ГБОУ города Москвы Школа №1505 «Преображенская»

**Реферат**

**Понятие бизнес планирования. Этапы подготовки бизнес плана**

Автор: ученица 9 «Б» класса

Наседкина Лада.

Руководитель: Бурикова И.В.

Москва

2018

Оглавление

[Введение 3](#_Toc511007804)

[Глава 1: значение бизнес плана 3](#_Toc511007805)

[Глава 2: Подробное рассмотрение бизнес-плана 4](#_Toc511007806)

[Состав бизнес-плана 5](#_Toc511007807)

[**Раздел 1: Оглавление** 5](#_Toc511007808)

[**Раздел 2: Резюме** 5](#_Toc511007809)

[**Раздел 3: Общее описание компании** 6](#_Toc511007810)

[**Раздел 4: Продукты и услуги** 7](#_Toc511007811)

[**Раздел 5: План маркетинга** 9](#_Toc511007812)

[**Раздел 6: Производственный план** 15](#_Toc511007813)

[**Раздел 7: Менеджмент и организация** 22](#_Toc511007814)

[**Раздел 8: Структура и капитализация** 27](#_Toc511007815)

[**Раздел 9: Финансовый план** 30](#_Toc511007816)

[Глава 3: Презентация бизнес-плана 36](#_Toc511007817)

[Заключение 37](#_Toc511007818)

[Список литературы 37](#_Toc511007819)

# Введение

Сейчас, выйдя на улицу или зайдя в интернет, мы можем увидеть много разных специализированных магазинов, гипермаркетов и контор, предоставляющих всяческие услуги. Компании, которым принадлежат эти магазины и конторы, получают деньги от клиентов, а клиенты взамен получают их товар или пользуются их услугами.

Казалось бы, всё просто. Но тут стоит вспомнить о том, сколько разных компаний и предприятий существует. Каждый день мы пользуемся товарами от огромного множества разных производителей. Как при таком количестве разнообразных торговых площадок отдельные компании привлекают к себе покупателей? Как они нашли деньги на начало своего бизнеса? Как до сих пор не обанкротились? Важным шагом, от которого во многом зависит успешность какого-либо бизнес-проекта, является составление бизнес-плана.

# Глава 1: значение бизнес плана

Кандидат экономических наук и старший научный сотрудник Института системного анализа РАН, Е.Р. Орлова в одной из своих книг дала следующее определение бизнес-плана: «комплексный документ, наиболее полно отражающий важнейшие аспекты и характеристики предпринимательского начинания и представляющий собой оформленное инвестиционное предложение».

В данном случае, автор рассматривает бизнес-план как документ, используемый для открытия новой фирмы или предприятия и как способ добыть денег на это самое открытие. Однако, нужно заметить, что бизнес-планы не всегда используются для получения денег на старт проекта. Также, в успешных компаниях, бизнес-план составляется регулярно, даже после старта проекта. Дело в том, что бизнес-план содержит в себе подробное описание работы фирмы на определённый срок, все необходимые расчёты и многое другое. Бизнес-план даёт наиболее полную картину того, каким будет ваш бизнес-проект, прибыльный ли он, насколько сложен для осуществления, также даётся понять, сколько времени придётся потратить на достижение установленных целей или же появляется возможность подкорректировать цели на более реалистичные. Бизнес-план может составляться для уже существующей фирмы, например при открытии новых филиалов или выпуске нового товара. Бизнес-план помогает в определении дальнейших действий в компании для достижения поставленных целей и отслеживания собственного прогресса. Также, его составление способствует установлению общего согласия и устранения противоречий внутри компании.

При использовании бизнес-плана для привлечения инвестиций, необходимо учитывать, что на получение финансирования обычно требуется не менее трёх месяцев, лучше рассчитывать на полгода. За это время внешние и внутренние условия компании могут поменяться и потенциальные инвесторы могут пожелать ознакомиться с новой версией плана, новыми идеями, или (при расширении существующего бизнеса) финансовыми показателями.

Также не стоит забывать о безопасности вашего бизнес-плана. Вот, что говорится об этом в Руководстве Ernst & Young по составлению бизнес-планов: «…бизнес-план – документ конфиденциального характера. Его можно передавать только тем лицам, которых необходимо с ним ознакомить: руководству компании, консультантам и потенциальным кредиторам или инвесторам, причём под подписку о неразглашении».

На бизнес план ориентируется как команда, работающая над бизнес проектом, так и потенциальный кредитор или инвестор, решая обеспечивать ли финансирование данного проекта или нет. Поэтому важно составить его правильно, учитывая все нюансы.

# Глава 2: Подробное рассмотрение бизнес-плана

## Состав бизнес-плана

Традиционно в бизнес-плане есть девять основных разделов:

1. Оглавление
2. Резюме для руководителя
3. Общее описание компании
4. Продукты и услуги
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Менеджмент и организация
8. Структура и капитализация
9. Финансовый план

## **Раздел 1: Оглавление**

Оглавление бизнес-плана находится в самом его начале и выполняет ту же функцию, что и оглавление в книге – показывает существующие в нём разделы. Однако в случае с бизнес-планом, не указываются страницы начал разделов, т.к. бизнес-план постоянно дорабатывается, добавляются новые диаграммы, таблицы, текст и каждый раз проверять правильность номеров страниц в оглавлении сложно. По той же причине не указываются в оглавлении подразделы, заголовков основных разделов всегда достаточно, т.к. в процессе работы над бизнес-планом могут появляться новые подразделы.

## **Раздел 2: Резюме**

Резюме в бизнес-плане представляет собой суть документа в сжатом виде. Резюме призвано дать читателю понятие об основных характеристиках бизнес-плана: концепции, бюджете и показателях.

Оно должно привлечь к себе внимание работника, который его читает, концепцией, рентабельностью или же стилем изложения (однако написано резюме должно быть в деловом стиле). Вызвать интерес читателя очень важно, т.к. работники инвестиционных фондов и банков ежедневно рассматривают стопки бизнес-планов. Они могут отказаться читать бизнес-план после прочтения резюме, если оно их не заинтересует.

