



# Бизнес-план

## Пошаговые инструкции по самостоятельной разработке

В руководстве приведены основные этапы разработки бизнес-плана с подробными пояснениями и советами. Мы старались подготовить такое руководство по бизнес-планированию, на основании которого составить достойный бизнес-план мог бы даже новичок, никогда ранее не сталкивавшийся с написанием бизнес-плана.

# Бизнес-план

Пошаговые инструкции по самостоятельной разработке

## Шаг1. Зачем вам нужен бизнес-план?

Хотя на первый взгляд этот вопрос может показаться несущественным, в действительности он во многом определит ваш подход к составлению бизнес-планов. Более того, в зависимости от ваших целей, картина, которую он будет демонстрировать может быть совершенно иной (как, впрочем, и исходные цифры).

Итак, рассмотрим типичные цели предпринимателей, ищущих информацию по бизнес-планированию

### Бизнес-план нужен для получения инвестиций

Это самый трудоемкий и затратный путь. В идеале, вам стоит сразу озаботиться поиском профессионального консультанта, желательно имеющего отношение к банку, в который вы обращаетесь за кредитом (не будем настолько наивными, чтобы полагать, что подобных специалистов не существует).

Если же дружественного банку специалиста найти не удалось, обратитесь просто в наиболее компетентную компанию, занимающуюся бизнес-планированием. Например, в компанию [ИКР-консультант](#), с которой портал openbusiness.ru сотрудничает более 10 лет.

**Хорошая новость** — вам нет необходимости непременно ограничиваться местными специалистами, возможности

## Важное замечание

• • •

не приобретайте готовый бизнес-план, если он специально не адаптирован к условиям конкретно вашего города и бизнеса.

Типовые бизнес-планы, активно предлагаемые на сайтах, не только стоят не дешево, но еще и фактически бесполезны, поскольку

а) зачастую оперируют устаревшими цифрами и трендами

б) не имеющие к вашему городу и вашим финансовым возможностям никакого отношения.

Если вам нужен шаблон — скачайте парочку из обширного списка примеров бизнес-планов нашего сайта и адаптируйте



интернет позволяют бесплатно обмениваться информацией со специалистом из любой точки мира.

**Плохая новость**, сделать правильный выбор становится во много раз сложнее, ибо на объективность оценки уровня компетентности специалистов, существенно влияет разброс цен на услуги последних.

**Хорошая новость**, если вы прочитаете все это пошаговое руководство (а еще лучше самостоятельно заполните все разделы), то вам легче будет определить свои требования и ожидания.

Собственно, на этой хорошей ноте пока и закончим.

Итак, с самым серьезным случаем разобрались переходим к варианту

## Подготовить бизнес-план вам приказал руководитель

В крупных компаниях довольно часто возникают ситуации, когда решив открывать смежное направление или филиал (зачастую далеко не первый), шеф вдруг осознает, что в компании так и нет ни одного бизнес-плана. И тут самому везучему сотруднику достается честь в сжатые сроки "по-быстрому" изготовить этот шедевр бизнес-планирования.

В этом случае (и только в этом!) не раздумывая обращайтесь в агентства, продающие готовые бизнес-планы.

Во-первых - выглядеть все будет солидно

Во-вторых - финансовую часть за вас напишет финансовый отдел или бухгалтерия

В-третьих - деньги не ваши

Но к этому варианту стоит прибегать только в случае, если этот бизнес-план так и останется документом в красивом переплете, радующим глаз вашего шефа.

Если есть вероятность, что вам придется в соответствии с ним строить работу — забудьте все что мы вам советовали ранее и настройтесь разбираться в проблеме самостоятельно. Как минимум настройтесь пройти все этапы подготовки бизнес-плана, предлагаемые порталом [openbusiness.ru](http://openbusiness.ru).



Бизнес-план вам нужен, чтобы строить в соответствии с ним работу нового предприятия

Этот случай самый похвальный и трудоемкий. Но, к счастью, финансово малозатратный. Просто потому, что отдать расчеты на откуп сторонним специалистам будет по меньшей мере ошибочно — вы сами должны досконально разобраться в ситуации и выверить действия.

С другой стороны, после того, как бизнес-план будет готов вы можете обратиться к специалисту, который проверит его на предмет упущений и ошибок.

Кстати, в этом случае обращаться стоит к специалисту из вашего города. Хотя бы потому, что помимо технического исполнения, он сможет дать вам здравые рекомендации, касающиеся специфики рыночных возможностей, вашего города. Как говорится, одна голова хорошо — а две... А если вторая голова принадлежит еще и специалисту в области бизнес-планирования... Ну, в общем, вы поняли :)

## Шаг 2. Выбор стандарта бизнес-планирования

Этот шаг напрямую связан с задачами, которые стоят перед вами. Если ваша цель получить инвестирование, то вы начинаете с того, что выясняете в банке или инвестиционной компании в соответствии с какими стандартами должен быть разработан ваш бизнес-план.

Существует несколько стандартов бизнес планирования, например:

- Стандарты бизнес-планирования ЕБРР
- Стандарты бизнес-планирования KPMG
- Стандарты бизнес-планирования Tasis
- Стандарты бизнес-планирования UNIDO

и пр.

Мы остановимся на стандарте, рекомендованном Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства.

Итак, вот какова структура бизнес-плана, который мы с вами будем создавать:

1. ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)
2. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)



4. АНАЛИЗ РЫНКА
5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН
6. ПЛАН СБЫТА
7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
8. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА
9. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРИЛОЖЕНИЯ

Советуем ознакомиться с полным текстом документа:

[Требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению разработанные Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства](#)

Как видите, ничего особо сложного нет. Процесс во многом напоминает написание курсовой работы в ВУЗе. Правда в этом случае вы сами заинтересованы в качестве выполненной работы.

С другой стороны, по каждому пункту бизнес-плана вы получите развернутые рекомендации, так что процесс его создания не составит особого труда.

## Шаг 3. Готовим Обзорный раздел бизнес-плана

Большинство специалистов в области бизнес-планирования и, что самое главное, представители финансовых институтов, от решения которых зависит получит ли ваш проект вождеденные инвестиции сходятся в одном: Резюме - самая важная часть проекта.

Зачастую то насколько глубоко будет изучаться ваша проект зависит именно от того, насколько заинтересует потенциальных инвесторов или кредиторов концепция, изложенная в резюме.

Кстати, именно поэтому многие эксперты советуют писать вводную часть в самом конце, когда у вас на руках будут все расчеты и сформировано ясное представление о том, как именно вы планируете добиваться поставленных целей.

А потому, советуем воспользоваться рекомендациями знающих людей и вернуться к этому этапу несколько позже (хотя, конечно, какие-то идеи мысли, аргументы вы можете пометить уже прямо сейчас).

Как вы помните, мы готовим бизнес-план согласно рекомендациям составленным Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства.

Начинается обзорный раздел с наименования проекта. Например:



- Бизнес-план строительства автомагазина
- Бизнес-план производства валенок
- Бизнес-план интернет-магазина товаров для пожилых

Как видите, здесь ничего сложного. Немного сложнее со следующим этапом - одним предложением не отделаетесь :).

Но и здесь все терпимо. Доставайте папки с документами и начинайте заполнять пропуски:

## Характеристика организации, обращающейся за предоставлением средств:

наименование \_\_\_\_\_

*Рога и Копыта*

организационно-правовая форма \_\_\_\_\_

*Общество с ограниченной ответственностью Код КОПФ-65*

форма собственности \_\_\_\_\_

*Частная собственность Код ОКФС 16*

*доля государства (Субъекта Федерации) в капитале 0%*

*([смотреть Общероссийский классификатор форм собственности \(ОКФС\)](#))*

среднесписочная численность \_\_\_\_\_

*10 чел.*

*(Среднесписочная численность работников за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и деления полученной суммы на 12)*

уставной фонд \_\_\_\_\_

*20 000 руб.*

*(Уставный капитал (уставный фонд) — это сумма средств, первоначально инвестированных собственниками для обеспечения уставной деятельности организации)*

оборот за последний год \_\_\_\_\_



500 000 руб.

*(Валовой оборот — суммарная стоимость всего объема продукции, произведенной предприятием за год. Включает готовую продукцию, незавершенное производство, внутренний оборот предприятия, выполнение работ производственного характера)*

точный почтовый адрес, телефон \_\_\_\_\_

*а это уже сами :)*

банковские реквизиты (в т.ч. рублевый, валютный, депозитный счета)

---

---

---

---

*и это тоже*

фамилия, имя, отчество, возраст и квалификация руководителя проекта

---

---

---

*(Возраст указывают в полных годах. Информация об образовании и квалификации с указанием учреждения, которое выдало диплом. Также впишите предыдущие три должности и места работы (включая срок пребывания в должности)).*

*Продолжительность работы руководителя проекта в текущей компании)*

Ура! с первой частью первого раздела мы расправились. Переходим, собственно, к описанию самого проекта

## Описание проекта (суть проекта)

Опишите идею проекта, не забыв указать идет ли речь о расширении существующего бизнеса или о работе с нуля.



Например: *Целью бизнес-плана является организация строительства фабрики по производству мягкой игрушки.*

или

*Цель проекта: открытие кондитерской фабрикой "Малыш" сети магазинов торгующих кондитерскими изделиями фабрики.*

## Описание предприятия

Напишите немного о своем предприятии, его специфике и этапах развития (если хвалиться пока нечем, ограничьтесь общими фразами и великой миссией :)))

*Кондитерская фабрика "Малыш" имеет многолетний опыт производства и реализации кондитерских изделий. Имеющиеся в нашем распоряжении технологии, производственные площади и квалифицированный персонал позволяют организовать розничную торговлю продукцией фабрики, что увеличит выручку компании, позволит приобрести более мощное оборудование и поставлять продукцию компании за пределы регионального рынка.*

*За последние 2 года компанией было запущено 4 новых линии по производству чего-то там и т.п....*

(далее по аналогии)

## Управленческий персонал

Более подробно остановитесь на квалификации управленческого персонала и ключевых специалистов. Отметьте наличие опыта реализации подобных проектов (если он есть, :)), уникальных знаний и т.п.

