции добавляется сумма (процент), покрывающая затраты и обеспечивающая достаточную норму прибыли)  
 Метод рентабельности инвестиций (к сумме затрат на единицу продукции добавляется сумма процентов за кредит)  
 Метод рыночных оценок (устанавливается среднерыночная цена)

## План сбыта

Средства проникновения продукции (услуг) на рынок: личные продажи, реклама, организация общественного мнения и др.

Определение объема продаж в целом по проекту и по видам продукции (услуг)

Средства продвижения продукции (услуг) на рынок: \_\_\_\_\_  
(личные продажи; активная реклама; умеренная реклама; в них нет необходимости ввиду наличия постоянных клиентов)

Виды рекламы:

- пресса: \_\_\_\_\_  
(газеты, журналы, книги, справочники, другое)
- печатная реклама: \_\_\_\_\_  
(листовки, плакаты, каталоги, открытки, проспекты, визитные карточки, другое)
- наружная реклама: \_\_\_\_\_  
(плакаты, билборды, электро-и газосветные панно, бегущие надписи, другое)
- электронная реклама: \_\_\_\_\_  
(телереклама, сеть Интернет, другое)
- другие виды: \_\_\_\_\_  
(радиореклама, реклама на транспорте, другое)







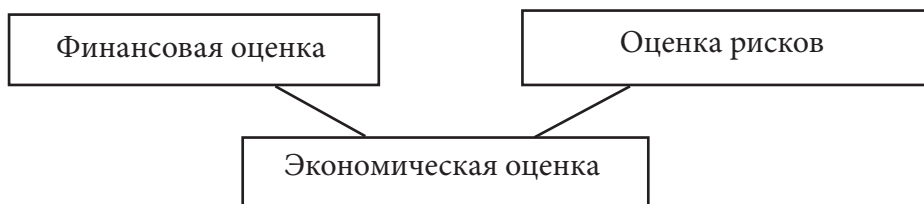
## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Главная задача раздела — доказать, что технология изготовления продукции (оказания услуг) досконально изучена, есть понимание, какие мощности будут задействованы, где и у кого будут покупаться оборудование, запасные части или основные материалы.





## ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН



Финансовый план - самый масштабный и важный раздел бизнес-плана, при этом он имеет достаточно простую структуру.

Этот раздел бизнес-плана оценивает способность проекта обеспечить поступление денежных средств в объеме, достаточном для возврата вложенных средств. В плане приводятся переменные и постоянные затраты производства продукции (оказания услуг), потребность в оборотных средствах, таблица расходов на реализацию проекта, потребность в финансировании и источники финансирования. Все это отражается в прогнозе о движении денежных средств, предназначенном для расчета денежных потоков проекта и оценки его финансовой реализуемости.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта (рассчитанного нарастающим итогом) на каждом интервале планирования проекта. Выполнение данного условия обеспечивается подбором соответствующих источников финансирования, покрывающих дефицит денежных средств на этапе осуществления капитальных затрат и формирования первоначальных оборотных средств. Нехватка наличности в каком-либо из последующих интервалов планирования, как правило, означает «банкротство» проекта, то есть

его финансовую несостоятельность при данных условиях финансирования. При этом расчет других показателей эффективности проекта теряет смысл.

Следует подробно описать объем собственных ресурсов компании (денежные средства, недвижимость, оборудование), потребность в заемных финансовых ресурсах, в том числе в субсидии, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий.

При составлении прогноза выручки лучше руководствоваться «негативным вариантом», то есть учитывать затраты и расходы на максимальном уровне, а доходы — на минимальном.

### **Оценка экономической эффективности проекта (инвестиций)**

Существуют простые методы, или «экспресс-методы», позволяющие достаточно быстро произвести оценку экономической эффективности проекта. На основании прогноза движения денежных средств (кэш-фло) и отчета о прибылях и убытках оцениваются:

- *чистый приведенный доход* – NPV - представляет абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения стоимости денег. Обязательное условие реализации проекта: чистый приведенный доход должен быть неотрицательным;
- *дисконтированный срок окупаемости инвестиций* – DPP - дает оценку того, через какой период времени инвестиционные затраты окупятся и начнут приносить прибыль;
- *внутренняя норма доходности* – IRR - оценивает рентабельность инвестиций, то есть, сколько приходится прибыли на каждый рубль вложенных средств;
- *индекс рентабельности инвестиций* (PI) рассчитывается как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям.

## Приложения

В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К числу обязательных относятся следующие:

- Прогноз движения денежных средств - Кэш-Фло;
- Показатели эффективности инвестиций.

Возможно также предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов (включая аналитическую часть);
- подробные технические характеристики продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;
- отзывы авторитетных организаций;
- другие документы, подтверждающие достоверность исходной информации и финансовых расчетов.