Хорошее резюме – это не слишком эмоциональный, содержательный текст. Один из удачных способов составления резюме – идти по разделам бизнес-плана. Начинается всё с краткого описания фирмы, стадии развития на которой она находится. Далее излагаются самые важные аспекты последующих пунктов. Закончить резюме можно личным обращением руководителя (руководителей) с краткой оценкой истории бизнеса и/или его перспектив.

Также, нужно отметить, что резюме всегда пишут в последнюю очередь, т.к. в этом случае представление предпринимателя о собственном предложении становится гораздо чётче.

## **Раздел 3: Общее описание компании**

В данном разделе указывается к какой сфере относится предприятие: сфере услуг, производства или торговли. Также даётся информация на какой рынок рассчитывает компания, составляется портрет покупателя. Также в этом разделе рассказывается, как и за счёт чего компания собирается привлекать клиентов.

Очень важной информацией является информация о расположении (или том, где будет расположено) предприятие. Есть две причины, которые обязывают предпринимателя указывать эту информацию. Во-первых, адрес предприятия должны знать инвесторы или кредиторы для своих целей, например, они могут проверить действительно ли по указанному адресу распложено данное предприятие (в случае с уже существующим предприятием). Также от выбора места для предприятия зависит количество продаж (в случае с торговой площадкой) или же затраты на производство и перевозки готового товара и материалов (в случае с производством).

Помимо вышеперечисленного, говорится о том, в каких масштабах планируется вести деятельность: местном, национальном или международном.

Далее, в данном разделе говорится о стадии развития предприятия, например, разработан ли продукт, которым компания собирается торговать, начат ли маркетинг этого продукта, и, если начат, может компания хочет расширять или диверсифицировать свою деятельность.

Очень важным подпунктом данного раздела является цель составления бизнес-плана. Например, достижение определённого уровня продаж, освоение новых рынков или установление сотрудничества с другой компанией.

Последняя обязательная часть этого раздела бизнес плана – это информация о рабочем персонале. Он служит для того, чтобы убедить читателя, что набранная команда сможет выполнить задачи, изложенные в бизнес-плане.

Важно заметить, что в этом разделе даётся только общая ознакомительная информация, более подробная информация находится в других разделах бизнес плана.

## **Раздел 4: Продукты и услуги**

Какими бы способами не привлекала фирма к себе покупателей, обеспечить стабильный доход можно только при наличии товара, удовлетворяющего потребностям выбранного компанией целевого рынка. Поэтому предпринимателю стоит в понятной и подробной форме описать читателю характеристики своего товара/услуги. В руководстве Ernst & Young представлены следующие пункты данного раздела:

1. Физическое описание
2. Использование и привлекательные особенности
3. Стадия развития

Физическое описание

При описании продукта рассказывается о его внешнем виде, физических свойствах и технических характеристиках. Также по возможности предоставляются чертежи или фотографии, или же готовый экземпляр товара, который предприниматель может сделать у себя на предприятии или заказать его изготовление.

В случае с услугой, даётся её наиболее полное описание, а иногда даже проводят живую её демонстрацию.

Использование и привлекательные особенности

В бизнес плане предприниматель обязательно должен рассказать о том, как данным товаром будут пользоваться люди. Это даёт увидеть полный функционал продукта, а также помогает улучшить его характеристики. Например, если мы знаем, как и для чего люди будут пользоваться тем или иным товаром, мы сможем понять какому воздействию он будет подвергаться и сможем сделать его более удобным для потребителя или же увеличить срок службы (в случае с продуктом для многоразового пользования).

Далее даётся обоснование привлекательности продукта для потребителей. Привлекательность может быть обеспечена техническими характеристиками или улучшенным функционалом продукта в сравнении с подобными товарами конкурентов. Однако это не единственный способ. Например, товар могут предпочитать из-за красивой упаковки, приятного внешнего вида самого продукта, или же благодаря яркой маркетинговой кампании.

Стадия развития

Указывается на каком этапе разработки находится в данный момент предложение компании, как планируется проводить дальнейшую разработку, а также есть ли планы по диверсификации.

## **Раздел 5: План маркетинга**

Данный раздел бизнес-плана является одним из наиболее важных, т.к. зачастую именно от маркетинговой стратегии зависит успешность бизнеса. В данном разделе предоставляется информация о потенциальных покупателях, способах взаимодействия с ними и привлечении их внимания к своей продукции или услугам.

На самом деле, то, насколько подробно необходимо продумать маркетинговый план, зависит непосредственно от сути предприятия, например, при производстве товаров широкого потребления, компании сталкиваются с сильной конкуренцией, поэтому для них маркетинговую стратегию и маркетинговый план наиболее важно продумать в подробностях.

Так или иначе, маркетинговый план нужен любой компании. Обычно в данном разделе выделяют следующие подпункты:

1. Определение рынка и рыночных возможностей
2. Конкуренция и другие факторы
3. Стратегия маркетинга
4. Исследование рынка
5. Стратегия сбыта и распространения
6. Стратегия ценообразования
7. Реклама, связи с общественностью, продвижение продуктов
8. Анализ места размещения компании
9. Бюджет
10. Перспективы маркетинга
11. Прогнозы продаж
12. Доля рынка
13. Вспомогательные материалы

Определение рынка и рыночных возможностей

В данном подпункте даётся наиболее точное описание целевого сегмента рынка: демографические характеристики, статус в обществе, уровень зарплаты, моральные ценности, степень устойчивости.

Конкуренция и другие факторы

В маркетинговом плане обязательно учитываются внешние условия, влияющие на рынок, например, экономический спад в стране. Подтверждается выполнение всех установленных законом мер для ведения бизнеса: регистрация ИП, наличие необходимых лицензий и сертификатов.

Также важным для рассмотрения фактором является конкуренция. Предприниматель должен трезво оценить какую долю рынка его компания сможет охватить.

Стратегия маркетинга

В данном пункте определяется как в рамках данного бизнеса будут применяться имеющиеся маркетинговые инструменты. Охватываются механизмы распространения, рекламы, продвижения, ценообразования, стимулирования продаж, а также анализ местных условий.

Исследование рынка

Во многих случаях предпринимателю стоит подкрепить свои утверждения данными формального или неформального исследования рынка, т.к. это может помочь читателю понять ситуацию на рынке. (Ernst & Young, 2010)

Однако среди публикуемых и общедоступных к просмотру исследований, не всегда находится необходимая информация. В этом случае предприниматель может провести собственное маркетинговое исследование или воспользоваться услугами маркетинговых агентств. Второй вариант подойдёт не каждой компании, так как это дорого, а вот первый – будет доступен любому.