Приложите информацию об образовании и квалификации с указанием учреждения, которое выдало диплом. Также впишите предыдущие три должности и места работы (включая срок пребывания в должности).

Если управленческий персонал имеет доли в уставном капитале — это тоже нужно указать.



## Обзор отрасли

Это, самое простое.

1. Открываете портал [openbusiness.ru](http://openbusiness.ru), выбираете раздел с вашей отраслью и ищите материалы, касающиеся вашего бизнеса.
2. Выбираете информацию которая
  - а) свидетельствует о положительных тенденциях в отрасли
  - б) обозначает типичные проблемы, которые ваша компания успешно и с прибылью для себя устраняет
3. Не забывая, что на дословные формулировки распространяются авторские права :), немного видоизменяете текст и получаете внятное и достойное изложение.
4. Для сбора дополнительной информации и последних результатов исследования рынка последовательно вводите в Яндексe запросы:
  - Обзор XXXXXXXX отрасли
  - Ситуация в XXXXXXXX бизнесе
  - Исследования XXXXXXXX рынка
  - Состояние XXXXXXXXXX отрасли
  - Обзор XXXXXXXXXXXX рынка
  - и по аналогии другие запросы...

Несмотря на то, что вам чаще всего будут встречаться предложения приобрести готовое исследование, продолжайте поиск. Поверьте, открытой информации о состоянии отрасли и ситуации на рынке очень много.

Кстати, в обзоре отрасли стоит указывать не только ситуацию на российском рынке, но и в целом мировые тренды.

### Важное замечание

• • •

Данная структура бизнес-плана носит РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ характер, а потому, если в каких-то вопросах вам нечем хвалиться (к примеру, нет опыта, и пр.) ограничьтесь общими фразами или вообще пропустите этот подпункт. Разумеется, это касается именно подпунктов, а не основных разделов бизнес-плана.

## Преимущества компании

Здесь вы описываете сильные стороны вашего бизнеса. Именно этот пункт должен произвести особое впечатление на инвестора и убедить его более внимательно изучить ваш бизнес-план.

По его прочтению должно сложиться впечатление, что лучше вашей компании с поставленной задачей справиться практически невозможно. Тут стоит упомянуть и многолетний опыт, и узкоспециализированные знания, и уникальное оборудование и запатентованная технологию в купе с секретной формулой.

Не бойтесь показаться нескромными. Упомяните счастливых потребителей, попробовавших вашу продукцию и мечтающих стать ее постоянными покупателями. Сошлитесь на проведенные рыночные исследования, предварительное тестирование и пр. на что угодно, что придаст вашим восторженным утверждениям правдоподобность.

Если вы уже являетесь лидером рынка (пусть даже это микрониза в микрорайоне города) тоже упомяните этот факт как доказательство ваших рыночных преимуществ.

Ну а уж если у вас есть к тому же поток свободной наличности, который вы готовы активно инвестировать в проект, то об этом стоит заявить во всеуслышание.

## Цели проекта

А теперь самое время перейти к планам покорения мира. Ну если и не мира, то хотя бы местного рынка, с перспективами выхода все на тот же мировой уровень.

Несмотря на то, что предлагаемые нами задачи масштабны и размыты, вам придется писать конкретно и, по существу. Вплоть до указания районов города (или населенных пунктов), которые ваша компания намерена обслуживать. Так же конкретно стоит описывать и планы дальнейшей экспансии. Включая сроки, в которые вы намерены выйти на заданные обороты и объемы.

Разумеется, эти планы не должны быть голословны, а должны логично вытекать из озвученных выше преимуществ. Так что придется в нескольких предложениях (или абзацах) изложить тактический план достижения заявленных целей.

Ну и, конечно, самое главное, не забудьте остановиться на тех космических доходах, которые вы намерены получать к радости инвестора. Опять же все должно выглядеть логично, рационально и достоверно (тем более что в следующих разделах вам придется с цифрами в руках обосновать свои утверждения).

## Степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами

Немного воображения и фактически любой бизнес можно подтянуть под содействие развития какой-либо государственной программы.

Чтобы не изобретать велосипед попробуйте ввести в Яндексе словосочетания "государственная программа" и название вашей отрасли. Если вам повезет, вы сразу найдете направление, которое ваш проект помогает развивать государству.

Если нет, придется помогать стране в таких важных вопросах как борьба с безработицей, поддержка местного производителя и прочих не менее важных направлениях.

## Инвестиции

Переходим к вопросу, ради которого, собственно, и затевался весь проект (при условии что вы пишете этот бизнес-план для инвестора, а не как руководство к действию).

Настало время четко обозначить потребность в инвестициях: сколько требуется денег и на что именно. Разумеется, не стоит расписывать до рубля куда и сколько вы намерены инвестировать (это вы сделаете в финансовой части бизнес-плана)

Достаточно обозначить основные направления или направление (если вам нужны деньги только для закупки специального оборудования, к примеру) укрупненно.

Ну и, само собой, не забудьте определить какую долю из этих средств вы внесете самостоятельно, а какую ожидаете получить от инвестора. В последнем случае стоит также обозначить и как вы предполагаете погашать задолженность инвесторам.

## Имущество заявителя-физлица

"Если заявитель является физическим лицом, то инвестор должен знать, каким имуществом он владеет"



Так что не надейтесь, переписав все до копейки на бабушку, вызвать доверие у инвесторов. Оставьте себе хоть старый Запорожец (хотя есть версия, что и это не поможет) :)

## Наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.

С этим, кажется, и так все ясно. Никто не будет инвестировать в компанию, которая даже не имеет требуемых разрешений на ведение заявленной деятельности

## Ключевые экономические показатели эффективности проекта

Сюда выпишите результаты всех тех экономических расчетов, которые вы проведете в финансовой части бизнес-плана, а именно:

- простой срок окупаемости
- дисконтируемый срок окупаемости
- внутренняя норма доходности (рентабельность)
- объем валовой выручки
- себестоимость продукции
- чистая прибыль
- и т.д.

## Анализ рисков

Как бы вам ни хотелось убедить инвесторов что инвестиции в ваш бизнес надежны как вклады в Сбербанк, от перечисления потенциальных рисков уйти не удастся.

В зависимости от того, для кого вы готовите этот бизнес-план (для себя или для инвестора), степень детализации потенциальных рисков и объективности их оценки будет разной.

Помимо перечисления самих рисков, не забывайте указывать, какие действия можно предпринять, чтобы их минимизировать.

*Традиционно рассматривают следующие виды рисков:*

**Непредвиденные риски:**



Хищения, ураганы, пожары, землетрясения и пр. Минимизируются обычными страховыми полисами.

#### **Коммерческие риски:**

Недооценка конкурентов, непорядочность контрагентов, недостаточный анализ рынка и пр. ограничиваются строгой проверкой контрагентов, внимательным изучением документов, результатов исследований рынка и пр.

#### **Экономические риски:**

Риск экономического спада, который мы, собственно, уже и так имеем

#### **Политические риски:**

Еще менее прогнозируемы, чем экономические.

## **Английская версия Резюме**

На случай, если вы надеетесь привлечь в качестве соинвесторов иностранные компании.

## **Степень конфиденциальности информации**

Вполне логично, вы захотите оградить доступ к расчетам, изложенным в вашем бизнес-плане. для этого обозначьте степень конфиденциальности изложенной в бизнес-плане информации.

По степени конфиденциальности информация может относиться к

- публичной
- для внутреннего использования
- конфиденциальной
- строго конфиденциальной

## Шаг 4. Готовим раздел «Описание предприятия»

Переходим к стадии детального описания проекта в вашем бизнес-плане.

### Цели и задачи на ближайший период и на перспективу

Начните с целей, которые вы преследуете, разрабатывая бизнес-план.

Очевидно, что, разрабатывая бизнес-план, вы преследуете вполне-конкретные цели. И, разумеется, вы полагаете, что ваша компания будет развиваться и процветать из года в год.

Чтобы вам было проще, мы составили таблицу предполагаемых достижений, которую вам осталось только заполнить

Для начала четко определитесь в какой сфере, нише, микрониге вы намерены стать лидером. Определите направления, в которых вы имеете неоспоримые преимущества и реальные шансы выделиться.

Теперь заполните таблицу, приведенную ниже. Вам нет необходимости непременно заполнять все ячейки (но, если бы у вас получилось это сделать, было бы неплохо). Более того, вы можете оценивать изменение показателей в наиболее удобных для вас значениях (не забывая, что позже вам придется обосновать это):

- в процентах (на 50% увеличить объем продаж)
- в конкретных цифрах (увеличить валовую выручку компании до 5 млн. руб. в год)
- в размах (в три раза увеличить объем выпускаемой продукции)

ПОКАЗАТЕЛИ	ЗНАЧЕНИЕ		
	Через год	Через 3 года	Через 5 лет
Объем производства			
Объем продаж			
Доля рынка			
Увеличение маржи или снижение себестоимости			
Увеличение чистой прибыли			
Количество филиалов, магазинов, представительств и т.п. (если планируете расширять территориально)			
Любые другие экономические показатели, которые вы намерены улучшить...			



Теперь вы можете сформулировать цель (ну или по крайней мере заполнить пробелы в этом шаблоне).

