

2010 год



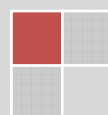
UNITED NATIONS
INDUSTRIAL
DEVELOPMENT
ORGANIZATION

БИЗНЕС-ПЛАН

ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ

ТРЕБОВАНИЕ и СТАНДАРТ **UNIDO**
United Nations Industrial Development Organization

RUSSIA
Consulting company **CAPITAL & UG LLC**
Financial Advisory





France



Germany



Austria



Cyprus



Czech Republic

Вступительное слово

Уважаемые господа!

Ваша компания сможет убедить потенциального **кредитора** в привлекательности вашего инвестиционного проекта только при наличии профессионально разработанного **бизнес-плана**.

При этом уровень составленного **бизнес-плана** становится показателем надёжности, серьёзности бизнеса. С другой стороны, **бизнес-план** – это инструмент контроля и управления компанией. Качественно разработанный **бизнес-план** поможет Вам учесть риски и повысить эффективность вашего бизнеса.

Многие компании поручают составление **бизнес-плана** инвестиционным посредникам (*financial brokers*) или консультантам. Услуги их стоят недешево – несколько процентов от суммы инвестиций компании Заказчик и в зависимости от репутации инвестиционного посредника (*financial brokers*) или консультанта, причем, иногда оплачивать их приходится заранее.

Громкое имя инвестиционного посредника (*financial brokers*) или консультанта, еще не гарантирует высокого качества документа. Довольно часто вместо серьезного, грамотно оформленного **бизнес-плана** Заказчик получает стандартизированный **бизнес-план**, так как инвестиционный посредник (*financial brokers*) или консультант не владеют тонкостями проекта (данной отрасли).

Многие **бизнес-планы** не доводятся до реальных действий, деньги, потраченные впустую, а идея не осуществлена. Все это происходит потому, что компания Заказчик не владеет достаточной **информацией** и **уверенностью** в получении кредита. Нет конкретного источника финансирования. Разбрасывают **бизнес-планы** по всей стране, в надежде, что где-то выстрелит идея. Эта – самая большая ошибка компании Заказчик стран СНГ.

Услуги нашей компании намного дешевле и наша компания при разработке **бизнес-плана** уже с первого этапа сотрудничает с **Экспортером (иностранной компанией)**, которая владеет полностью информацией данной отрасли промышленности.

Наша компания не составляет стандартный **бизнес-план**, каждый **бизнес-план** разрабатывает отдельно под конкретный проект и в данном документе содержится реальная информация и тем более проводится тщательный анализ всех показателей проекта.

ПРИМЕЧАНИЕ: Кредитор обращает внимание на хорошо подготовленный **бизнес-план**.

Правило первое:**БИЗНЕС – ПЛАН** (международный стандарт **UNIDO**)

Обратить внимание, на какие ключевые недостатки необходимо **инициаторам проектов**, формулируя техническое задание разработчикам **бизнес-плана** и затем анализируя готовый продукт:

- недостаточный анализ рынка, что ведет к ошибочным или нереалистичным прогнозам сбыта и доходов;
- ошибочная ориентация на клиента. Фактические потребности клиентов в большинстве случаев понимаются неверно, в расчёт берутся **мнимые и предполагаемые** полезные качества продукта;
- переоценка собственных способностей, нереалистичские представления о расходах;
- шанс предполагаемого **«права первой идеи»** рассматривается как гарантия успеха. Потенциальные предприниматели забывают, что большинство идей могут быть воспроизведены финансово сильным предприятием в отрасли;
- нереальный анализ **«слабых мест»**. В **бизнес-плане** часто отражается только предполагаемые сильные стороны и преувеличенные шансы;
- признают важность **бизнес-плана** как инструмента планирования и управления для перепроверки действительности своего делового намерения;
- пишутся с неправильной постановкой цели. **Кредитор** заинтересован в возврате кредита или инвестиций, должен видеть из **бизнес-плана** эффект и шансы на успех;
- некоторые позиции могут быть составлены с кажущейся точностью, а все расчёты - сфальсифицированы;
- не отражает компетентность команды во всех значительных областях будущего предприятия.

Рекомендуем **инициаторам проектов** сфокусировать внимание на недопущении указанных недостатков и перепроверки эффективности проекта в целом, менеджменте и на перспективности региона, отразить возможные гарантии и планы на будущее, порядок возврата кредита или выхода инвестора из проекта. Ваш **бизнес-план** должен отвечать требованиям и стандартам составления **бизнес-планов UNIDO (United Nations Industrial Development Organization)**.

Правило второе:**Общие требования к бизнес-плану:**

- **Бизнес-план должен быть коротким, включать все наиболее важные особенности бизнеса. Объем от 8 до 12 печатных двусторонних листов текста может считаться идеальным. В ряде случаев требуются более детальный бизнес-план объемом в 25 печатных двухсторонних листов текста. В любом случае, не первоочередная информация не должна включаться в бизнес-план, хотя такие сведения могут быть подготовлены для последующего обсуждения.**
- Следует избегать подробного технического описания продуктов, процессов и операций. Нужно использовать общепринятые термины. **Бизнес-план должен быть простым и полным.**
- **Бизнес-план** должен являть собой честный анализ, основанный на реальных допущениях. Допущения и проекты должны быть хорошо изучены и иметь ссылки на рыночные и отраслевые источники и документы, результаты экономических исследований, заключения лиц, которые будут делать бизнес компании. Не многие **кредиторы** будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. **Бизнес-план** показывает **кредитору** качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей. Эти факторы лежат в сердцевине инвестиционного решения компании.

- Следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны.
- Не следует делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, утверждения типа «**продажи удвоятся в следующем году**» или «**будет введена продуктовая линия**» следует исключить и представить подробные пояснения. Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными.
- **Бизнес-план** основывается на правдивом анализе и реальных допущениях. Предположения и прогнозы должны быть тщательно изучены с использованием различных источников, а также данных экономических исследований, а также заключений компетентных работников фирмы. Немногие **кредиторы** будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. **Бизнес-план** показывает **кредитору** положение компании на рынке, и характеризует возможность достижения поставленных целей.
- **Бизнес-план** должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей.

Исходя из стандартов UNIDO, бизнес-план должен состоять из следующих частей:

СТАНДАРТЫ UNIDO ДЛЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Резюме
- Описание предприятия и отрасли
- Описание продукции (услуг)
- Маркетинг и сбыт продукции (услуг)
- Производственный план
- Организационный план
- Финансовый план
- Направленность и эффективность проекта
- Риски и гарантии
- Приложения переоценить с точки зрения нормального функционирования компании.

ТИТУЛЬНАЯ СТРАНИЦА

Титульная страница **бизнес-плана** содержит следующие данные (**название компании, адрес компании, телефон компании, название, статус, адреса, телефоны собственников, конфиденциальность отчетности, месяц и год составления бизнес-плана, имена составителей**). Эти положения необходимы для безопасности и очень важны для компании. Параграф, описывающий компанию и характер бизнеса. Потребность в финансировании. Компания может составить свои предложения по «**портфелю инвестиций**» - акций, облигаций, займов и т.д. Между тем многие **кредиторы** предпочитают формировать этот портфель самостоятельно.

РЕЗЮМЕ

Эта часть представляет собой **краткий и ясный итог бизнес-плана**. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность **продукта** или **услуги** и убеждает **кредитора** прочитать **бизнес-план от начала до конца**. Серьезный **кредитор** получает дюжины таких **бизнес-планов** каждую неделю и имеет больше материалов, чем может прочитать. Поэтому резюме нужно **кредитору** чтобы определиться стоит ли читать весь **бизнес-план** в целом. Важно отметить также, что **кредитор** может **не читать** весь **бизнес-план** для установления объема требуемых инвестиций. Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки **бизнес-плана: финансовые потребности компании, потенциал рынка и возможности получения этой поддержки**. Резюме должно ясно освещать причины, почему кто-либо должен инвестировать компанию. Резюме включает **от 1 до 4 страниц текста** и пишется **после того как все другие разделы бизнес-плана составлены**.

Резюме включает краткое описание:

- *бизнеса и его продукта или услуги;*
- *потенциала рынка;*
- *продукта и технологии, которые компания собирается освоить;*
- *краткое финансовое представление проекта;*
- *объемов, направления использования и сроков финансирования, периодичность и способы возврата средств;*
- *состава управленческой команды.*

Резюме – это самостоятельный рекламный документ, содержащий основные положения всего бизнес-плана. Резюме – это единственная часть **бизнес-плана**, которую читают все потенциальные **кредиторы**. По резюме судят обо всем проекте, поэтому очень важно поместить в резюме **краткую и ясную** информацию о проекте. Резюме отвечает на основные вопросы **кредитора** (*размер кредита, цели кредита, сроки погашения, гарантии, соинвесторы, собственные средства проекта*).

Все последующие пункты **бизнес-плана** расшифровывают информацию из резюме и доказывают правильность расчетов.

ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ

В данном разделе описываются:

- *Общие сведения о предприятии*
- *Финансово-экономические показатели деятельности предприятия*
- *Структура управления и кадровый состав*
- *Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы*
- *Отрасль экономики и ее перспективы*
- *Партнерские связи и социальная активность*

Описание компании

В этом разделе бизнес-плана следует детально описать компанию, включая ее историю, настоящий статус и будущий проект.

Ключевые элементы этого раздела:

- *история компании, форма собственности, будущие цели*
- *тип бизнеса (розничные продажи, производство, обслуживание, распределение).*
- *описание продукта и/или услуги, включая их назначение и отличительные особенности, патенты, авторские права, торговые марки*
- *описание в общих чертах способности продукта или услуги быть реализованным на рынке*
- *описание бизнеса и отрасли, в которой компания работает, в описании выделяются продукты или услуги, целевые сегменты рынка, конкурентное окружение*
- *роль и тенденции развития компании внутри отрасли*
- *основные цели бизнеса*
- *причины вхождения в этот бизнес*
- *прошлые и ожидаемые изменения в форме организации бизнеса*
- *основатели, инвесторы и менеджеры*
- *организационная структура*
- *прошлые достижения и сильные стороны в настоящее время*
- *прошлые проблемы и слабые стороны в настоящем*
- *критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы и риски*
- *работа по техническому развитию, которая должна быть завершена к определенной дате*
- *технологические процессы*
- *методы ведения учета*
- *какая система бухгалтерского учета будет использоваться*