Есть несколько способов провести собственное маркетинговое исследование:

* Личное наблюдение

Наблюдение за тем, например, как идут дела в соседней компании, как люди покупают и как часто ходят за покупками, как ведут себя приобретая товары иди услуги, схожие с теми, которые компания собирается предоставить, и как будущие клиенты рекламируют себя.

* Контакты и интервью

Предприниматель разговаривается с как можно большим числом людей, способных дать искомую информацию. Например, покупателями или продавцами.

* Выявление тенденций с помощью опроса

Предприниматель проводит опрос (можно по телефону, в интернете и т.д.) как можно большего числа людей. Подобный опрос помогает выявить основные существующие тенденции, особенно в том, что касается удовлетворённости определённой услугой или каких-то желаний.

Доступные источники маркетингового исследования:

* Возможные клиенты, как конечные потребители, так и посредники или торговые представители;
* Предприятия, находящиеся в округе или технологически связанные с бизнесом данной компании;
* Подобные компании, ведущие деятельность в других городах;
* Банки, агенты по недвижимости, университеты, торговые палаты, группы торговцев или промышленников и прочие, влияющие на экономику региона;
* Конкуренты компании. (Сборник бизнес-планов, В.М. Попов, 2006)

Стратегия сбыта и распространения

Данный пункт не всегда требует подробного рассмотрения. Однако есть случаи когда необходимо прописать его довольно детально. Например, зачастую предпринимателю нужно определить, будет ли компания доставлять товар до потребителей собственными силами или обратится к дилерам, дистрибьюторам или независимым агентам. В ситуации, когда компания планирует опираться на собственных сотрудников, нужно определить будут ли необходимы для работников какие-то специальные навыки, образование, опыт работы. Также указывается, будет ли предусмотрена особая система поощрений для более успешных работников и, если будет, то какая.

Стратегия ценообразования

В данном разделе показывается общая структура цен и её обоснование. Рассматривается политика предоставления скидок и изменения цен, а также влияние стратегии ценообразования в целом на валовую прибыль (выручку от продаж продукции за вычетом себестоимости).

Если компания уже выработала конкретные расценки, их присоединяют к плану как приложение.

Реклама, связи с общественностью, продвижение продуктов

В бизнес плане информация в этом разделе подаётся сжато, не вдаваясь в детали. Описывая компанию по ознакомлению общественности к с новым бизнесом, рассказывается об основных тезисах, формах подачи материала, а также о технических средствах, на которые предполагается опереться (электронные и печатные публикации и т.п.), указав, насколько интенсивно будет использоваться каждое из них. Также, если предприятие планирует обращаться к услугам профессиональных агентов, об этом также упоминается.

Анализ места размещения компании

В большинстве случаев, например в случае предприятия розничной торговли, размещение предприятия является одним из важнейших факторов. При выборе точки размещения необходимо учитывать такие факторы, как демографические характеристики окружающего населения, подходы и подъезды к зданию, его заметность, планы строительства рядом с ним, стоимость аренды.

Бюджет

Полная информация о финансах будет предоставляется в разделе посвящённому им, однако частично данную информацию предоставляют в этом разделе для большей наглядности. Показывается структура бюджета, распределение ресурсов между различными инструментами маркетинга, а также сравнительная значимость компонентов стратегии. Причём их принято иллюстрировать с помощью диаграмм и таблиц для большей наглядности.

Перспективы маркетинга

В данном разделе рассматривается стратегия сбыта, которая в дальнейшем должна обеспечить устойчивый рост. Например, стоит указывается будет ли компания расширять свой круг потребителей, выходить на международный рынок, или, к примеру, указывается сколько предприятие будет выделять денег на рекламу и продвижение продуктов в начале и сколько в дальнейшем.

Прогнозы продаж

Более полное рассмотрение финансовых перспектив обычно даётся в разделе, посвящённом финансам, однако и разделе маркетинга часто указываются прогнозируемые показатели продаж: рост объёмов, доля рынка, продажи с разбивкой по периодам, по продуктам или услугам, по клиентам.

Этот анализ может быть представлен в нескольких форматах:

1. Продажи по периодам

Представляется график или таблица, показывающая зависимость объёма продаж от времени и влияния таких предсказуемых факторов, как сезонные колебания спроса. Из прогноза периодам следуют важные выводы относительно будущих денежных потоков и финансовых потребностей. Помимо графика или таблицы даётся некоторый сопроводительный текст с обоснованием анализа.

Часто даются разные варианты прогноза – например, консервативный (наиболее вероятный) и оптимистичный.

1. Продажи по продуктам (услугам)

Если компания планирует предлагать несколько продуктов или услуг, она может представить прогноз с разбивкой по направлениям. Это позволит показать сравнительную значимость направлений и их приоритеты с точки зрения распределения ресурсов. Здесь также часто используется отображение информации в графической форме.

1. Продажи по группам потребителей

При данном способе группировки прогнозируемых продаж перечисляются разные группы потребителей, на которых рассчитывает компания, и процент объёма продаж для каждой из этих групп.

Подкрепить информацию предприниматель может представив договора или письма о намерениях от будущих покупателей.

Доля рынка

Один из общепринятых показателей успеха – это доля рынка, т.е. процент продаж, совершённых одной компанией в общем объёме рынка (выражается в денежном показателе).

Вспомогательные материалы

В этом отделе даются дополнительные источники информации, которые в основном тексте были бы излишними. Тут могут быть представлены письма с отзывами, статьи и обзоры, положительно характеризующие компанию, брошюры, рисунки, отраслевые исследования.

## **Раздел 6: Производственный план**

В данном разделе бизнес плана описывается конкретный способ создания товара и предоставления услуг.

Написание данного раздела сложно тем, что очень важно удерживать баланс между сложным и простым в описании технологических процессов. В качестве документа внутреннего планирования бизнес план должен содержать подробное описание технической стороны дела. Это позволить увидеть и проработать многие потенциальные проблемы на бумаге прежде чем переходить к реальным действиям. Однако бизнес-план является одновременно и коммерческим предложением для инвестора, из чего следует, что информация должна излагаться более простым и понятным языком.