*Компания \_\_\_\_\_, опираясь на свои преимущества в \_\_\_\_\_, намерена к \_\_\_\_\_, занять лидерские позиции в сфер\_\_\_\_\_.*

*От конкурентов наша компания будет отличаться \_\_\_\_\_*  
*\_\_\_\_\_.*

*Уже через год мы планируем увеличить \_\_\_\_\_ в (на) \_\_\_\_\_ раз (процентов), \_\_\_\_\_ в (на) \_\_\_\_\_ раз (процентов), \_\_\_\_\_ в (на) \_\_\_\_\_ раз (процентов).*

*Через 3 года прирост \_\_\_\_\_ составит \_\_\_\_\_.*

*Среди долгосрочных целей компании (лишнее вычеркнуть): расширение производства, ассортимента продукции, выход на новые рынки, открытие филиалов/представительств/магазинов в \_\_\_\_\_.*

*Компания \_\_\_\_\_ должна стать признанным лидером рынка в области \_\_\_\_\_.*

## **Перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;**

Здесь все предельно просто. Просто перечислите основных владельцев их доли и роль. Например:

*Компания "Рога и копыта" является частным семейным предприятием, зарегистрированным в форме общества с ограниченной ответственностью. Учредителями компании являются отец и сын: Петров Иван Николаевич и Петров Николай Иванович. Их доли равны и составляют по 50%.*

*Петров Иван Николаевич занимает должность директора компании и отвечает за генеральное руководство бизнесом. Петров Николай Иванович занимается вопросами стратегического развития бизнеса, сбыта и рекламы.*

## События, повлиявшие на развитие предприятия;

По сути, это краткая история компании и основных вех ее развития. Например:

*ООО "Честные консультанты" была основана в марте 2009 года Сидоровым Михаилом Дмитриевичем как компания, консультирующая предприятия общепита по вопросам специфики бухгалтерского учета в отрасли.*

*В ноябре 2009 года компания открыла новое направление - аудит, а с декабря 2009 года предлагает своим клиентам новую услугу "Удаленный бухгалтер".*

*Несмотря на экономический кризис, за год работы компания расширила число своих клиентов до 50, открыла 2 дополнительных офиса, и уже через 8 месяцев работы вышла на стабильную прибыль.*

## Финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;

*Финансирование ООО "Петушки" осуществляется за счет личных средств учредителей компании, Петушкова Семена Семеновича и Грымова Дмитрия Ивановича, внесенных ими в уставной капитал Общества.*

*Вклад каждого учредителя в уставной капитал составил 200 000 руб. В случае банкротства компании они будут отвечать по долгам размером своих вкладов.*

*В дальнейшем все финансовые вложения производились за счет прибыли компании.*

*В настоящий момент требуется внешнее финансирование в размере 500 000 руб. для запуска филиала компании ООО "Петушки" в районном центре "Нью Васюки", что позволит существенно расширить рынок сбыта продукции компании.*

## Организационная структура и кадровый состав;

Перечислите основные подразделения компании, ключевые должности и их соподчинения. Если вы готовите бизнес-план для действующей компании - приложите штатное расписание и должностные обязанности.



Должность		Количество человек	Зарботная плата
Генеральный директор			
Коммерческий директор			
Главный бухгалтер			
Менеджер по рекламе			
Торговый агент			
Системный администратор			
другие должности вплоть до уборщицы...			

Итого месячный фонд оплаты труда компании \_\_\_\_\_ руб.

Подготовьте для наглядности организационную схему управления. Например:



Не забудьте обозначить основные задачи каждого сотрудника (все это вы без труда найдете в должностных инструкциях). Многочисленные примеры должностных инструкций вы найдете на просторах Интернета.

## **Тенденции в сбыте продукции (услуг) в ближайшее время и в перспективе;**

Здесь стоит еще раз остановиться на том, как замечательно развивается ваш бизнес, которому не хватает только небольших финансовых вливаний, чтобы стать лидером рынка.

Для развития этой идеи отлично подойдут любые цифры, которые могут подтвердить ваши восторженные заявления о положительной динамике.

Как много за последний год вы приобрели новых клиентов. Или сколь высока доля у вас постоянных клиентов, которая, разумеется, доказывает, что потребители ценят ваши товары и услуги.

Сколько предварительных заявок у вас скопилось, как много потенциальных клиентов обрывают вам телефоны в ожидании, когда новый товар (для которого, собственно, и требуется финансирование) появится в продаже.

## **Основные достижения предприятия;**

- Если у вашей компании есть патенты, сертификаты, награды с выставок;
- Если вам посчастливилось выиграть тендер или получить благодарность от представителей власти;
- Если вы усовершенствовали технологию или разработали новый продукт,

неприменно упомяните об этом в данном разделе.

## **Показатели финансовой эффективности предприятия за последние три года;**

К числу основных финансовых отчетов о деятельности предприятия относятся:

- Отчет о прибылях и убытках
- Отчет о движении денежных средств
- Баланс компании

которые вам подготовит бухгалтер компании.

Если же вы пишете бизнес-план для нового предприятия, то этот пункт вам вообще можно пропустить

## Каковы преимущества предприятия;

Настало время долго и развернуто говорить о своих козырях. Распишите все, что по вашему мнению поможет выделиться вам среди конкурентов и положительно характеризует вас в глазах потенциальных инвесторов.

Сгодится все, начиная от уникальной запатентованной технологии и заканчивая удачным местоположением и замечательными специалистами.

## Какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;

Это проще всего. Сформулируйте, какие именно товары или услуги продает (оказывает) ваша компания, и какие потребности клиентов она при этом удовлетворяет.

*Наша компания предлагает продукцию (оказывает услуги) характеризующиеся \_\_\_\_\_ . Они удовлетворяют потребности клиентов в \_\_\_\_\_ . Повышенным спросом пользуются \_\_\_\_\_ , связанные с \_\_\_\_\_ . Перечень услуг (категорий товаров) предлагаемых нашей компанией следующий:*

- - а
- - б
- - в
- - ...

## Объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;

В этом разделе подробно остановитесь на потенциале отрасли в целом и вашего локального рынка в частности, о том, где и как искать информацию о ситуации в отрасли мы уже рассказывали в предыдущем разделе. О том, как эти тенденции можно использовать для характеристики потенциала местного рынка, вы придумаете и без нас.

## Какова доля предприятия на рынке и каковы тенденции;

Основная хитрость этого раздела в выборе рынка, от которого отталкиваться. Вы можете, к примеру, не рассказывать о том, сколь микроскопична доля ваших продаж в целом в городе, а



ограничиться территорией микрорайона, в котором находитесь, или охватом узкой аудитории, на которую ориентируетесь.

Тенденции тоже должны иметь место быть. И, разумеется, самые благоприятные. Рождаемость растет, города строятся, население богатеет, спрос растет. и т.д.

## **Каковы возможности рекламы;**

Отметьте, какие средства рекламы в вашем бизнесе наиболее эффективны. По каким рекламным каналам клиенты узнают о ваших товарах и услугах.

## **Сезонность;**

Здесь все и так ясно. Если у вас есть опыт ведения бизнеса, ну или хотя бы вы собирали о нем информацию, то периоды пика продаж и затишья вам известны.

## **Как увеличить долю предприятия на рынке;**

Обозначьте ваши планы по увеличению доли рынка. Открытие филиалов, увеличение штата, поиск новых партнеров и пр. - все то, ради чего вам, собственно, и требуется дополнительное финансирование.

## **Используемые ноу-хау;**

Есть ли у вашей компании производственные, технологические, организационные секреты, дающие вам особые преимущества. Вплоть до секретной формулы бабушкиного печенья, продаваемого в вашей кондитерской.

## **Территориальное расположение клиентов;**

обозначьте как территориально расположены ваши клиенты. Если это небольшой продуктовый магазин, то скорее всего, сфера вашего влияния не будет простирается дальше квартала, а вот если это один из немногих специализированных магазинов города, торгующий, например,

горными велосипедами, то место жительства ваших потенциальных клиентов, перестает иметь столь определяющее значение.

## **Основные конкуренты и их сильные стороны;**

Просто перечислите основных конкурентов. Относя к оным именно конкурентов, а не все компании, территориально расположенные в вашем городе и формально работающие в вашей нише. Другими словами, не стоит овощной лавке в спальном районе, анализировать сильные стороны супермаркета в центре.

К числу сильных сторон конкурентов относятся, как правило, большая известность на рынке, большие финансовые возможности для рекламы, большой штат и пр.

## **Уровень технологии;**

Если вы просите деньги под приобретение нового оборудования, то конечно же стоит подробно остановиться о важности использования новых разработок

## **Анализ издержек;**

Если у вас есть бухгалтер, то подготовку этого пункта вы тоже можете смело переложить на его плечи, если же нет, то вам придется самому составить таблицу постоянных и переменных издержек. Что тоже совершенно не сложно.

К постоянным относят все издержки, размер которых не зависит от объема выпускаемой продукции и оказываемых услуг (арендная, заработная плата и пр.). Переменные издержки - это траты, величина которых изменяется пропорционально изменению объемов продукции (расходы на сырье, основные материалы и пр.)

В типовом бизнес-плане (которых на нашем сайте множество), вы легко найдете стандартную таблицу учета издержек и расчета себестоимости.

## С какими проблемами сталкивается предприятие;

Обозначьте в общих чертах как на деятельности вашей компании отразился экономический кризис, выход на рынок новых конкурентов, быть может изменение нормативных требований и пр. Подробнее на этом вы остановитесь в соответствующем разделе бизнес-плана

## Анализ сильных и слабых сторон предприятия

(качество продукции и услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).

Собственно, в пояснении и так все перечислено. Осталось отнести эти пункты к сильным или слабым сторонам предприятия, пояснив в чем заключается ваша сила или слабость в этих аспектах.