- *какова организация учета*
- *как будут внедряться, и использоваться система учета и данные учета при анализе бизнеса*
- *страхование*
- *какие виды страхования необходимы*
- *стоимость страховки*

Анализ отрасли

*Важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует бизнес. В частности, **бизнес-план** оценивается потенциальным **кредитором** по ряду критериев, одним из которых является **отрасль**, в которой компания конкурирует. К примеру, быстро растущий рынок может рассматриваться потенциальным **кредитором** как более благоприятный. Желательно включить обзор отрасли, в том числе тенденции развития и историю становления бизнеса.*

*Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить **всех основных конкурентов**, с описанием их **сильных** и **слабых** сторон, особенно то, как они могли бы способствовать потенциальному успеху нового дела. Следовало бы детализировать информацию об основных поставщиках и покупателях.*

В этом разделе освещается:

- *размер, зрелость и характер конкуренции в отрасли*
- *препятствия вхождения в отрасль, выхода и роста*
- *инновации и технологические изменения*
- *законодательное регулирование*
- *экономические тенденции*
- *общие объемы продаж отрасли в течение последних лет*
- *ожидаемый рост отрасли*
- *количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет*
- *новые продукты, полученные в последнее время в отрасли*
- *основные конкуренты*
- *тенденции продаж основных конкурентов*
- *сильные и слабые стороны каждого конкурента*
- *финансовое положение главных конкурентов*
- *профиль деятельности каждого покупателя*

*В рыночной экономике источниками информации о базисном периоде, тенденциях, сегментах, **сильных** и **слабых** сторонах конкурентов, поставщиках, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодические деловые издания, аналитические исследования, подготовленные специализированными фирмами.*

*Данные этого раздела более открыты для независимой проверки, чем данные, относящиеся непосредственно к предприятию. Вот почему важно, чтобы управленческая система предприятия показала в этом разделе свое собственное видение и понимание отрасли. Это также одна из сфер, где управление часто теряет свою объективность, то к чему очень восприимчивы и бдительны **кредиторы**.*

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

*Для любого инвестиционного проекта необходимо наглядное представление **товара** или **изделия**, произведенного с помощью вашей технологии. Лучше всего, если это будет натуральный образец, **фотография** или **рисунок**.*

*В **бизнес-плане** дается описание отдельно по каждому виду продукции.*

Примерная структура раздела:

- наименование продукции (*услуги*), описание продукта включает их отличительные черты и особенности и причины отличия
- назначение и область применения
- краткое описание и основные характеристики
- конкурентоспособность продукции (*услуги*), по каким параметрам превосходит конкурентов, по каким уступает им
- патентоспособность и авторские права
- наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции
- степень готовности к выпуску и реализации продукции
- наличие сертификата качества на продукцию
- безопасность и экология
- условия поставки и упаковка
- гарантии и сервис
- эксплуатация
- утилизация после окончания эксплуатации
- ассортимент продукции и услуг
- себестоимость продаж и прибыль
- покупатели и конечные потребители продукта или услуги
- стратегические возможности и планы расширения или модернизации продукта или услуги (*в случае, когда разработка продукта является важной частью стратегии бизнеса, в этом случае необходим особый подраздел бизнес-плана*)
- Планируемые изменения в ассортименте продаж, себестоимости продаж и прибыли, а также причины изменений. В некоторых случаях необходим подраздел по модернизации продукта. Без использования специальной технической терминологии представляется уровень развития продукта, с тем, чтобы лицо не знакомое с данной технологией или отраслью могло сделать вывод о том, имеет ли оно дело с концепцией, опытным образцом или готовым рыночным продуктом.

Отправные точки этого подраздела следующие:

- внедрение изобретений или технических требований для успешной реализации проекта
- описание основных конкурентов, создающих аналогичные продукты
- права собственности в используемых технологиях
- причины, повлиявшие на выбор продукта, технологии или услуг более совершенных, чем существующие

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ, СТРАТЕГИЯ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

Этот раздел **бизнес-плана** следует рассмотреть особо **тщательно и внимательно**. Маркетинговый анализ должен быть, по возможности, сконцентрирован на **правдоподобных, взаимосвязанных и сопоставимых сведениях**.

Этот раздел должен продемонстрировать возможности компании на целевых рынках. Успех в способности продукта войти в рынок, не менее важен, чем развитие самого продукта.

При представлении маркетинговой стратегии следует обсудить следующие вопросы. Покупатели подразделяются на оптовых покупателей, розничных продавцов, конечных потребителей.

Потребители характеризуются отраслью, месторасположением (*если это предприятия*) либо возрастом, полом и др. (*если это население*). Среди потребительских характеристик товара выделяются (*внешний вид, назначение, цена, прочность, срок службы, безопасность использования и другое*).

Примерная структура раздела:

- описание требований потребителей к продукции (*услуге*) и ваших возможностей удовлетворить эти требования
- описание конкуренции. Определение конкурентов и анализ их **сильных** и **слабых** сторон.