Иногда применяемые технологии являются привлекательной чертой компании. В этом случае их описывают более подробно, но, тем не менее, не перегружая текст деталями.

Размышляя над тем, какую информацию стоит включать в данный раздел, а какую нет, стоит исходить из следующих соображений:

1. Информация должна быть понятна читателю;
2. Информация должна быть полезна для общего понимания и оценки бизнес плана.

Также количество информации, которая должна быть указана в этом разделе, зависит от типа предприятия. В случае завода или фабрики производственному плану уделяется больше внимания, в случае предприятия розничной торговли – меньше.

Перечислим вопросы, часто рассматриваемые в рамках производственного плана:

1. Разработка

Компании, особенно начинающие, нередко составляют бизнес план, ещё не завершив разработку полного спектра своих продуктов и услуг. И даже после того, как продукты созданы и выведены на рынок, их в ряде случаев необходимо развивать. Для описания дальнейших планов по разработке и существует данный раздел.

Для производителей высокотехнологичной продукции важным будет конечный продукт, так как им надо успевать за стремительно развивающейся сферой технологий. Для производителей более традиционной продукции важнее будет сам процесс производства, так как конечный продукт остаётся прежним, но способы его производства меняются, например, когда на предприятии заменяют старое оборудование на более современное. Это повышает производительность и качество продукции.

Технологии, повышающие производительность важны не только для производственных предприятий, но и для предприятий розничной торговли. Например, установив в магазинах систему видеонаблюдения компания понижает убытки от краж посетителей или сотрудников.

При описании процесса разработки должны учитываться несколько обстоятельств. Во-первых, часто инвесторы не готовы вкладываться в товар, который существует пока только на бумаге. Во-вторых, текст не должен быть слишком перегружен техническими деталями, а если подробности всё же необходимы к представлению, их помещают в раздел приложений и оставляют ссылку на них в тексте. Ну и последний важный пункт заключается в том, что очень часто представляется в деталях не сама разработка, а команда разработчиков. Характеристика квалификации прошлого опыта работы команды разработчиков более понятна читателю и вызывает больше доверия к проекту.

1. Производство

В данном разделе рассказывается о процессе изготовления продукции. Обычно это предполагает некое описание завода, оборудования, материалов и потребностей в рабочей силе; технологий и процессов, таких как сборочные линии и робототехника; условий, определяющих возможности бизнеса, таких как производительность оборудования или программа обеспечения качества.

Простой и эффективный способ представления необходимой информации заключается в том, чтобы охарактеризовать ресурсы, процессы и конечный результат, т.е. выпускаемую продукцию.

Под ресурсами понимаются все те элементы, которые понадобятся для производства. Как правило, в эту категорию входят производственные помещения, машины и другое оборудование, материалы и связанные с ними активы, а также рабочая сила.

Рассмотрение ресурсов может включать описание используемого производственного помещения с указанием его размеров, местоположения и сопутствующих характеристик. (Ernst & Young, 2010)

Часто местоположение является наиболее значимым для успеха проекта. При выборе местоположения учитывается, что чем дальше предприятие находится от центра экономического региона, тем меньшими будут многие затраты по проекту такие, как арендная плата, плата за парковку, ресурсы и т. д. Но при этом снижаются количество потенциальных потребителей и клиентов, уровень их доходов, а также возрастают транспортные расходы по доставке требуемых ресурсов и готовой продукции. Для того чтобы не допустить уменьшения клиентской массы, необходимы дополнительные вложения в инфраструктуру, подъездные пути, рекламную деятельность и т. д. Примером могут служить московские магазины «Ашан», «IKEA», «МЕТРО Кэш энд Кэрри», в большом количестве открывающиеся за МКАД или рядом с ней. Для обеспечения бесперебойного потока посетителей организуются дополнительные автобусные рейсы, а также бесплатные маршрутные такси и вместительные автостоянки. Обо всех этих нюансах обязательно указывается в данном разделе. (Е.Р. Орлова, 2005)

Далее, даются пояснения относительно приобретаемых машин и оборудования, в том числе приводятся показатели их производительности и называется предполагаемый поставщик (поставщики). Также говорится о сырье и комплектующих – об их наличии на рынке, колебании цен и взаимоотношениях предприятия с основными поставщиками.

В данном разделе помимо всего прочего упоминается персонал. Как минимум, указываются требования к общему образованию и специальной квалификации.

В некоторых случаях в бизнес план включают схему организационной структуры будущего предприятия, отображающую иерархию подотчётности и взаимоотношения между сотрудниками.

Далее в этом разделе необходимо описывается сам процесс производства, например будет ли производство строится по принципу конвейера или по принципу мастерской. Тут указывается, собирается ли компания использовать ручной труд или же будет ориентироваться на автоматизацию производства.

Наконец, говорится, для какой работы компания будет нанимать сторонние фирмы, а какую работу будет выполнять сама.

Далее должна следовать характеристика выпускаемой продукции. Здесь же рассматриваются ограничивающие факторы, например такие как производительность оборудования. Ожидаемые количественные показатели выхода продукции обычно дополняют информацией о планах по контролю качества, а также о предполагаемом проценте брака и недоделок.

1. Обслуживание и сервис

В некоторых случаях в бизнес плане необходимо указывать информацию о сервисе и техническом сопровождении, а конкретно, об уровне обслуживания, который планируется предоставлять клиентам после приобретения продукта или услуги.

Конечно, не для всех предприятий будет необходимо предоставление услуг после покупки товара. Однако в некоторых случаях это позволяет компании значительно увеличить свою прибыль и установить хорошие отношения с клиентами.

По поводу обслуживания и сопровождения, а также их роли в становлении и начальном развитии предприятия необходимо отметить следующее:

* Для начинающей компании часто проще и дешевле выходит отдать сервисные функции на субподряд, а не заниматься ими самостоятельно
* Обслуживание и сопровождение особенно важны для продуктов на раннем этапе существования, т.к. в этот период клиенты больше всего нуждаются в рекомендациях и советах, а в продуктах чаще, чем на последующих стадиях развития, выявляются дефекты и недоработки
* Хорошо поставленная служба поддержки может стать путём к установлению постоянных отношений с клиентом, что в дальнейшем поможет обеспечить спрос на новые продукты и услуги, которые компания выпустит на рынок в будущем.