## Географическое положение предприятия;

Самое простое:

*Магазин "Дружок" расположен в Центральном районе города Урюпинска, на перекрестке улиц Новая центральная и Старая центральная, в 100 метрах от остановки общественного транспорта.*

## Ближайшие транспортные магистрали.

Пояснять излишне

## Шаг 5: Готовим раздел «Описание продукции (услуг)»

В этом разделе необходимо описать ваши основные продукты и услуги, оценить их преимущества, недостатки и ликвидность, сравнить вашу продукцию с продукцией конкурентов и проанализировать дальнейшие этапы развития производства.

### Характеристика продукции

Прежде всего, дайте краткое описание ваших продуктов или услуг, а затем остановитесь на отдельных качествах и функциональных характеристиках, которые имеют особенно большое значение для покупателей или отличают вас от конкурентов. Не забудьте привести примеры использования предлагаемой продукции.

В качестве шаблона можно использовать такую форму:

*Предлагаемые нами \_\_\_\_\_ могут быть охарактеризованы как \_\_\_\_\_.  
Основной целью, которой они служат, является \_\_\_\_\_. Впервые мы  
предложили \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_. С тех пор они претерпели следующие  
изменения \_\_\_\_\_.*

Укажите стоимость предлагаемой продукции в зависимости от объемов производства, подчеркните ее технологичность и оцените ее универсальность.

Пример:

*Компания предлагает новый продукт/услугу. Данный продукт имеет самую низкую цену и более практичен по сравнению с предложениями конкурентов. Он совершеннее с технологической точки зрения, чем существующие аналоги, и позволяет потребителям сэкономить время и деньги.*

*Предлагаемая услуга до сих пор была недоступна в этом регионе. Высокое качество обслуживания обеспечено командой сотрудников компании, обидий опыт работы которых в этой сфере составляет \_\_\_\_\_ лет.*



Законы и правила регулирования, касающиеся вашей сферы, могут сильно повлиять на ваш бизнес. Поэтому особое значение имеет пункт бизнес-плана, в котором вы описываете соответствие своей продукции принятым международным или российским стандартам и требованиям к контролю качества. Укажите существующие нормативные и сертификационные требования. Если помимо самого продукта вы предоставляете также сопутствующий сервис (например, гарантийное обслуживание), обязательно упомяните это.

Возможно, ваш продукт или услуга пока только находится на стадии разработки или, вообще, лишь на уровне идеи. Это также необходимо отразить в вашем бизнес-плане.

Пример:

*В настоящее время на стадии разработки находятся один/два/три и т.д. продукта/услуги. На момент составления данного бизнес-плана продукт \_\_\_\_\_ уже готов к выпуску (находится на стадии завершения разработки / готов на 50 % / доработан на 30 % / существует в виде идеи или проекта / готов выйти на пробный рынок/запущен в серийное производство).*

*Для этого нам осталось предпринять следующие действия: \_\_\_\_\_. Другие продукты/услуги находятся на следующих стадиях разработки: \_\_\_\_\_.*

Залог успеха компании в постоянном поиске новых возможностей для роста и развития. Если предложенный вами продукт можно дорабатывать и совершенствовать, обязательно сделайте на этом акцент, перечислите возможные будущие проекты, которые вы планируете разрабатывать, и укажите причины, по которым они были выбраны.

Также опишите лицензии и патенты на предлагаемый товар или услугу, если они у вас уже есть или вы собираетесь их получить. Можно воспользоваться готовым шаблоном.

Пример:

*Наша компания владеет патентом/зарегистрированной торговой маркой и обладает эксклюзивным правом продажи продукта/услуги в \_\_\_\_\_ регионе до \_\_\_\_ года. По завершении этого срока мы продлим эксклюзивный договор на \_\_\_\_ лет.*

*Несмотря на то, что мы используем собственные технологии, стоит ожидать, что другие компании сумеют создать аналогичный товар/услугу в течение \_\_\_\_\_ лет.*





*Чтобы сохранить конкурентоспособность, мы планируем направлять до \_\_\_\_ % прибыли на научные исследования и разработки, что позволит усовершенствовать наш продукт и оставаться впереди конкурентов.*

## Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке

После того как вы представили собственный товар или услугу, необходимо провести анализ предложений ваших прямых конкурентов. Опишите функциональные и потребительские свойства аналогичной продукции на рынке.

Обратите внимание на то, какие продукты и услуги предлагают другие компании, работающие в этой сфере, какие технологии и оборудование они используют, каким методам продвижения и стимулирования сбыта они отдают предпочтение, как строят свою политику ценообразования.

Не пренебрегайте этим пунктом вашего бизнес-плана. Постарайтесь собрать как можно больше информации об основных игроках на рынке, на который вы собираетесь выходить со своим предложением.

Для этого выясните, кто является вашими конкурентами – прямыми и косвенными. Затем определите наиболее успешных из них.

Постарайтесь узнать их сильные и слабые стороны. Для этого побеседуйте с бывшими и нынешними клиентами компаний-конкурентов, проведите опрос потребителей, изучите продукты конкурентов, ознакомьтесь с их методами рекламы и продвижения.

Лучше всего, если вы будете проводить сравнительный анализ своего предложения и товаров или услуг прямых конкурентов. Например, так:

*Компания \_\_\_\_\_, расположенная в \_\_\_\_\_, является нашим основным конкурентом. Она предлагает следующие товары или услуги: \_\_\_\_\_. Эти товары обладают такими характеристиками, как \_\_\_\_\_. Они пользуются спросом среди потребителей благодаря сравнительно хорошему качеству и низкой цене/отсутствию альтернативных предложений на рынке/высокой степени доверия к компании/дополнительным услугам. Конкурент имеет возможность проводить агрессивную ценовую политику благодаря дешевым поставкам.*

## Исследования и разработки

Чтобы сохранить конкурентоспособность, вам придется использовать передовые технологии и самые современные разработки в сфере маркетинга, от которых напрямую зависит успех вашей компании.

Принято считать, что научные исследования и разработка новых продуктов – это сфера высокотехнологичных фирм. Однако и производственные, и сервисные компании также могут сделать современные технологии своим главным преимуществом.

Опишите в бизнес-плане цели и описание планируемых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Пример:

*\_\_\_\_\_ уже потратила значительное количество времени на научные исследования и разработку собственного продукта в рамках отпущенного бюджета, составившего \_\_\_\_ руб. В ходе исследований мы обнаружили \_\_\_\_\_, что позволило сократить расходы/увеличить продажи. Крупнейшим достижением к настоящему времени является \_\_\_\_\_.*

Дайте оценку существующих технологических рисков, технологического состояния конкурентов, а также оцените возможность их разработок влиять сейчас или в будущем на деятельность вашей компании. Завершает этот раздел бизнес-плана подробное описание концепции развития продуктов следующих поколений (если, конечно, эта концепция у вас уже есть).

Например:

*Бюджет научных исследований на ближайшие несколько лет составляет \_\_\_\_\_% от прибыли или \_\_\_\_ руб. Компания продолжает изучать возможности новых продуктов/услуг, которые стимулируют дальнейший рост бизнеса. Для поддержания этого процесса были разработаны и предприняты следующие шаги: \_\_\_\_\_.*

## Финансирование

Важнейшим фактором успеха маркетинговой деятельности предприятия является его эффективная ценовая политика. Цены, которые вы установите на свои товары или услуги, будут влиять на объемы продаж, уровень прибыли и даже на имидж вашей компании.



Чтобы определить свои принципы ценообразования, сформулируйте основные ценовые задачи, создайте систему цен, которая бы учитывала все расходы предприятия, конкуренцию и практику, принятую в данной отрасли. Как правило, при расчете цены ориентируются на спрос, а не на стоимость продукта.

То есть вы не просто добавляете определенную наценку к себестоимости продукта, руководствуясь принципом «чем больше, тем лучше», а исходите из того, сколько захотят платить (и заплатят) потребители за ваш товар или услугу.

Пример:

*Расходы на выпуск единицы продукции составляют \_\_\_\_\_ руб. Таким образом, нам необходима прибыль в размере \_\_ %, чтобы покрыть все расходы и получить доход. Следовательно, отпускная цена продукта должна быть не менее \_\_\_\_\_ руб.*

Опишите оптимальные размеры заказов и возможные формы их оплаты. У новой компании, скорее всего, возникнут сложности с получением в кредит всех необходимых средств. И даже если вы получите всю сумму, то, скорее всего, на не самых выгодных условиях. Поставщики также вряд ли согласятся работать с вами в рассрочку или кредит, по крайней мере, в первое время.

Проблемы со своевременным получением выплат от клиентов и кредитов от поставщиков могут стать серьезным препятствием для нового бизнеса. Поэтому если вы собираетесь заниматься продажами в кредит, необходимо определить предполагаемый срок получения платежей.

Эта информация заинтересует потенциальных инвесторов (и банки в том числе). Не стоит преуменьшать количество дней на получение платежей. В конце концов, вы рискуете своими деньгами. Старайтесь давать реалистичную (а в некоторых случаях даже пессимистичную) оценку этих сроков.

Для определения размеров требуемого финансирования имеют значение также условия приобретения сырья, материалов и комплектующих, а также уровень складских запасов.

## Шаг 6. Готовим раздел «Анализ рынка»

В любом бизнес-плане обязательно должен быть раздел, посвященный описанию целевого рынка, анализу его общих тенденций и условий и определению того, как эти тенденции влияют на результаты вашей деятельности и прибыль новой компании.

Если вы профессиональный маркетолог с большим опытом работы, то эта часть работы не вызовет у вас никаких трудностей. Для всех остальных приводим подробные рекомендации с наглядными примерами.

### Характеристика рынка

Прежде всего, соберите как можно больше информации о современной ситуации на рынке, основных тенденциях отрасли, прогнозах и перспективах ее развития. Инвесторов интересуют размеры рынка, на который вы собираетесь выходить со своей продукцией – региональный, российский, по СНГ или в масштабах всего мира, уровень и тенденции развития отрасли, динамика цен за последние пять лет.