Анализ возможностей предприятия

- Описание рынка сбыта продукции (*услуги*)
- Описание поставки товара от места производства к месту продажи или потребления. Полное описание включает в себя (*упаковку, складирование в месте производства, комплектование для отправки, транспортировку к месту продажи, предпродажный сервис, продажу, послепродажное обслуживание*). Описание канала сбыта продукции (*услуги*) – магазин розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, разъездная служба (*агенты, коммивояжеры*) и др.
- Стратегия привлечения потребителей, исходя из возможностей. Возможные варианты (*рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.*).
- Цена и объем сбыта продукции

Анализ чувствительности объема сбыта при изменениях цены

- Определение целевого рынка
- Сегменты целевого рынка
- Размер и рост целевого рынка
- Тенденции развития целевого рынка
- Конкуренты (*название, размер, доля рынка, конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса*). Необходимо оценить **прямую** и **непрямую** конкуренцию. Это должно показывать, насколько компания конкурентоспособна. Конкурентов следует оценить по местоположению, доле рынка и истории бизнеса.
- Определение покупателей, их отношение к продукту (*услуге*) и причины покупки
- Анализ продаж и прибыли по сегментам рынка и покупателям
- Текущая и прогнозируемая доля рынка компании
- Политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания
- Ценовая и кредитная политика
- Стратегия рекламы и продвижения
- Затраты на маркетинг продукта или услуг
- Размещение – выбор размещения связан с целевым рынком, что также следовало бы включить в данный раздел **бизнес-плана**.
- Ценообразование – ценообразование может быть определено в результате исследования рынка и определения издержек на **продукт** или **услугу**.
- Структура ценообразования может быть обращена к соответствующим действиям на демонстрации ценности, полученной покупателем, относительно цены оплаты за эту ценность.
- Дизайн продукта – следует ответить на ключевые вопросы, относящиеся к конструкции продукта и упаковке, включая графическое изображение и право собственности на информацию.
- Время проникновения на рынок – должен быть представлен период проникновения на рынок.
- Методы распределения – способы, которые смогут позволить **продуктам** и **услугам** достичь покупателя. Это следовало бы сопроводить статистическими отчетами, оценками прессы и т.д.
- Стратегия планирования каналов **сбыта** и **продаж** (*т.е. комиссионные, возможности распределения*) для различных регионов, рынков.
- Покупатели – как много их и где они расположены.

- Обслуживание покупателей, – какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков.
- Особенности подходов к извлечению выгоды в каждом канале и как они соотносятся с практикой работы в отрасли.
- План рекламы и продвижения – как реклама могла бы формировать целевой рынок. Рана газет, продвигаемый материал и время, необходимое для рекламной компании.

Бизнес-план маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как может осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться продукты, услуги. Потенциальный **кредитор** рассматривают **бизнес-план маркетинга** как критическую точку успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени для того, чтобы гарантировать эффективное внедрение намеченной стратегии. Маркетинговое планирование будет ежегодной потребностью (с тщательным наблюдением и фиксированием изменений, происходящих в течение недели или месяца) для компании и может рассматриваться как путеводитель при принятии оперативных решений.

Одним из первоначальных и важнейших информационных элементов, необходимых при подготовке логичного **бизнес-плана** – это потенциал рынка, так же как и рыночные тенденции, и сегменты могут быть извлечены из сведений о промышленных ресурсах и демографических обзорах. Информация о текущих продажах и состоянии рынка могут быть использованы для оценки доли рынка, покупательских предпочтений, политики ценообразования и обслуживания покупателей. Информация, используемая, при изучении рыночной возможности поможет компании принять решение, относительно маркетинга, в **бизнес-плане**.

Если позволяют средства, можно провести дополнительные исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш. Эти исследования могут быть очень полезны как самой компании, так и финансисту для оценки масштабов и перспектив рассматриваемого проекта. Исключительно важно, чтобы **рассуждения** и **аргументы**, представленные в этом разделе, были в полном согласии с деталями предыдущего раздела, посвященного анализу индустрии. Выбор **маркетинговой стратегии** очень сильно зависит от существующей обстановки, поэтому стратегия должна быть приспособлена к тем возможностям, которые открываются в данных условиях. Как и в предыдущем разделе, степень понимания рынка менеджерами является предметом анализа для **кредитора**, который имеет доступ к другим источникам информации для независимого подтверждения.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В этом разделе приводятся общие сведения о предприятии, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (**переменные**) и общие (**постоянные**) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство.

Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые компании для выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Если компания является производящей, то необходим производственный план. Этот план должен полностью описывать производственный процесс. Оперативные планы должны быть очерчены для разных стадий, например, при создании нового продукта, предварительной стадии производства, отработки маркетинга, первого серийного выпуска продукта. Более того, должны быть также включены описание производственных мощностей, персонала (**по категориям**), источников сырья и компонентов, а также стратегия последующего сервиса.

Если какие-то части производственного процесса (**или весь процесс**) предполагается передать субподрядчикам, нужно включить описание всех субподрядчиков, с указанием их местоположения, соображений, обусловивших их выбор, затрат и всех заключенных контрактов. Этот раздел должен также содержать описание помещений, машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов (**адреса и условия, производственные затраты и все будущие затраты на оборудование**).

Если речь идет о **бизнес-плане** не для производителя, а для торгового или обслуживающего предприятия, этот раздел должен описывать процессы закупки товара, хранения и контроля запасов.

Ниже перечислены некоторые ключевые элементы этого раздела бизнес-плана.