1. Внешние факторы

При производстве предпринимателю зачастую важно учитывать факторы, неподвластные руководству компании, - например, правила экологического контроля, нормы охраны труда и т.п. В этой части бизнес плана даётся возможность охарактеризовать влияние внешних факторов на деятельность предприятия.

* Производственные ресурсы

Такие ресурсы, как рабочая сила и сырьё, как правило, подвержены внешним влияниям. Если условия приобретения производственного ресурса содержательно изменятся, например, с изменением политической или экономической ситуации в стране, предприятию, возможно, придётся внести соответствующие коррективы в свою деятельность.

* Изменения технологий

На компанию может повлиять появление инновационных технологий. Эти технологии с одной стороны могут дать хороший рост производству какой-либо компании, однако они также могут сыграть на руку и их конкурентам. Также, бывают ситуации, когда произведённый конкурентом инновационный продукт заменяет продукцию производимую другими компаниями, благодаря лучшему качеству и большему функционалу продукции.

* Клиенты

Предприниматель обязан считаться с влиянием своих клиентов.

* Государственное и административное регулирование

Правовые акты – федеральные, уровня штата, а также местные – очень часто затрагивают деятельность компаний. Так, Управление по охране окружающей среды может предписать определённый способ ликвидации отходов, местные власти – ввести территориальные ограничения, а Управление по охране труда – установить правила для тех или иных рабочих мест.

При описании внешнего фактора предприниматель должен вкратце охарактеризовать:

* Его природу и источник;
* Его потенциальное влияние на бизнес и связанные с этим влиянием опасности;
* Меры по преодолению возможных негативных последствий.

Правовая защита

В большинстве случаев в бизнес плане выделяется небольшой самостоятельный раздел, посвящённый различным формам правовой защиты, которые компания применяет (или планирует применять) для своих продуктов или процессов. К возможным формам относятся патенты, лицензии, торговые марки и авторские права.

Компания вправе получить лицензию на своё исключительное право на распространение конечного продукта. Также она может запатентовать определённую технологию производства, особенность конструкции и т.п. В определённых случаях это даёт производителю конкурентное преимущество, но не всегда.

В контексте бизнес плана формы защиты интеллектуальной собственности должны рассматриваться в нескольких аспектах:

1. Защищаемый объект

Владелец интеллектуальной собственности всегда указывает, что именно подлежит защите. Существует несколько форм правовой защиты, причём они могут применяться и к отдельному атрибуту, и к группе атрибутов, и ко всему продукту, и к целой линейке продуктов. Определив таким путём объект, в данной части бизнес плана, указывается текущая стадия оформления правовой защиты – например: ведутся переговоры о заключении лицензионного соглашения; переговоры завершены, и соглашение вступает в силу с такого-то числа; соглашение уже действует.

1. Влияние защиты

В этом пункте описывается фактический эффект, который даст правовая защита. Например, запатентованный компанией продукт останется в ближайшем будущем единственным в своём роде, а конкурирующие изделия появятся не ранее, чем через год.

1. Документация

Когда потенциальный эффект от использования правовой защиты оценивается как значительный, кредитор может попросить документацию, чтобы поподробней с ней ознакомиться. Из-за обширности документации, её не принято включать в бизнес план, но даётся возможность ознакомиться с ней при запросе.

## **Раздел 7: Менеджмент и организация**

Зачастую те, кто рассматривает бизнес план, прочитывают раздел о работниках и организации в самом начале своего знакомства с документом. В очень многих случаях именно от работников и организации зависит, удастся ли сначала привлечь интерес к бизнес плану, а затем - обеспечить успех бизнеса. Поэтому, если кредитору чем-то не понравится команда, которая должна будет работать над проектом, независимо от того, насколько интересной была задумка, он откажется спонсировать эту компанию.

В этом разделе бизнес плана обязательно освещаются следующие темы:

1. Менеджеры/директора

Сюда могут входить сам предприниматель (предприниматели), инвесторы, члены совета директоров, незаменимые специалисты – одним словом, те, от кого существенно зависит будущий успех (или неудача) начинания.

Внимания заслуживают фигуры, значимые для становления и развития предприятия, а также способные произвести благоприятное впечатление на читателя бизнес плана. В этот список часто включаются следующие сотрудники:

* Предприниматели – основатели бизнеса
* Активные инвесторы
* Ключевые сотрудники (например, директор по маркетингу, технический директор, управляющий по производству)
* Директора
* Консультативный совет
* Ключевые консультанты (Ernst & Young, 2010)

Набор персонала

Цель планирования численности персонала заключается в определении экономически обоснованной потребности в кадрах и обеспечении их эффективного использования в планируемом году.

Планирование потребности в персонале заключается в определении численности как показателя, характеризующего персонал с количественной стороны.

В процессе планирования численности персонала решаются следующие задачи:

1. Определение потребности в численности работников в соответствии с планом производства и реализации продукции.
2. Обеспечение оптимальной структуры персонала по категориям работников.
3. Установление направлений подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
4. Повышение производительности и качества труда.
5. Создание благоприятных условий труда и отдыха персонала пред­ приятия.
6. Прогнозирование ротации кадров (прием, увольнение, перевод на другую работу).
7. Совершенствование организации и стимулирования труда и др. (Тихомирова Т. П. Планирование на предприятии, 2010)

Дальнейшее планирование

Предприниматель должен решить, какие именно сведения приводить о своих сотрудниках. Здесь может быть проявлена большая гибкость, но стоит обратить внимание на некоторые нюансы:

* Успешные предприниматели, давая характеристику менеджеров, не делают эту характеристику безупречной, скрывая все неудачи. Многие кредиторы и инвесторы склонны рассматривать опыт столкновения с неблагоприятными обстоятельствами как преимущество.
* Некоторые инвесторы полагают, что для предприятия, в которое они вкладывают средства, хорошая концепция обязательна, а слабое руководство можно и сменить. Поэтому часто больше внимания уделяется именно концепции, а не персоналу.
* Нередки ситуации, когда предполагаемый член команды руководства играет существенную роль в развитии бизнеса, но просит не упоминать своё имя в бизнес плане, поскольку работает в другой компании. Один из возможных способов решения такой проблемы – сообщать сведения о человеке, не называя его.