Ответьте на вопрос, какие тенденции продаж ваших основных продуктов или услуг наблюдаются на рынке за последние пять лет? Опишите, какие прогнозы дает анализ тенденций на ближайшие пять лет и укажите источники информации. Расскажите, как эти изменения могут повлиять в будущем на деятельность вашей компании.

Пример:

*Отрасль, занимающаяся производством товара или сбытом продукта или услуги, в \_\_\_\_ году демонстрировала стремительный рост с \_\_\_\_ руб. до \_\_\_\_ руб., что составляет \_\_\_\_ % за \_\_\_\_ лет.*

*Согласно данным специализированных изданий (исследовательских компаний, торговых организаций, отчетов, маркетинговых агентств), в течение ближайших \_\_\_\_ лет ожидается увеличение объемов рынка на \_\_\_\_ %. Как ожидается, к концу \_\_\_\_ объем отрасли составит \_\_\_\_ млн. руб.*

*Наиболее перспективным и быстро развивающимся сегментом рынка продукта или услуги является \_\_\_\_, что позволяет рассматривать это направление как оптимальное для открытия нового вида бизнеса.*



Уровень внимания, которое нужно уделить в вашем проекте анализу рынка и отрасли, зависит от размеров и перспектив вашего предприятия.

Конечно, если вы собираетесь открывать мастерскую по починке обуви на своей улице, вряд ли стоит подробно описывать объемы и прогнозы развития мирового рынка таких услуг.

Однако даже если ваш бизнес будет охватывать лишь район или город, оценка ситуации в этой сфере в больших масштабах не только придаст солидности вашему бизнес-плану, но также позволит оценить перспективы расширения компании, развития в дальнейшем новых направлений работы, ассортимента предлагаемых товаров и услуг.

Если ваш бизнес не требует больших капиталовложений и/или вы не располагаете точными данными по новой отрасли, то можно обойтись без глубокого анализа, точных данных и ссылок на авторитетные источники. Более того, можно использовать ваши собственные оценки и прогнозы ситуации на основе проведенных вами исследований.

Пример:

*Поскольку предлагаемый нами продукт появился на рынке сравнительно недавно, и рынок его сбыта только начинает формироваться, достаточно сложно точно оценить объемы его продаж на ближайшие несколько лет. Размер потенциальных продаж может составлять от \_\_\_\_ до \_\_\_\_ руб. Тем не менее, можно с уверенностью утверждать, что на рынке ожидается стремительный рост.*

*На данный момент продажи в денежном выражении увеличиваются на \_\_\_\_ % ежегодно, а количество реализуемой продукции растет на \_\_\_\_ единиц в год. Замедления в росте на последующие несколько лет не ожидаются.*

*Более того, так как рынок только начинает осваиваться все большим числом крупных производителей, то специалисты прогнозируют дальнейшее увеличение объемов продаж на \_\_\_\_ % в год.*

В бизнес-плане для крупных предприятий необходимо описать, какую долю рынка сможет занять компания, и оценить ее экспортный потенциал (планы относительно выхода бизнеса за пределы страны).

Здесь же стоит упомянуть о специфике выбранной отрасли (порог вхождения, фактор сезонности), а также особых целях вашего присутствия на рынке, если таковые есть.



При оценке рыночной доли старайтесь быть максимально объективными и не выдавайте желаемое за действительное. Для этого обосновывайте свой прогноз результатами своих исследований и оценками экспертов.

Определите общий объем рынка, скорость его роста, объем рынка через один год, три года, пять лет, процент прибыли, который вы рассчитываете получить через один год, три года, пять лет, и процент прибыли, который имеют конкуренты.

Пример:

*Согласно данным, полученным \_\_\_\_\_, местный /региональный /федеральный/ международный рынок продукта или услуги генерирует ежегодные продажи на сумму \_\_\_\_\_ руб. (долларов или евро). По нашим оценкам, компания \_\_\_\_\_ сможет занять \_\_\_\_\_% рынка в течение последующих \_\_\_\_\_ лет.*

## Характеристика потребителей продукции

Определите, является ли ваш целевой рынок потребительским или промышленным (так называемый рынок B2B – «бизнес для бизнеса»).

Если предлагаемый вами товар или услуга предназначены для конечных потребителей, то приведите их возрастные характеристики, уровень образования, состав семьи, пол, уровень доходов, опишите жизненный стиль, профессиональные занятия, общие потребности, покупательское поведение.

Пример:

*К целевой аудитории нашей компании относятся мужчины и женщины в возрасте \_\_\_\_\_ не состоящие в браке (состоящие в браке/ имеющие детей), со средним профессиональным/высшим образованием, с уровнем дохода \_\_\_\_\_, работающие на условиях полной занятости (частичной занятости/ неработающие/ учащиеся/ пенсионеры).*

*Они проживают в крупных городах (пригородах/средних и малых городах/районах), как правило, читают \_\_\_\_\_, слушают \_\_\_\_\_, смотрят \_\_\_\_\_ и часто (периодически/редко) пользуются интернетом.*



Опишите факторы, которыми руководствуются ваши потенциальные потребители при покупке товаров или услуг, аналогичных вашим. Если ваш продукт уже есть на рынке, или если проводились маркетинговые исследования и тестирование на фокус-группах, укажите в своем бизнес-плане их результаты и мнение потенциальных покупателей о предлагаемых товарах и услугах.

## Стратегия продвижения продукции на рынок

Эффективная ценовая политика является важным фактором успеха маркетинговой деятельности предприятия. В этом разделе своего бизнес-плана дайте расчет и обоснование установленных вами цен на товары или услуги.

Цены, которые вы установите на свою продукцию, будут напрямую влиять на объемы продаж и уровень прибыли. Чтобы определить свою ценовую политику, необходимо поставить задачи, разработать систему цен с учетом всех расходов предприятия, выбрать ценовую стратегию для создания присутствия на рынке.

Пример:

*Прежде чем установить цены на наш продукт, мы вычислили затраты на единицу продукции. Затем мы изучили цены на аналогичные продукты, представленные на рынке.*

*Если бы наш товар имел среднерыночную цену, а его продажи составили бы минимальный прогнозируемый объем, компания получила бы прибыль в размере \_\_\_\_ через \_\_\_\_ дней/месяцев/лет.*

*Но так как разработанный нами продукт обладает дополнительными уникальными характеристиками, включая \_\_\_\_ (многофункциональность, надежность, долгий срок службы и т. д.), то мы посчитали возможным установить на него цену на \_\_\_\_ % выше среднерыночной.*

*Перед утверждением стоимости, мы провели опрос среди потенциальных пользователей продукта. Анкета включала в себя вопросы относительно выгод, связанных с дополнительными характеристиками товара, и востребованности новых функций.*

*Таким образом, мы выяснили, является ли установленная цена приемлемой для потребителей.*



*По результатам исследования оказалось, что 50 % опрошенных проявили заинтересованность в новом продукте и посчитали его цену справедливой. 20 % из этой группы уже прислали заказы на нашу продукцию. Таким образом, предложенная нами система ценообразования и скидок на продукт представляет собой \_\_\_\_\_.*

Приложите к бизнес-плану прайс-лист, если он у вас уже утвержден.

Опишите систему распределения продаж в настоящее время и планируемую схему распространения в будущем. Секрет грамотного распределения предельно прост: вам нужно предоставить свои продукты и услуги нуждающимся в них людям в нужное время, в нужном количестве и с минимальными для вас затратами.

Традиционная схема распределения включает в себя продажи потребителям напрямую, через агентов или сеть распространителей, посредством оптового или розничного оператора. Объемы продаж через каждый из этих каналов зависит от количества потребителей, на которых ориентирован ваш товар, от концентрации рынка, цены и сложности продукта, финансовых ресурсов и необходимости контроля.

Пример:

*Главными каналами распределения компании являются \_\_\_\_\_. Мы предпочли использовать канал А, так как его целевой рынок имеет схожие характеристики с нашими потенциальными потребителями. Канал Б был выбран нами по той причине, что он имеет эксклюзивные права торговли на рынке данного региона. Канал В обеспечивает высокое качество обслуживания потребителей и имеет самый широкий охват рынка в регионе.*

Теперь нужно составить план продвижения вашей продукции, в котором рассматриваются рекламные инструменты, которые вы собираетесь использовать, стимулирование сбыта, сервисное и гарантийное обслуживание, а также связи с общественностью.

Напишите о том, что вы хотите донести своим клиентам, и/или о возможной тематике рекламных сообщений. Перечислите рекламные средства, которые вы планируете использовать и объясните, почему вы выбрали именно эти инструменты.

К традиционной рекламе относятся объявления в газетах, журналах, в информационных и адресных справочниках, раздача листовок, прямая почтовая рассылка, брошюры и постеры.



Пример:

*Содержание и основная тема нашей рекламы напрямую связаны с \_\_\_\_\_.  
Наша реклама будет адресована \_\_\_\_\_. В первую очередь она привлечет внимание таких  
потенциальных покупателей, которые \_\_\_\_\_.*

*В качестве главного рекламного средства планируется использовать региональное  
издание (рекламные газеты, листовки, телевидение, радио, наружную рекламу,  
интернет).*

*В период сезонных акций и распродаж мы будем \_\_\_\_\_.  
Для проведения специальных мероприятий наша компания воспользуется услугами  
рекламного агентства для разработки всей концепции рекламной кампании или  
отдельных материалов.*

*При выборе агентства мы планируем обращать особое внимание на его  
профессионализм (опыт работы в смежных сферах, клиентскую базу, креативность и  
т. д.).*

Стимулирование сбыта представляет собой сочетание нескольких видов деятельности, предусмотренных планом продвижения. Главная цель стимулирования сбыта заключается в улучшении оптовой и розничной реализации продукции.