Производственный процесс – определение механических и сборочных процессов, какие из них будут переданы субподрядчикам. Если какую-то часть производства планируется передать субподрядчикам, кто они? (дать список имен и адресов) Почему именно эти субподрядчики были выбраны? Каковы при этом ваши затраты? (приложите копии всех заключенных контрактов).

- Процедуры контроля производственного процесса и качества продукции
- Потребности в запасах и закупочная политика
- Потребности в сырье и затраты, связанные с этим
- Основные поставщики различных материалов (имена, адреса, материалы, условия поставок, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения).
- Помещения (необходимо определить полную потребность в помещениях, отмечая, является ли каждое собственным, арендованным, и т.д.)
- Производственные мощности (расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения).
- Оборудование (список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, нужно ли его покупать или достаточно арендовать).
- Персонал (описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом квалификационном уровне, уровни заработной платы, где и как будет организовано необходимое обучение). Кроме того, описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силы, компенсации, влияние профсоюзов, потребность в обучающих программах.
- Для розничной торговли или сервисного предприятия – где будет закупаться товар? Как будет работать система контроля за состоянием запасов? Каковы потребности компании в складских помещениях и как они будут обеспечены?

Каждый пункт может потребовать дополнительных исследований и сбора информации, но это считается совершенно необходимым для тех, кто будет изучать **бизнес-план** и **рассматривать возможности его финансирования**. Невозможно переоценить значение этого раздела как для **кредитора**, так и для **компании**. Действительно, информация, которая здесь содержится, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося прибыль.

Кредитор заинтересован в стратегических элементах производственного плана (**нынешняя и планируемая степень использования производственных мощностей, состояние инфраструктуры, трудовые отношения в данной отрасли промышленности, стратегические союзники и технологические возможности**). Для **кредитора** очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

Используя запроектованный состав продукции и ожидаемую выручку в производственном плане и рассматривая соответствующие затраты, становится возможным планирование доходов и денежных потоков. Это позволяет предприятию предсказать, какие специальные меры финансового контроля следует предпринимать и когда это нужно делать, а также спланировать внешнюю поддержку, например, банковский кредит.

Есть и иные, дополнительные, выгоды от инвестиции необходимого времени в детальное развитие данного раздела с использованием надежных данных. Например, и **внешние аналитики**, и **команда**, составляющая **бизнес-план**, смогут сделать обзор физического состояния и расположения завода и предложить более эффективные конфигурации.

Или какие-то ключевые решения могут быть обусловлены анализом политики сервисных услуг для потребителя, что может оказать значительное влияние на стратегические решения в других разделах. Например, решение производить больше индивидуальной продукции, под заказ, и меньше – стандартной приведет к уменьшению затрат, связанных с хранением.

Это также сделает необходимым дополнительные инвестиции в технологические процессы для достижения большей гибкости и скорости производства и достижению, таким образом, большей конкурентоспособности. Однако это будет также иметь большое влияние на **маркетинговую стратегию**, поскольку теперь предприятие сможет предложить потребителям больший выбор, что откроет возможность для больших объемов продаж и даст дополнительные преимущества перед конкурентами.

Последнее, и, возможно, самое важное.

Данный раздел должен содержать два абсолютно критических элемента всего бизнес-плана:

- какие усовершенствования планируются и как их достичь
- разработка «**метрики**», т.е. количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Стратегия усовершенствования должна быть описана в терминах относительных приоритетов, требований к размещению ресурсов, влияния на организацию, календаря ожидаемых эффектов.

Критерии оценки должны принимать во внимание стратегическое направление, видение и приоритеты **кредитора** предприятия, которые описаны в начальных разделах **бизнес-плана**, и гармонизировать со стратегическими **маркетинговыми планами и финансовыми перспективами**, раскрытыми в соответствующих разделах

Примерная структура раздела:

Общие сведения об объекте

- Описание месторасположения объекта (**во многих случаях определяющий фактор для успеха проекта**). Наличие необходимых транспортных связей, инженерных сетей (**электроэнергия, вода, тепло, канализация, связь и др.**), ресурсов, а также близость к рынку сбыта
- Используемая технология и уровень квалификации исполнителей
- Потребность в площадях
- Кадровое обеспечение
- Удовлетворение требований по обеспечению экологичности производства для окружающей среды и безопасности работающих

Объем производства

Расходы на персонал

Расходы на персонал включают в себя:

- Затраты на персонал управления (**директор, главный инженер, начальник производства, бухгалтера, плановики и т.д.**)
- Затраты на производственный персонал (**конструкторы, технологи, ремонтные рабочие и т.д.**)
- Затраты на прочих сотрудников (**сбытовики, кладовщики, охрана**)

Расходы на сырье, материалы и комплектующие изделия

Расчет выполняется по каждому виду продукции или услуги.

Смета текущих затрат

В данном подразделе приводятся текущие затраты на производство продукции (услуги). Затраты на производство или, другими словами, издержки производства классифицируются на прямые (переменные, т.е. зависящие пропорционально от изменения объемов производства) и общие (постоянные, не зависящие от изменений объемов производства).

Расчет переменных издержек

К переменным издержкам относятся:

- Затраты на сырье и материалы, комплектующие изделия
- Затраты на производственный персонал
- Затраты на топливо, электроэнергию (в некоторых случаях)

Расчет постоянных издержек

К постоянным издержкам относятся:

- Затраты на производство (аренда, ремонт и обслуживание оборудования, топливо и энергия)
- Торговые издержки (реклама, мероприятия по продвижению продукции, ее сбыт)
- Административные издержки (заработная плата административного персонала, коммунальные услуги, услуги связи, командировочные расходы и т.п.)

УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В данном разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Команда управления проектом (ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта, механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей).

В этом разделе описываются структура организации и ключевые работники-управленцы. Во-первых, должна быть описана форма собственности (товарищество, акционерное общество и т.д.). Если предприятие является корпорацией (в западном смысле), то важно включить сведения о выпущенных акциях, имена, адреса и послужные списки директоров и основных сотрудников компании. Полезно также составить схему организации с обозначенными уровнями ответственности членов организации.

ПРИМЕЧАНИЕ: Кредитор инвестирует в людей, которые способны успешно управлять операциями компании. Поэтому потенциальный кредитор будет пристально изучать команду менеджеров.

Анализ сотрудников должен содержать поименный состав по функциям или по отделам за определенный промежуток времени. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях менеджмента (разработка и внедрение, маркетинг и продажа, производство и финансы). Данный раздел бизнес-плана должен, представить членов команды менеджеров, освещая подробно стадии их роста. Детальные послужные списки должны быть вынесены в приложение. Должны быть также описаны лица, стоящие за их спиной. Для каждого из владельцев следует также дать информацию об их возможностях и ответственности. Должно быть дано описание (персонала, распределение функций, анализ квалификации, зарплата, круг обязанностей всех сотрудников). Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальному кредитору чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников.

Этот раздел можно представить в приведенном ниже порядке

- *нынешняя организационная структура и ожидаемые изменения*
- *форма собственности организации*
- *если это товарищество - кто партнеры, и на каких условиях*
- *если акционерное общество - кто главные акционеры и какова их доля*
- *типы и количество выпущенных акций с правом голоса и без него*
- *процесс принятия решений и его философия*
- *ключевые менеджеры и владельцы: образование, навыки, опыт, круг обязанностей и вознаграждение*
- *члены совета директоров: имена, адреса, послужные списки*
- *кто имеет полномочия подписывать счета и контролировать*
- *основные факты биографии всех членов команды менеджеров (образование, возраст, особые способности, сфера интересов и т.д.)*
- *роли и круг обязанностей каждого члена команды менеджеров*
- *зарплаты, льготы и поощрения для каждого из менеджеров*

Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры с задачами бизнеса.

Например, необходимо сопоставить организационные обязанности с соответствующими вопросами отчетности, так чтобы ресурсы направлялись в те области, которые в них более всего нуждаются. Предприятие должно признавать существование иных продуктов и рыночных ниш, организуя при этом стратегические подразделения, с максимально возможной автономией и возможностью децентрализованно принимать решения.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Цель раздела – показать основные пункты из массы финансовых данных. Здесь даются нормативы для финансово-экономических расчетов, приводятся **прямые и постоянные затраты на производство продукции (калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования, рассчитывается таблица расходов и доходов, поток реальных денег (поток наличности), прогнозный баланс).**

Примерная структура раздела:

- *затраты подготовительного периода*
- *затраты текущего (основного) периода*
- *расчет поступлений от проекта*
- *затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга)*
- *расчет налоговых платежей*
- *другие поступления и выплаты*
- *отчет о прибылях и убытках*
- *поток реальных денег*
- *прогнозный баланс*

Финансовый план, равно как и маркетинговый, производственный и организационный, является важной частью бизнес-плана. Он определяет потенциальные инвестиции, которые необходимы для бизнеса и является ли бизнес-план экономически выполнимым.

Эта информация определяет размер потребной инвестиции и обеспечивает основу для **кредитора** в отношении определения будущего значения инвестиции. Поэтому, перед подготовкой **бизнес-плана** менеджер должен иметь полную оценку прибыльности предприятия. Эта оценка, прежде всего, показывает потенциальному **кредитору**, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необходимо, чтобы запустить бизнес и встретить краткосрочные потребности в деньгах, как эти деньги могут быть получены (**т.е. акции, займы и т.п.**).

Для оценки выполнимости бизнес-плана существует три области финансовой информации:

- ожидаемые значения объемов продаж и расходов в течение, по крайней мере, трех ближайших лет
- денежные потоки в течение ближайших трех лет
- текущие значения компонентов баланса и прогнозные балансы на время инвестиционного проекта

Финансовые **отчеты** и **прогнозы** представляют собой краткое описание (в **денежных единицах**) истории и будущих планов организации. Поскольку это так, оба вида финансовых документов должны быть сопряжены с повествовательным описанием бизнеса, его планов и допущений, на которых базируются **бизнес-план**. Финансовые документы должны сопровождаться соответствующими документами и объяснениями. В **бизнес-плане** должны быть приведены прогнозируемые объемы продаж и соответствующие расходы в течение (**трех-пяти лет, с ежемесячным прогнозом в течение первого года**). Должны быть включены прогнозируемые объемы продаж, стоимость проданных товаров, а также общие и административные расходы. Затем с помощью оценки налогов может быть спрогнозирована **чистая прибыль** после налогообложения. Определение ожидаемых значений объемов продаж и величин расходов для каждого из первых 12 месяцев и каждого последующего года базируется на **маркетинговой информации**, рассмотренной ранее.