Организационная структура

Этот отдел даёт характеристику взаимоотношений сотрудников и распределение обязанностей между ними. Обычно для этой цели используется схема организационной структуры, в некоторых случаях, её заменяют или сопровождают более подробным словесным описанием.

Для эффективной подготовки схемы предприниматель должен рассмотреть несколько вопросов:

* Определить как насущные потребности компании, так и нужды, которые будут возникать у неё по мере развития;
* Установить, какого рода люди смогут выполнять соответствующие задачи;
* Проанализировать взаимоотношения и способы распределения обязанностей между исполнителями различных функций.

Конкретная форма организации будет различной в зависимости от характера бизнеса, но на большинстве предприятий применяется структурирование либо по продуктам, либо по функциям. В первом случае сотрудники работают над продуктом А, продуктом Б и т.д., во втором – в отделе маркетинга, финансовом отделе и т.д. Некоторые компании используют гибридный подход и строят матричную схему, в которой сотрудники исполняют определённые функции по отношению к тем или иным продуктам или проектам.

При разработке организационной структуры компании, предпринимателю следует обратить особое внимание на следующие моменты:

1. Организационная структура компании должна отвечать стратегическим и методологическим подходам, описанным в других частях бизнес плана;
2. Предпринимателю следует правильно распределять задачи между сотрудниками, в том числе, снимая часть задач с себя. Дело в том, что в начале предпринимателю может быть полезно выполнять много разных задач и вникать во все аспекты своего бизнеса, но в дальнейшем, с ростом компании, он перестанет сам со всем справляться;
3. В случае, когда у предприятия более одного основателя, правильным решением будет на ранних этапах развития распределить между ними права и обязанности.

Кадровая политика и стратегия

Далее, в данном разделе рассказывается, как планируется отбирать, подготавливать и вознаграждать сотрудников, - это поможет читателю бизнес плана почувствовать общий стиль компании.

В данной части бизнес плана рассматриваются следующие существенные факторы:

* Сроки

Принимаются решения относительно того, как и в какой момент начинать комплектование штата, поскольку на начальных этапах развития компании приток капитала из внутренних источников невелик или его нет вообще.

* Отбор

В бизнес плане следует уделяется особое внимание требованиям к персоналу и процедуре найма, т.к. только правильно подобранные сотрудники смогут обеспечить рост и развитие компании. Особенно это важно на ранних этапах развития компании.

* Вознаграждение

Читателя бизнес плана вполне может интересовать структура вознаграждения с точки зрения её конкурентоспособности: льготы, схемы премирования и материального стимулирования, возможности участия в прибылях, долевого участия и т.п.

Основные этапы

Раздел бизнес плана, посвящённый основным этапам развития, предназначен для того, чтобы обозначить главные события в будущем развитии предприятия и предполагаемые сроки, в которые эти события должны произойти.

Обычно рекомендуется приводить обобщённую информацию о сроках, а не конкретные даты по календарю, чтобы не создалось впечатление, что предприятие отстаёт от графика.

График, включаемый в бизнес план, должен отражать только главные события, даже если для внутренних целей подготовлены более подробные календарные или иные планы. К главным событиям относятся, например, принятие финансовых обязательств, выпуск прототипа, первый маркетинговый эксперимент, начало производства и продаж, выход на безубыточность, расширение деятельности. Однако важно заметить, что значимость события зависит от типа предприятия.

При написании данного раздела должны учитываться следующие практические соображения:

* Предприятие будет двигаться вперёд медленнее, чем планируется, особенно, если для этого необходимо содействие какого-либо стороннего лица или организации, т.к. посторонних людей чужой бизнес волнует слабее, чем его владельца.
* Всё и всегда планируется с определённым запасом. Это касается финансирования, сроков на выполнение пунктов плана.
* График основных этапов должен быть смелым, но выполнимым в срок, а может быть, и с опережением. Тогда выполнение поставленных задач будет способствовать укреплению репутации компании и росту доверия к ней.

## **Раздел 8: Структура и капитализация**

В данном разделе бизнес плана определяется юридическая форма предприятия и то, как оно в дальнейшем будет капитализироваться. Именно здесь предприниматель должен указать, какого рода финансовые ресурсы ему нужны, чтобы обеспечить развитие компании на начальном этапе.

Общее построение данного раздела бизнес плана следующее:

1. Структура

Чтобы определить, какая структура будет наиболее подходящей для данной компании, необходимо принять несколько решений. Два самых главных из них – это выбор юридической формы и способа финансового участия.

1. Потребности в денежных средствах

Здесь предпринимателю обрисовывает свои источники финансирования – как уже существующие, так и те, появления которых он ожидает в будущем, - чтобы кредитор или инвестор мог видеть, как его деньги впишутся в общую картину финансов предприятия.

Предприниматель может предложить источнику финансирования широкий диапазон вариантов финансового участия, вот самые распространённые из них:

* Срочные ссуды
* Кредитная линия
* Конвертируемы облигации
* Облигации с варрантом на покупку акций
* Привилегированные акции
* Конвертируемые привилегированные акции
* Обыкновенные акции

1. Голосующие, держатели которых получают право участвовать в обсуждении дел компании и принятии решений;
2. Неголосующие, держателям которых такое право не предоставляется.

Структурирование – как выбор юридической формы предприятия, так и определение способов финансового участия, - относится к составляющим предпринимательской деятельности, требующим участия профессионалов. (Ernst & Young, 2010)

При выборе организационной структуры и механизма ее функционирования важным является замечание, что они должны способствовать:

* Сотрудничеству участников реализации проекта (работы фирмы) в достижении поставленных целей с минимальными затратами;
* Созданию условий для производства высококачественной и конкурентоспособной продукции;
* Разработке, освоению и продвижению на рынок новых видов продукции.

Кроме того, должна быть предусмотрена форма юридического обслуживания проекта, защиты интересов его участников, а также привлечение необходимых консультантов (Е.Р. Орлова, 2005).

Чаще всего, правильным решением при разборе данного раздела бизнес плана, является обращение за помощью к профессионалам (юристам и финансовым специалистам). Они помогают решать вопросы ответственности, налогообложения и смежные проблемы. Причём часто они делают это за скромную плату или за долю акций компании в качестве поддержки начинающих предпринимателей.