Для этого используются такие методы, как продажа через каталоги, распространение рекламных листовок с информацией об акциях, оформление витрин и экспозиций в торговом зале, размещение баннеров и вывесок (то есть все, что не относится напрямую к рекламе, но способствует росту продаж и повышению узнаваемости вашей компании).

Сюда же относится участие в торговых выставках и проведение демонстрационных показов.

Опишите специальные акции или предложения вашей компании, которые могут способствовать увеличению объема продаж предлагаемых продуктов или услуг. Укажите продолжительность и частоту этих предложений, их целевую аудиторию и способы информирования о них потенциальных покупателей.

Пример:

*С целью увеличения объема продаж наших товаров или услуг мы планируем  
организовывать следующие специальные предложения и акции (скидки, особые  
мероприятия, эксклюзивные предложения, систему дисконтных карт, распродажи,*



*распространение бесплатных пробных продуктов или услуг, конкурсы, благотворительные акции).*

*Эти мероприятия будут проводиться еженедельно (ежедневно, ежемесячно, раз в три месяца, раз в полгода, в период спада продаж) и будут в среднем длиться \_\_\_\_\_ дней. Мы планируем информировать своих клиентов о проведении очередных акций с помощью \_\_\_\_\_.*

Направление Public Relations (связи с общественностью) тесно связано с остальными, но обычно рассматривается как отдельный компонент продвижения.

Сюда относится выпуск и распространение пресс-релизов, проведение пресс-конференций, участие в радио- и ТВ-программах, появление представителей компании на различных общественных и коммерческих мероприятиях, а также создание иных благоприятных информационных поводов, которые привлекут внимание общественности и прессы.

Пример:

*Основной целью проводимых мероприятий по связям с общественностью является увеличение общей осведомленности населения о наших товарах и/или услугах.*

*Кроме того, мы планируем подчеркнуть наши конкурентные преимущества и проинформировать потенциальных клиентов о последних тенденциях и новых разработках нашей компании и всей отрасли в целом.*

В рамках проводимых PR-кампаний осуществляется рассылка пресс-релизов, тестовых образцов, мультимедийной продукции, инициируются публикации в СМИ, организовываются интервью с первыми лицами компании, подготавливаются обзоры продуктов и проводятся пресс-конференции.

Нередко в этом разделе указывается информация о сервисном и гарантийном обслуживании, которое вы предлагаете своим клиентам. Не стоит копировать данные из предыдущего раздела. Постарайтесь представить эти услуги в качестве дополнительного конкурентного преимущества, которое привлечет внимание потребителей.

Пример:

*Как правило, средний срок гарантийного обслуживания на данный вид товара составляет один год. Мы уверены в высоком качестве нашей продукции и увеличиваем срок гарантийного обслуживания до двух лет.*

## Характеристика конкурентов

Описание конкурентной среды является неотъемлемой частью любого бизнес-плана. Укажите, кто является вашими прямыми и косвенными конкурентами. Оцените их долю рынка и уровень прибыли. Проанализируйте их сильные и слабые стороны, опишите, какие технологии и оборудование они используют, каким методам продвижения отдают предпочтение, какой у них персонал, какую реакцию можно от них ожидать после вывода на рынок вашего продукта.

Такое исследование вполне можно провести самостоятельно. Ищите информацию в справочниках и отраслевых изданиях, поговорите с клиентами (в том числе и бывшими) компании-конкурента, проведите опрос среди покупателей, тщательно изучите продукты конкурентов, обратите внимание на их методы рекламы и продвижения.

Пример:

*Нашими основными конкурентами на рынке продукта или услуги являются компании А, Б и В. Конкурент А известен своей агрессивной ценовой политикой.*

*Конкурент Б разработал и внедрил наиболее эффективный план обслуживания. Конкурент В работает на рынке дольше остальных и имеет благоприятную репутацию и большое количество лояльных клиентов. Тем не менее, ни одна из конкурирующих компаний не расширяет ассортимент и не предлагает дополнительные услуги.*

*Нашим прямым конкурентом в регионе является компания \_\_\_\_\_, расположенная в \_\_\_\_\_.*

*Она имеет следующие преимущества: выгодное месторасположение (находится на пересечении крупных транспортных развязок, поблизости от поставщиков), конкурентные цены, быстрая доставка, грамотные менеджеры.*

*К недостаткам конкурирующей компании относится невысокий уровень сервиса (жалобы клиентов на долгий срок ремонта по гарантии), устаревшее оборудование, отсутствие партнерских программ и т. д.*

Здесь же можно описать ваше главное конкурентное преимущество, сравнивая ваше предложение с предложениями других компаний.

Пример:

*Несмотря на то, что наша компания пока еще неизвестна на рынке, мы обладает двумя несомненными преимуществами по сравнению с нашими конкурентами.*

*Мы закупает товар крупными партиями, что позволяет уменьшить стоимость единицы продукции и транспортных расходов и, следовательно, установить на товар меньшую розничную цену, чем у конкурентов.*

*Также мы предлагаем самый высокий уровень обслуживания клиентов, предлагаем услуги бесплатной телефонной информационной службы, осуществляем продажи посредством нашего интернет-сайта и регулярно проводим акции и распродажи.*

## Шаг 7. Готовим раздел «Производственный план»

Если вы открываете производственное предприятие, в вашем бизнес-плане должна быть дополнительная глава, посвященная описанию процесса производства товара.

Главная цель этого раздела бизнес-плана – доказать потенциальному инвестору, что вы можете обеспечить производство запланированных объемов продукции высокого качества и в установленные сроки.

### Описание технологического процесса

Прежде всего, ответьте на вопрос, является ли ваше предприятие уже действующим или же оно только создается. Именно это интересует ваших инвесторов и партнеров в первую очередь.

Зачастую производственный план составляется на основе плана сбыта выпускаемой продукции. В этом разделе напишите о том, как вы планируете производить свой продукт, и рассмотрите все этапы создания товара или услуги. Лучше всего оформить его в виде календарного плана, который будет включать в себя прогноз сроков мероприятий и размеры финансирования, необходимого для их реализации.



Опишите подробно все нюансы технологического процесса (лучше всего с наглядными схемами) с момента приобретения сырья и материалов и до реализации готовой продукции оптовикам.

Подумайте, каким образом вы сможете улучшить технологический процесс и что для этого требуется. Состав и структуру производственных мощностей можно не рассматривать очень подробно.

Если эта информация имеет особое значение (к примеру, для крупных производственных компаний), ее можно указать в приложении к бизнес-плану.

А вот вопросы снабжения сырьем, материалами и комплектующими заслуживают большего внимания, так как от них во многом зависит стабильность технологического процесса. Напишите, какими материальными ценностями (земля, здания, производственные сооружения), запасами сырья и материалов, каким оборудованием и комплектующими обладает ваша компания сейчас и как будут осуществляться поставки в будущем.

Если используемое вами сырье требует особых условий транспортировки и хранения, напишите о том, как эти условия будут соблюдаться. Продумайте, каким образом будет осуществляться контроль качества и своевременности поставок, ведь от этого зависит прибыль и репутация вашей компании.

Оцените показатели продуктивности, которые определяются количеством времени и человеческих ресурсов, необходимых для производства товара или услуги. Этот показатель также напрямую влияет на размер прибыли, что особенно интересует инвесторов.

Опишите, какое оборудование требуется для производства продукции. Если на момент написания бизнес-плана предприятие не имеет всего необходимого оборудования, укажите, что нужно для его приобретения и сколько времени с момента получения требуемого финансирования понадобится на его покупку, установку, отладку и запуск.

Рассмотрите подробно требования к контролю качества на всех этапах производства продукции, укажите стандарты, которыми вы будете руководствоваться.

Уделите внимание вопросам энергетического обеспечения: перечислите требования к источникам энергии, проанализируйте их доступность и продумайте альтернативные варианты при перебоях в работе основных источников энергии.

Пример:

*В процессе производства нашего продукта мы планируем использовать \_\_\_\_\_.  
Нашим основным поставщиком сырья является компания \_\_\_\_\_.*



*В случае если этот поставщик не сможет выполнить своих обязательств, мы воспользуемся услугами другой компании \_\_\_\_\_. Составляющие будут перевозиться \_\_\_\_\_.*

*На нашей производственной линии будет использоваться оборудование, выпущенное \_\_\_\_\_. Согласно контракту, эта компания-производитель будет оказывать техническую поддержку, что позволит повысить эффективность операций на \_\_\_\_\_ %. Благодаря использованию нового оборудования нам удастся снизить издержки производства на \_\_\_\_\_ %.*

*В процессе производства будет использоваться запатентованная технология, которая позволяет еще более уменьшить себестоимость одной единицы продукции до \_\_\_\_ руб.*

*На покупку и обслуживание оборудования требуется \_\_\_\_\_. Владелец предприятия планируют вложить \_\_\_\_\_ собственных средств.*

## Требования к квалификации и наличие необходимого персонала

Во второй части производственного плана дайте характеристику штатному составу предприятия. Особое внимание уделите административному, инженерно-техническому и производственному персоналу. Опишите структуру и состав подразделений, условия труда, оплаты и стимулирования. Рассмотрите вопросы повышения квалификации и обучения сотрудников (если это предполагается).

Если со временем вы планируете произвести изменения в структуре персонала компании (как правило, это расширение штата), то обязательно упомяните об этом в производственном плане: дайте прогнозы развития компании на ближайшие 2-3 года и напишите, какие специалисты в связи с этим вам понадобятся в будущем.