Финансовой информации – это значения денежных потоков в течение времени проекта, с ежемесячным прогнозом в течение первого года. Оценки денежных потоков показывают способность бизнеса обеспечить расходы в подходящие времена года. Прогноз денежных потоков должен определить начальное значение денежных средств на балансе, ожидаемые счета дебиторов и другие приходы, а также все выплаты для каждого месяца в течение всего года. Поскольку счета должны оплачиваться в разные времена в течение года, важно определить ежемесячные потребности денег, особенно в течение первого года. Так как продажи могут быть нерегулярными, и получение денег от клиентов может, быть также рассредоточено во времени, становится необходимым краткосрочный заем для погашения постоянных расходов, такие как зарплата и коммунальные услуги. Последний пункт финансовой части – прогнозируемые балансы. Они показывают финансовое состояние бизнеса в определенное время. Они определяют средства бизнеса, его обязательства, инвестиции владельцев и некоторых партнеров, а также остаточную прибыль (**или накопленные потери**). Потенциальному **кредитору** должны будут продемонстрированы допущения, на основе которых составлены балансы и другие части финансового плана.

Настоящий раздел должен включать следующие финансовые отчеты и прогнозные ведомости

- отчеты о прибыли за последние 3–5 лет
- балансы предприятия за последние 3–5 лет
- отчеты об изменениях финансового положения предприятия за последние 3–5 лет
- ведомости о прибыли (**по месяцам или кварталам**) на время инвестиционного проекта.
- ведомости о потоке денежных средств (**по месяцам или кварталам**) на время инвестиционного проекта
- прогнозируемые балансы на последующие от 3–5 лет
- анализ безубыточности
- прошлые и прогнозируемые финансовые коэффициенты в сравнении в данной отрасли промышленности
- документы, подтверждающие числа в прогнозируемых финансовых ведомостях
- допущения для всех прогнозируемых ведомостей
- принципы учета, используемые в финансовом плане
- объяснения по поводу необычных особенностей в документах
- мнения аудиторов

Существенно наличие специального раздела, в котором приводится структура и поиск финансовых ресурсов для выполнения проекта.

Конкретно должны быть включены следующие материалы:

- общее количество необходимых фондов
- финансовый запрос **кредитору**, который получит **бизнес-план (объем, срок, обеспечение)**
- график возврата долга
- пути использования фондов
- текущая структура капитализации
- расчет основных показателей эффективности привлеченных финансовых ресурсов

НАПРАВЛЕННОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации, проводится анализ чувствительности проекта.

РИСКИ И ГАРАНТИИ

Показываются **предпринимательские риски** и возможные **форс-мажорные обстоятельства**, приводятся гарантии возврата средств **кредитору**.

Каждая бизнес активность сопряжена с определенными рисками, связанными с особенностями отрасли промышленности, конкурентами, а также общим политическим и экономическим положением страны.

В **Бизнес-плане** рассматриваются и описываются трудности в ближайшие 2-5 лет. Важно, чтобы менеджер установил потенциальные риски и подготовил эффективную стратегию борьбы с ними.

В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации предложенных компанией стратегий.

Главный риск для бизнеса может появиться как следствие:

- реакции конкурента
- слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или менеджментом
- современные достижения в технике, которые могут привести к жизнеспособности продукции

Если даже не ожидается риск от этих факторов, они все равно должны быть обсуждены и должно быть показано, почему они не вызывают риска. Для каждой из рассматриваемых составляющих риска должен быть представлен план ее минимизации. Точно также, должна быть рассмотрена стратегия преодоления каждого узкого места (**проблемы**). В **бизнес-плане** и стратегии показывают потенциальному **кредитору**, что менеджер ощущает наиболее важные компоненты риска и готов их встретить, если они появятся.

Несмотря на то, что цель этого раздела очевидна, необходимо еще раз отметить, что способность понимания рисков и разработки соответствующего **бизнес-плана** является решающей для оценки качества менеджмента. Этот раздел является **важным индикатором** способности менеджмента эффективно реагировать на ситуации, которые вызывают опасность для достижения целей предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ (СОПРОВОЖДАЮЩИЕ ДОКУМЕНТЫ)

Приложения способствуют разгрузке основного текста от подробностей и предоставляют потенциальному **кредитору** дополнительные наглядные материалы:

- подтверждающие и раскрывающие сведения о предприятии (*копии регистрационного свидетельства, устава и учредительного договора предприятия, имеющиеся лицензии и сертификаты, почетные дипломы и свидетельства, копии материалов прессы о деятельности предприятия, отзывы заказчиков и партнеров по совместной деятельности и т.д.*)
- характеризующие продукцию (*фото, рисунок, чертеж, патент, отзывы, результаты испытаний и сертификации продукции, другие сведения*)
- подтверждающие востребованность продукции (*материалы маркетингового исследования, сравнительные данные о конкурентах, договора, протоколы о намерениях и заявки на поставку продукции*)
- показывающие возможности производства (*фотографию предприятия, его ведущих участков, оборудования, копии документов по сертификации производства и др.*)
- раскрывающие организационно-правовую готовность проекта (*схемы организационной структуры, механизма реализации проекта, выписки из нормативных документов и др.*)
- обосновывающие финансово-экономические расчеты (*калькуляции, таблицы, и т.д.*)
- подтверждающие реальность мер предупреждения риска, нейтрализации форс-мажорных обстоятельств и реальность гарантий возврата займа (*гарантийные письма, договоры, состав и стоимость залога, выписка из законодательных и нормативных документов, другие материалы*)
- подтверждающие направленность, значимость (*масштабность*) и эффективность проекта (*решения, программы, планы, акты, письма, отзывы и др.*)