Также, важно заметить, что самые простые схемы (организационные), самые эффективные.

Потребности в денежных средствах

Предпринимателю необходимо подсчитать свои будущие расходы настолько точно, насколько это возможно. Проще всего начать с оценки суммы на приобретение материальных активов, таких как оборудование, инвентарь и недвижимость. Для этого составляется перечень всего, что необходимо, и на основе существующих расценок, оценок аналитиков и уже заключённых договоров определяется, сколько это будет стоить.

Прогнозировать оборотный капитал и резерв на непредвиденные расходы сложнее. Следует обеспечить объём капитала, достаточный для покрытия ожидаемого дефицита денежных средств на начальном этапе, и определённую дополнительную сумму, чтобы скомпенсировать с её помощью возможные отклонения финансовых показателей от запланированного уровня либо использовать при возникновении непредвиденной проблемы или новой возможности.

Указав, на что будет использован капитал, предприниматель должен назвать предполагаемые источники этого капитала. Предпринимателю приходится внимательно исследовать потенциальные источники капитала, так как во многих местах в рассмотрении бизнес планов не заинтересованы, и это становится пустой тратой времени.

Также, прежде чем обращаться к тому или иному инвестору или кредитору, предприниматель изучает хотя бы в общих чертах принятый у него порядок рассмотрения бизнес планов, чтобы подать своё предложение наилучшим образом.

## **Раздел 9: Финансовый план**

Финансовый план - это план поступления и расходования денежных средств предприятия в планируемом году. Он необходим предприятию для того, чтобы заранее знать финансовые результаты своей деятельности, а также для организации рационального движения финансовых ресурсов и управления ими.

Инвестор, в свою очередь, взглянув на бизнес план, может определить, какую доходность можно ожидать, а кредитор судит о способности предпринимателя рассчитаться по займу. (Ernst & Young, 2010)

В процессе разработки финансового плана необходимо:

* Определить источники и размеры собственных финансовых ресурсов (прибыль, амортизация, устойчивые пассивы и т. п.);
* Рассмотреть возможность и целесообразность привлечения внешних источников финансирования (кредиты, займы, выпуск ценных бумаг);
* Уточнить целесообразность и экономическую эффективность планируемых инвестиций;
* Выбрать оптимальные формы взаимоотношений с бюджетом, банками, вышестоящими организациями и работниками предприятия;
* Установить рациональные пропорции распределения ресурсов: на внутрихозяйственные нужды, на инновации, инвестиции в другие пред­ приятия и т.п.

Цель планирования прибыли заключается в определении оптимальной величины прибыли в планируемом году, резервов ее увеличения и основных направлений использования.

Задачи планирования прибыли:

1. Стимулирование роста производства, повышение его эффективности; улучшение качества продукции.
2. Концентрация финансовых ресурсов на важнейших направлениях экономического и социального развития предприятия.
3. Определение финансовых отношений с бюджетом, с финансово­ кредитной системой.
4. Осуществление контроля использования материальных, трудовых и денежных ресурсов предприятия (Тихомирова Т. П. Планирование на предприятии, 2010).

В более сжатой версии финансового плана, используемой для показа потенциальным кредиторам или инвесторам, обязательно присутствует следующая информация:

* Ясно и сжато сформулированный набор исходных допущений, на которых основывается прогноз.
* Прогнозы прибылей и убытков на минимум на три года вперёд, а как правило – на пять.
* Прогнозный денежный поток на первые два года должен быть проработан как можно детальнее. Для годов с третьего по пятый достаточна разбивка по кварталам и годам.
* Иные финансовые прогнозы, полезные в данном случае. Например, анализ безубыточности.

В случае существующего предприятия, которое планирует расширение бизнеса или приобретение другой компании, приводятся также исторические финансовые результаты.

Отчёт о прибылях и убытках

Прогнозный отчёт о прибылях и убытках служит для того, чтобы представить в удобной сжатой форме информацию о финансовых результатах будущего предприятия. Приводимые данные подразделяются по статьям на доходы, себестоимость товаров или услуг, затраты и итоговую прибыль или убыток до налогообложения.

Сводка исторических финансовых показателей и расчётный баланс

В бизнес плане принято писать хотя-бы краткое описание источников финансирования и использования средств. Такое описание, охватывающее все денежные поступления и расходы за период от возникновения предприятия до составления плана, позволит лицу, рассматривающему бизнес план, быстро понять финансовую историю компании.

Аналогично приведённый в бизнес плане расчётный баланс даст читателю возможность увидеть состояние активов, обязательств и собственного капитала компании на момент подготовки плана.

Отчёт о движении денежных средств

Прогнозный отчёт о движении денежных средств – самый важный финансовый прогноз во всём бизнес плане. Во многих отношениях он аналогичен прогнозному отчёту о прибылях и убытках, однако есть и важные отличия. Отчёт о движении денежных средств отражает не доходы и расходы, а деньги, реально приходящие в компанию и уходящие из неё.

Отчёт о движении денежных средств можно получить из отчёта о прибылях и убытках, выполнив несколько корректировок:

* В строке продаж отчёт о прибылях и убытках отражает выручку, а отчёт о движении денежных средств – фактическое поступление средств от продаж. Для превращения одного в другое необходимо учесть предполагаемые условия торговых сделок.
* Отчёт о движении денежных средств отражает поступление всех средств из всех источников, включая продажу продукции, приток долговых и собственных средств, а также продажу или ликвидацию какого-либо актива. Отчёт о прибылях и убытках может включать не все поступления.
* С точки зрения расходов отчёт о прибылях и убытках отражает понесённые расходы, а отчёт о движении денежных средств – фактические выплаты. Одни платежи должны производиться немедленно, другие- в течение определённого времени. Чтобы сделать это уточнение, необходимо понять характер кредитной политики по отношению к данному бизнесу.
* Отчёт о прибылях и убытках отражает амортизацию, поскольку это расход. В отчёт о движении денежных средств амортизация не включается, так как она не является денежным обязательством. Симметричным образом, погашение основной суммы кредита не считается расходом и не включается в отчёт о прибылях и убытках, однако это денежное обязательство, поэтому оно включается в отчёт о движении денежных средств.