Пример:

*В настоящее время штат компании насчитывает \_\_\_\_\_ человек. В компании существуют следующие подразделения/отделы/рабочие группы: \_\_\_\_\_.*

*К администрации относятся \_\_\_\_\_. В их обязанности входит управление предприятием, разработка общей стратегии, \_\_\_\_\_.*



*Производственный персонал включает в себя \_\_\_\_\_.*

*Они отвечают за \_\_\_\_\_.*

*При назначении заработной платы мы будем пользоваться классификацией должностей компании/следовать стандартам, принятым в отрасли/стремиться к тому, чтобы ее размеры были на \_\_\_\_ % выше среднего по региону. Система пособий и льгот будет включать в себя премии, дополнительную медицинскую страховку, помощь в получении образования и повышении квалификации.*

*В связи с расширением деятельности предприятия в течение последующих 3 лет планируется к этому времени взять \_\_\_\_\_ сотрудников, работающих на неполной ставке/на внештатной основе.*

## Шаг 8. Готовим раздел «План сбыта»

Этот раздел является одним из основных и обязательным для всех видов компаний и организаций. В нем отражается стратегия продаж предприятия на различных этапах его существования и доказывается возможность реализовывать запланированные объемы продукции.

Прежде всего, укажите цену своей продукции. Если у вас уже разработан прайс-лист на ваши товары или услуги, приложите его к бизнес-плану. Кратко опишите методы ценообразования, которыми вы руководствовались при расчете стоимости, возможные размеры скидок и условия установления гарантийного срока.

Опишите методы продаж, которыми вы собираетесь воспользоваться. Если ваша компания достаточно крупная и/или предлагаемый вами продукт довольно специфичный, желательно разработать подробную систему пред- и послепродажного сопровождения вашего товара. Она включает в себя как информационную поддержку и обучение дистрибьюторов, так и гарантийное обслуживание вашей продукции.

Кроме того, необходимо охарактеризовать способы управления сбытом, методы продвижения товара, которыми вы планируете воспользоваться, а также предполагаемые методы продаж.

Лучше всего, если вы приведете наглядную схему распределения товара, на которой будет отмечен процесс реализации продукции и условия ее продажи потребителям.



Пример:

*Главными каналами сбыта продукции являются \_\_\_\_\_.*

*Мы предпочли использовать канал А, так как его целевой рынок имеет схожие характеристики с нашими потенциальными потребителями. Канал Б имеет эксклюзивные права торговли на рынке данного региона. Канал В обеспечивает высокое качество обслуживания потребителей и имеет самый широкий охват рынка.*

*Мы будем осуществлять продажи на основе наличного расчета/в кредит и т. д. на следующих условиях \_\_\_\_\_.*

*35 % нашей продукции будет отпускаться на условиях полной предоплаты по цене \_\_\_\_\_ руб. 10 % от всего объема товаров будет реализовываться по следующей схеме: 50 % предоплаты, а на оставшуюся сумму будет предоставлена отсрочка платежа на 5 банковских дней. В этом случае стоимость единицы продукции будет выше первоначальной цены на 5 % и составит \_\_\_\_\_ руб.*

*30 % производимой продукции будет продаваться на условиях частичной предоплаты в размере 35 %, а на оставшуюся часть будет предоставляться отсрочка на 10 банковских дней.*

*При такой схеме цена за единицу товара будет на 10 % выше первоначальной.*

*Оставшиеся 25 % продукции будут отпускать без предоплаты с отсрочкой платежа на 14 банковских дней, но с 15 %-ой наценкой к первоначальной цене.*

Конечно, эти условия реализации продукции могут изменяться, в зависимости от жизненного цикла товара, надежности ваших партнеров, сезонных факторов.

Если вы выполняете эту схему графически (ее можно будет поставить в качестве приложения к вашему бизнес-плану), то изобразите механизм распространения продукции, включая месторасположение складских помещений и торговых точек, транспортировку товаров, укажите оптимальные размеры заказов. Последний показатель определяется многими факторами – удобством транспортировки товара, местом доставки, комплектностью продукции и т. д.

Нередко также в качестве приложения сюда включаются отчеты, расценки транспортных компаний, контракты с торговыми представителями. Здесь же можно указать альтернативные методы распределения, если таковые есть.



Пример:

*Наши основные каналы сбыта стабильны, надежны и соответствуют нашим производственным возможностям. Однако в некоторых случаях (например, резкое повышение потребительского спроса) они могут не справиться с возросшими объемами поставок. В таких ситуациях мы можем воспользоваться двумя дополнительными каналами распределения, которые представляют собой \_\_\_\_\_.*

## Шаг 9. Готовим раздел «Финансовый план»

Итак, мы приступаем к самому масштабному и важному разделу вашего бизнес-плана, который содержит финансовую информацию по проекту, определяет его стоимость и поможет инвесторам, деловым партнерам и вам оценить способность нового предприятия обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для осуществления платежей по кредитным обязательствам (выплата процентов или дивидендов, погашение кредитов).

При описании финансовых результатов проекта обязательно приведите условия, оценки и предположения, на которые вы опирались. Укажите, кем составлялась смета расходов – вами самостоятельно или независимым оценщиком.

Помните о том, что логически обоснованные прогнозы помогут поставить качественные цели и достигнуть количественных показателей.

Обратите внимание: если вы планируете открывать крупное (ресурсоемкое или производственное) предприятие и/или если вы собираетесь брать кредит или заем на его развитие, крайне желательно обратиться за помощью в составлении бизнес-плана и особенно его финансовой части к экспертам. Мы рекомендуем финансовую компанию [«ИКР-консультант»](#), с которой портал openbusiness.ru сотрудничает более 10 лет. В результате вы

### Важное замечание



Если вы составляете бизнес-план для себя, вы можете воспользоваться готовым инструментом - [бесплатным приложением «Бизнес-расчеты»](#), разработанным порталом openbusiness.ru специально для начинающих предпринимателей.



получите грамотно составленный документ с обоснованными экономическими расчетами, который произведет благоприятное впечатление на инвесторов и кредиторов.

В раздел с финансовой информацией можно включить законодательно утвержденные формы бухгалтерской и финансовой отчетности. Как правило, приводятся три основных документа: отчет о прибылях и убытках, в котором отражена деятельность компании по периодам, план движения денежных средств (Кэш-Фло), балансовая ведомость, которая позволяет оценить финансовое состояние предприятия в определенный момент времени.

Из отчета о прибылях и убытках можно узнать, приносит ли ваш бизнес прибыль и в каком размере за вычетом всех имеющихся расходов. Хотя этот документ и не дает представления ни о стоимости компании (в отличие от баланса предприятия), ни о денежных средствах, которыми она располагает.

Эти данные содержатся в отчете о движении денежных средств, который показывает, достаточно ли денежных средств у предприятия для оплаты текущих обязательств (расчеты с поставщиками, выплата заработной платы работникам, оплата налогов и других обязательных платежей, выплаты по кредитам и займам и т. д.).

Однако для того, чтобы узнать реальную стоимость компании, необходим баланс предприятия – главная форма бухгалтерской отчетности. В ней содержится информация обо всех пассивах и активах компании в стоимостном выражении. Проще говоря, в активе бухгалтерского баланса содержится информация об имуществе и денежных средствах предприятия, а в пассиве – об источниках возникновения этого имущества и средств. Итоговые суммы актива и пассива в балансе должны совпадать.

Подробно опишите предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность по выплате займов, систему гарантий, которые вы можете предоставить, а также укажите потребность в дополнительных финансовых ресурсах, если таковая есть. Уделите особое внимание описанию современной и прогнозируемой ситуации на рынке и в экономике, предложите несколько различных вариантов развития событий и способы разрешения возможных кризисных ситуаций.

Подготовьте прогнозный и текущий финансовый отчеты, представьте финансовую историю компании и план ее прибыли, оцените риски, с которыми могут столкнуться инвесторы и кредиторы, и укажите способы их минимизации.

Информацию о рисках и гарантиях зачастую выносят в отдельный подраздел, в котором описываются внешние и внутренние факторы, которые влияют на конкретный вид риска, а также приводятся меры по защите от возможных финансовых потерь предприятия и кредитора.



Информация о том, какие проблемы могут возникнуть при реализации проекта и как предприниматель собирается их решать, представляет большой интерес для инвесторов.

Глубина и анализ рискованности предприятия зависят от вида деятельности и объема предполагаемых потерь. Под риском подразумевается вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучение доходов или появление незапланированных расходов, возникших в результате производственной и финансовой деятельности компании.

Выделяют три основных вида риска: коммерческий, финансовый и производственный.

**Коммерческий риск** отражает ненадежность доходов, связанных с конкурентной средой и проблемами сбыта.

**Финансовый риск** обусловлен недостаточностью объемов финансирования проекта, неспособностью или нежеланием компании осуществлять возврат заемных средств и процентов по ним.

**Производственный риск** связан с факторами низкого качества продукции, ненадежностью оборудования, отсутствием или слабостью систем снабжения сырьем и материалами, а также с экологией производства.

Приведите четкое описание расходов по проекту и использования средств.

Если вы уже брали какие-то кредиты на развитие своего проекта, укажите условия и сроки выплаты. Можно это сделать в виде графика погашения кредитов и уплаты процентов.

Также приведите сведения об оборотном капитале с указанием изменений в течение срока кредита и предполагаемый график уплаты налогов, приложите расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозы по эффективности проекта.

Обратите внимание: сроки ваших прогнозов должны совпадать со сроками кредитов или инвестирования, которые вы запрашиваете.

По сути, вы должны отразить за несколько периодов (помесячно, поквартально, по годам) возможные колебания курса рубля по отношению к доллару, список и ставки налогов, инфляцию рубля, формирование капитала за счет собственных средств, кредитов, выпуска акций, порядок выплаты займов и кредитов.

## Показатели эффективности проекта

Оценка эффективности инвестиционного проекта поможет инвестору определить, насколько цена приобретаемого актива (то есть размер вложений) соответствует ожидаемым доходам с учетом всех рисков проекта. Таким образом, он сможет понять, целесообразно ли вкладывать деньги в проект.

Если вы зарегистрировались в качестве ИП, то при написании этого раздела используйте следующие показатели, которые определяются на основе денежных потоков проекта и его участника: чистый доход, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, потребность в дополнительном финансировании, индексы доходности затрат и инвестиций, срок окупаемости.