Письма от клиентов, дистрибьюторов или подрядчиков - вот примеры информации, которая должна быть включена в приложения. В приложение должны быть также включены вторичные данные, а также исследовательские данные, использованные для поддержки **бизнес-плана**. Могут быть также включены заключения об аренде, контракты и другие типы соглашений. Наконец, в приложения можно включить листы с ценами поставщиков и конкурентов.

В приложения рекомендуется поместить следующие документы:

- данные по анализу рынка
- спецификации продукта, фотографии
- копии рекламных проспектов
- карта организации
- резюме владельцев и менеджеров
- регистрации налогов компании и ее владельцев
- договора аренды
- контракты
- письма-поддержки от главных клиентов, поставщиков и банков
- рекомендательные письма
- другие, по усмотрению документы и материалы

В подготовке **бизнес-плана** с международным стандартом **UNIDO** (*United Nations Industrial Development Organization*), наша компания оказывает услуги. В случае заинтересованности вашей компании по разработке **бизнес-плана** с международным стандартом **UNIDO** вашего инвестиционного проекта с участием нашей компанией, пожалуйста, обращайтесь.



Цените свое время

Address	Contact
Financial Advisory	phone:  +792 88 133 824 rus
CAPITAL & UG LLC	phone:  +420 77 3672 156 cz
building 2, 27 Kulakova Street	e-mail: capitalug@gmail.com
355000 Russia, Stavropol	www.eurofinancing.ru

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Наша компания предлагает Вам приобрести фирменные буклеты. Ваша компания будет владеть достаточной информацией при осуществлении своего инвестиционного проекта.

ФИРМЕННЫЙ БУКЛЕТ

«Условия получения зарубежного кредита» – *Export Credit*.

ОБЩИЙ ВИД



Стоимость буклета: 5 500 руб.
(текстовый и электронный формат, доставку ваша компания оплачивает при получении).

СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные условия и механизм финансирования.
2. Схемы международного финансирования с расшифровкой.
3. Приведен расчет процентов по кредиту.
4. Список российских банков, которые приемлемы для работы с Экспортными Кредитными Агентствами и иностранными банками-кредиторами.
5. Список иностранных банков-кредиторов и Экспортных Кредитных Агентств, стран Евросоюза, Азии, Северной Америки, которые поддерживают Экспортеров и Импортеров.
6. Требование Экспортных Кредитных Агентств и иностранных банков-кредиторов.
7. Суть работы Экспортного Кредитного Агентства
8. Расчет кредита (**Export Credit**)
9. Гарантии получения кредита (**Export Credit**)
10. Обеспечение исполнений кредитных обязательств
11. Требование предусмотренные кредитным договором (**Соглашением**).
12. Как применяются на практике схемы финансирования.
13. Рейтинги стран странового риска.
14. Основные требования к проектам.

ПРИМЕЧАНИЕ: Вся информация в фирменном буклете на **34 страницах** достоверна и подлежит действительности.

ФИРМЕННЫЙ БУКЛЕТ**«Торговое Финансирование и Документарные Операции» – Export Credit.****ОБЩИЙ ВИД**

ТОРГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ДОКУМЕНТАРНЫЕ ОПЕРАЦИИ





Стоимость буклета: 5 500 руб.
*(текстовый и электронный формат,
 доставку ваша компания оплачивает
 при получении).*






2010 год

СОДЕРЖАНИЕ

1. Что такое торговое финансирование
2. Какие клиенты банков представляют интерес при торговом финансировании
3. Виды документарных операций и инструментов торгового финансирования
4. Причины популярности торгового финансирования
5. Последовательность аккредитивной формы расчета (импорт)
6. Безотзывный подтвержденный аккредитив, оплачиваемый по предъявлении документов
7. Аккредитив с условием отсроченного платежа, подлежащий оплате в банке импортера
8. Аккредитив с «красной» оговоркой
9. Торговое финансирование с использованием документарных аккредитивов
10. Схема аккредитива с постфинансированием
11. Аккредитив с дисконтированием отсроченного платежа
12. Банковские гарантии как средство обеспечения исполнения обязательств
13. Последовательность проведения гарантийной операции (импорт)
14. Банковская гарантия платежа (гарант – иностранный банк кредитор)
15. Предэкспортное финансирование и схема финансирования
16. Связанное финансирование импортных операций
17. Схема предоставления финансирования по импортному контракту
18. Средне- и долгосрочное торговое финансирование под страховое покрытие ЭКА
19. Схема финансирования под покрытие ЭКА (форма расчета – документарный аккредитив)
20. Преимущества для Экспортеров и Импортеров, применяющих инструменты торгового финансирования

ПРИМЕЧАНИЕ: Электронный и Текстовый формат буклета ваша компания получит по почте после 100 % оплаты. Наша компания гарантирует отправку вашего заказа.

Дирекция – CAPITAL & UG LLC