Важно заметить, что у большинства прогнозов, финансовых и иных, точность снижается по мере увеличения срока прогнозирования. И если для первых 12-24 месяцев обязателен поквартальный или помесячный прогноз денежного потока, то для среднесрочного периода рекомендуется подготавливать прогнозы на квартал, а для долгосрочного – на год. Интервалы планирования ставятся те же, что и в прогнозе прибылей и убытков.

Также в бизнес плане планируются денежные потоки по месяцам, чтобы предсказать, когда компания столкнётся с дефицитом денежных средств и сколько будет продолжаться период дефицита.

Баланс, финансовые коэффициенты и статистика

Баланс отражает не результаты деятельности компании за период времени, а её текущее финансовое положение и слабые места на данный момент. Это сводка, включающая активы компании (чем она владеет), её обязательства (сколько она должна) и чистую стоимость (разность между активами и обязательствами). Активы обычно подразделяются на «краткосрочные» (денежные средства, товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность), «долгосрочные» (основные средства) и «нематериальные» (гудвилл, лицензии). Обязательства делятся на «краткосрочные» (подлежащие возврату в течение года) и «долгосрочные» (подлежащие возврату позднее, чем через год).

Для оценки ожидаемых или исторических финансовых результатов обычно используются следующие показатели:

* Коэффициенты ликвидности, к которым относятся коэффициент текущей ликвидности и коэффициент срочной ликвидности, обычно случат для сравнения всех или некоторых из краткосрочных активов компании с её краткосрочными обязательствами. С их помощью можно понять, насколько компания способна рассчитаться по своим долговым обязательствам в ближайшее время.
* Коэффициенты управления активами, например, оборачиваемость товарно-материальных запасов и оборачиваемость дебиторской задолженности, помогают оценить результативность и эффективность использования активов, имеющихся в распоряжении компании.
* Коэффициенты задолженности, такие как отношение заёмных и собственных средств, показывают перспективу капитализации компании и уровень использования заёмных средств. Они позволяют определить, насколько компания устойчива и способна привлечь дополнительный капитал.

Анализ безубыточности

Анализ безубыточности показывает, при каком объёме продаж компания получит возможность из собственных средств рассчитаться по финансовым обязательствам, таким как операционные расходы и погашение задолженностей.

Порядок расчёта уровня безубыточности по шагам:

1. Все денежные обязательства делятся на постоянные, не зависящие от объёма продаж (такие как выплаты о кредиту), и переменные, меняющиеся вместе с количеством проданных товаров (такие как себестоимость реализованной продукции).
2. Рассчитываются суммарные постоянные и суммарные переменные затраты. Постоянные затраты представляются в абсолютном выражении (например, $100 000), переменные в процентах от объёма продаж (например, 60%).
3. Полученные значения подставляются в следующую формулу:

Безубыточный уровень продаж = фиксированные затраты/маржа,

Где маржа = 1 – переменные затраты как доля от объёма продаж. (Ernst & Young, 2010)

# Глава 3: Презентация бизнес-плана

Презентация необходима для того, чтобы убедить потенциальных кредиторов и инвесторов в том, что бизнес-план хорош, а предприниматель и его команда, взявшиеся за его осуществление, обладают необходимыми для достижения успеха качествами. Большинство презентаций охватывают 7 ключевых областей:

1. Компания, ее продукция и услуги;
2. Рынок: ваши клиенты и конкуренты;
3. Маркетинговая стратегия, которой вы намерены следовать;
4. Первоочередные финансовые задачи;
5. Команда, которая будет осуществлять этот инвестиционный проект;
6. Необходимые размеры кредита или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;
7. Условия и сроки оплаты или реализации инвестиций.

Презентация должна длиться не более 20 минут, после чего нужно будет ответить на вопросы потенциальных инвесторов.

Для повышения эффективности презентации выделяются следующие действия:

1. Заранее прислать копию бизнес-плана потенциальным инвесторам для того, чтобы они могли прочесть её заранее;
2. Использовать для презентации наглядный материал (таблицы, диаграммы, графики). Если есть возможность, следует захватить с собой образцы продукции. Если это невозможно, нужно взять качественно выполненные фотографии;
3. Акцентировать внимание на вопросах рынка продукции и компетентности команды управления проектом;
4. Употреблять утвердительные предложения и избегать неопределенных и отрицательных высказываний;
5. Установить диалог со слушателями, а не читать лекцию.

Главная задача презентации заключается в том, чтобы заставить потенциальных инвесторов поверить в предпринимателя и его команду.

На практике в большинстве случаев до презентации дело не доходит. В крупные инвестиционные компании, инвестиционные отделы банков, различные фонды, департаменты министерства экономики и т.д. приходит огромное количество бизнес-планов, и на презентацию не хватает ни времени, ни сил. Поэтому в компании должны составить бизнес-план так, чтобы он выглядел профессионально. Бизнес-план обязан быть прост, функционален, понятен, легок в использовании и хорошо издан. (Е.Р. Орлова, 2005)

# Заключение

Во время работы использовались как ВУЗовские российские учебники, так и зарубежное пособие.

Это помогло увидеть определённые различия между подачей информации российскими и зарубежными авторами и их отношением к ведению бизнеса. Российские авторы преподносят информацию в более консервативном стиле с более теоретическим, нежели практическим подходом. Иностранные же авторы, наоборот, используют более практический подход, преподносят информацию больше через текст и примеры из жизни, нежели просто таблицы и схемы.

Несмотря на то, что и российские пособия и иностранное были о бизнес планах, авторы ставили перед собой разные цели. Первые из них давали общую теорию бизнес планирования, а вторые – учили писать бизнес планы, указывали на нюансы применения бизнес планов в реальной жизни. В итоге, лично для меня информация из иностранного пособия была более понятной, применимой и изучение темы было более интересным.

# Список литературы

1. Тихомирова Т. П. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие / Т. П. Тихомирова, Г. И. Журухин; под общ. ред. Т. П. Тихомировой. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010.141 с.
2. Сборник бизнес-планов: С рекомендациями и комментариями: учебно-методическое пособие / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Г. Млодик, А.А. Зверев; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова и д-ра экон. Наук С.И. Ляпунова. – 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2006. – 336с.
3. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании/Е.Р. Орлова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Омега-Л, 2005. - 152 с.
4. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Брайен Форд, Джей Борнстайн, Патрик Пруэтт; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.