Чистый доход – это прибыль за вычетом налогов, полученная компанией за определенный период времени. Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV – Net Present Value) – это сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени. Обычно этот важный показатель рассчитывается при оценке экономической эффективности инвестиций для потоков будущих платежей.

Чистый доход и чистый дисконтированный доход характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта. Для того чтобы инвестор признал ваш проект эффективным и захотел вложить в него свои деньги, необходимо, чтобы ЧДД вашего предприятия был положительным. Соответственно, чем больше этот показатель, тем выше инвестиционная привлекательность проекта.

Внутренняя норма доходности (прибыли, рентабельности, возврата инвестиций, Internal Rate of Return — IRR) определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без потерь для собственника. Этот показатель, который часто обозначается аббревиатурой IRR (Internal Rate of Return), обозначает ставку дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость инвестиционного проекта равна нулю.

Простой срок окупаемости инвестиционного проекта – это период простого возврата суммарными чистыми доходами с проекта, в который был вложен капитал. Для инвестора этот показатель не представляет большого интереса, так как он не указывает на то, сколько и за какой период он сможет получить дополнительные прибыли.

А вот дисконтированный срок окупаемости (Discounted payback period) обозначает период, за который вложенные средства в данный проект обеспечат ту же сумму прибыли, дисконтированных (приведенных по фактору времени) к настоящему моменту, которую за это же время можно было бы получить с другого инвестиционного актива.



Потребность в дополнительном финансировании – это максимально значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Этот показатель обозначает минимальный объем внешнего финансирования проекта, который необходим для его реализации. По этой причине потребность в допфинансировании называют также капиталом риска.

**Индексы доходности** (profitability indexes) отражают «отдачу» проекта на вложенные в него средства. Они могут вычисляться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. Этот показатель часто встречается в сравнении инвестиционных проектов, которые отличаются друг от друга величиной затрат и потоками доходов. При оценке эффективности обычно используют:

- **индекс доходности затрат** – отношение суммы накопленных поступлений к сумме накопленных затрат;
- **индекс доходности дисконтированных затрат** – отношение суммы дисконтированных денежных потоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;
- **индекс доходности инвестиций** – увеличенное на одну единицу отношение ЧД к накопленному объему инвестиций;
- **индекс доходности дисконтированных инвестиций** – увеличенное на единицу отношение ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают единицу, если чистый доход для этого денежного потока положительный. Соответственно, индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций больше единицы, если чистый дисконтированный доход для этого потока положительный.

## Не паникуйте



Все финансовые показатели рассчитываются автоматически [бесплатным приложением «Бизнес-расчеты»](#), разработанным порталом openbusiness.ru специально для начинающих предпринимателей.

## Шаг 10. Готовим раздел «Анализ чувствительности проекта»

Анализ чувствительности инвестиционного проекта проводится для того, чтобы учесть и спрогнозировать влияния изменений различных первоначальных параметров: инвестиционных затрат, притока денежных средств, уровня реинвестиций (средств, полученных в виде доходов по инвестициям и вновь направленных на инвестирование тех же объектов) и т. д.

По сути, этот анализ определяет устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение темпов инфляции, увеличение сроков задержки платежей и др.), так и внутренних показателей проекта (изменение цены продукции или объемов сбыта).

Целями проведения этого анализа является оценка степени влияния изменения каждого (или нескольких сразу) из входных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в проекте.

Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации обычно характеризуется показателями границ безубыточности (предельных уровней объемов производства), цен производимой продукции и других параметров.

Чаще всего граница безубыточности определяется для объема производства. Она рассчитывается только в период работы компании и называется уровнем (или точкой) безубыточности.

**Точка безубыточности (break-even point)** возникает в ситуации, когда постоянные и переменные издержки абсолютно равны полученным доходам, то есть, когда ваше предприятие не приносит ни прибылей, ни убытков. Этот показатель может выражаться в денежном исчислении или в единицах продукции, стоимость которой полностью совпадает с доходом от продаж. Анализ безубыточности может проводиться математически или графически.

### Все просто!



Как и другие финансовые показатели «Точка безубыточности» рассчитывается автоматически [бесплатным приложением «Бизнес-расчеты»](#), разработанным порталом openbusiness.ru специально для начинающих предпринимателей.

**Анализ чувствительности обычно состоит из нескольких этапов:**

1. Выбор ключевого показателя эффективности инвестиций, в качестве которого может выступать внутренняя норма доходности (IRR) или чистый дисконтированный доход (NPV).
2. Выбор факторов, в которых вы не можете быть твердо уверенными: капитальные затраты и вложения в оборотные средства, рыночные факторы (цена и объем продаж), компоненты себестоимости продукции, сроки строительства и ввода в действие основных средств.
3. Установление верхних и нижних (предельных и номинальных) значений этих неопределенных факторов.
4. Расчет ключевого показателя для всех выбранных предельных значений факторов.
5. Построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов, который позволяет сделать вывод о наиболее критичных аспектах вашего инвестиционного проекта и скорректировать их. Например, если критическим фактором оказалась цена реализуемой продукции, то стоит задуматься об изменении маркетинговой стратегии и/или повышении качества товара.

## Шаг 11. Готовим раздел «Экологическая и нормативная информация»

Если вы открываете компанию, связанную с производством товаров, то в своем бизнес-плане вам необходимо представить описание экологического аспекта вашего бизнеса и список нормативных документов, разрешающих производство, с указанием срока их действия.

В частности, в этом разделе должна содержаться информация, которая касается местонахождения объектов проекта; использование земли, на которой он находится, в прошлом и сейчас; описание строительных работ, связанных с реализацией проекта; предлагаемые меры по уменьшению воздействия производства на окружающую среду; заявление об ответственности за любые загрязнения окружающей среды, вызванные вашим предприятием; размеры штрафов за нарушение норм; описание экологической политики компании.

Здесь же надо привести описание требований на государственном, региональном и местном уровнях, связанных с защитой окружающей среды, охраной здоровья персонала и обеспечением техники безопасности на производстве.





Если ваш бизнес связан с импортом/экспортом продукции, то для оценки нормативной базы такого проекта необходимо предоставить следующие данные:

- перечень правительственных лицензий или разрешений, которые требуются для реализации проекта, а также сроки их получения;
- размеры ввозных тарифов и квот;
- условия выхода на зарубежные рынки сбыта;
- особенности ценообразования.

## Приложения

Все актуальные документы, схемы, таблицы и графики обычно размещают не в основной части бизнес-плана, а в его конце в виде приложения. В этот раздел входит все, что может послужить подтверждением или более подробным объяснением данных, предоставленных в вашем плане.

Обязательной является следующая информация и документы:

- биографии (обычно она составляется в форме резюме) руководителей компании или авторов проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых и демографических исследований, на которые вы опираетесь при составлении бизнес-плана;
- заключения аудиторов;
- техническая документация продукции, чертежи, спецификация;
- контракты с поставщиками или гарантийные письма;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- статьи и рекламные материалы вашей компании, опубликованные в прессе;
- отзывы авторитетных организаций, рекомендательные письма.

Помимо этого, в приложение можно включить фотографии и презентации образцов продукции, копии авторских патентов и свидетельств, прайс-листы, график рекламных акций, консалтинговые отчеты и исследования, сравнительное описание характеристик конкурентов, планы предприятия, фотографии зданий и производственных цехов, копии сертификатов на продукцию, описание запасов и т. д.



## Стандарты оформления Титульного листа бизнес-плана

БИЗНЕС-ПЛАН

Предприятие \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Конфиденциально. Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект

Кому \_\_\_\_\_

Краткое название проекта (до 20-30 знаков)

\_\_\_\_\_

Полное наименование проекта \_\_\_\_\_

Руководитель предприятия \_\_\_\_\_

тел. \_\_\_\_\_

Проект подготовил \_\_\_\_\_

тел. \_\_\_\_\_



Дата начала реализации проекта " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

Продолжительность проекта \_\_\_\_\_ лет

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, до начала проекта  
\_\_\_\_\_ мес.

Дата составления " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

## Ничего сложного!

Как вы сами смогли убедиться, разработать бизнес-план с этой инструкцией предельно просто.

В заключении еще раз приведем полезные ссылки, которые вам будут необходимы при разработке бизнес-плана:

[Openbusiness.ru](http://openbusiness.ru) – собственно, сам наш портал, где собрана информация об открытии практически любого бизнеса. В статьях нашего бизнес-портала вы найдете и обзоры рынка, и тренды, и готовые формулировки для вашего будущего бизнес-плана.

[1000ideas.ru](http://1000ideas.ru) – этот портал является неиссякаемым источником идей для развития и продвижения бизнеса. В одном месте собрано свыше 6500 примеров нестандартных идей бизнеса, многие из которых не имеют российских аналогов. Если у вас нет времени изучать все 6500 идей, вы можете приобрести книгу «[1000 трендов](#)», в которой собраны лучшие идеи бизнеса за последние 10 лет. Или же научиться создавать идеи бизнеса самостоятельно с помощью набора для самостоятельной генерации идей и проведения коллективных мозговых штурмов. «[1000 идей](#)»

[Бесплатное приложение «Бизнес-расчеты»](#) - разработано специально для начинающих предпринимателей, просчитывающих финансовые перспективы будущего бизнеса

[Финансовая компания «ИКР-консультант»](#) Руководитель «ИКР-консультант» Аллавердян Валерий Владимирович – главный эксперт портала openbusiness.ru с момента его основания. Валерий Владимирович экономист с 20-летним практическим опытом разработки бизнес-планов, под любые отрасли и задачи. Если вы разрабатываете серьезный проект со значительными инвестициями, мы вам настоятельно рекомендуем обратиться к этому специалисту.