

Информация о предприятии заявителя

Данный раздел бизнес-плана заполняется только для действующих предприятий

Здесь необходимо отразить информацию по следующим пунктам

1. Информация о создании и развитии предприятия
2. Основные виды деятельности.
3. Имущество предприятия.
4. Результаты деятельности.

Данную таблицу необходимо заполнять, основываясь на данных реальной управленческой отчетности.

№	Показатель	2009 г.	2010 г.
1.	<i>Валовый доход (выручка)*</i>		
1.1.	В т.ч. поступления от реализации товаров (работ, услуг)		
1.2.	Суммы, полученные от реализации имущества, используемого в предпринимательской деятельности		
1.3.	Прочие доходы		
2.	<i>Расходы всего, в т.ч.</i>		
2.1.	Материальные расходы		
2.2.	Амортизационный отчисления (отчисления на обновление основных средств)		
2.3.	Расходы на оплату труда		
2.4.	Среднесписочная численность работников, в том числе социально незащищенных (указать в скобках)		
2.5.	Прочие расходы		
3.	<i>Уплаченные налоги, пошлины, сборы, и др. отчисления, с расшифровкой вида налога</i>		
3.1.	Налог на доходы физических лиц, удерживаемый работодателем из фонда оплаты труда		
3.2.	Страховые взносы во внебюджетные фонды		
3.3.	Прочие уплаченные налоги (расшифровать)		
3.4.	Пенни, штрафы		
4.	<i>НДС**</i>		
	<i>к уплате</i>		
	<i>к возмещению</i>		
5	<i>Расходы по уплате процентов за пользование за пользование кредитными ресурсами (не включенные в прочие расходы, в пределах определенных ст. 271 НК РФ)</i>		
6.	<i>Совокупный (чистый) доход = 1 - 2 - 3 - 4 - 5</i>		

*авансовые платежи включаются в состав дохода (выручки) только в том случае, если в их счет произведена отгрузка продукции (выполнены услуги, работы).

**включается в случае, если валовый доход (выручка) исчислен с учетом НДС.

Для организаций и предпринимателей, использующих упрощенную систему налогообложения, величину НДС не указывать. В случае использования ставки по единому налогу в размере 6% (объектом налогообложения выступают доход организации) в пункте 2 указываются оценочные значения данных показателей.

5. Наличие задолженности перед работниками по оплате труда и бюджетом по налогам и сборам.

Идея проекта

Здесь необходимо сформулировать суть предлагаемой бизнес-идеи с акцентом на ее социальные аспекты, уникальность и инновационность.

Каждое дело - будь то создание нового предприятия, его расширение, новое направление в деятельности изначально создается под реализацию какой-то идеи.

Социальное предпринимательство – это предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем.

Социальное предпринимательство = **решение актуальных проблем общества** + **успешный самостоятельный бизнес** + **инновации**

Поэтому идея социального предпринимательства сочетает в себе две составляющие: идею самостоятельного успешного бизнеса и социальную миссию.

Социальная составляющая идеи проекта

Проект должен содержать четко выраженную социальную составляющую.

Примеры организаций - социальных предпринимателей можно посмотреть по следующим ссылкам:

<http://www.nb-forum.ru/> «Новый бизнес: социальное предпринимательство» - портал о социальном предпринимательстве

<http://bank.nb-forum.ru/ideas/> по данной ссылке можно найти Банк идей проектов в сфере социального предпринимательства

http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE «Социальное предпринимательство» - статья из Википедии (свободной энциклопедии)

Социальные предприниматели в России сегодня делятся на **три категории**.

- 1) **представители специализированных предприятий** (например, предприятия, работающие с инвалидами по зрению или по слуху), которые модернизировались после перестройки и стали коммерческими организациями;
- 2) **некоммерческие и благотворительные организации**, вставшие на коммерческие рельсы;
- 3) **представители малого бизнеса, нового бизнеса**, чья цель - не выгода, но методическое решение проблем социально-незащищенных категорий граждан.

Как правило, решение социальных проблем предполагает два подхода:

- **трудоустройство (создание рабочих мест) либо другой способ повышения уровня жизни социально незащищенных слоев населения;**

- **производство товаров/оказание услуг социально незащищенным слоям населения.**

При выборе первого подхода важно обратить внимание на следующие показатели уровень оплаты труда и количество рабочих мест для выбранной социальной группы (они будут отслеживаться на протяжении всего бизнес-плана)

При втором подходе важно, чтобы наряду с социальной группой потребителей была коммерческая группа, доходы от реализации товаров/услуг которой могли бы обеспечить стабильный финансовый поток достаточный для обеспечения безубыточной работы предприятия и реализации его социальной миссии. То есть коммерческая группа – это группа клиентов, на которых будут зарабатывать деньги.

Как правило, социальное предпринимательство предполагает решение проблем в одной из следующих сфер:

- 1) медицина;
- 2) наука;
- 3) культура;
- 4) спорт;
- 5) сельское хозяйство;
- 6) дети;
- 7) пожилые люди и пенсионеры, малообеспеченные граждане;
- 8) лица с ограниченными возможностями.

Бизнес-идея проекта

Здесь нужно в доступной и сжатой форме объяснить, на чем основана уверенность инициатора проекта в реальной возможности создания нового бизнеса.

Далеко не каждая бизнес-идея может со временем перерасти в полноценный стабильно функционирующий бизнес.

Наиболее часто встречающиеся ошибки при выборе бизнес-идеи:

1. «Мы создаем бизнес, потому что хотим стать владельцами бизнеса» Кто-то создает бизнес, чтобы сделать лучший ресторан итальянской кухни в городе. У него есть шанс на успех. Кто-то создает бизнес, чтобы производить качественную плитку и продавать ее по всей стране. У него тоже есть шанс на успех.

2. «Создаем бизнес, чтобы заработать много денег»

Здесь стоит процитировать Д. Фрейзер-Робинсона: "Делание денег - не цель компании. Цель компании - обслужить потребителя, клиента. Деньги - это результат".

Если вся идея бизнеса – в том, чтобы благодаря ему собственник заработал много денег, такое предприятие обречено изначально. Каждый бизнес создается ради получения прибыли. Но клиенты обеспечивают вам прибыль, так как получают что-то полезное и ценное для себя. Они не будут платить вашей компании просто потому, что вам хочется заработать много денег.

3. «Простое копирование чужого успешного бизнеса»

Большинство начинающих предпринимателей недолго раздумывают над выбором бизнес-идеи, ориентируясь исключительно на примеры, которые у всех на виду. Бизнес-идея, выбранная по такому принципу, как правило, содержит ссылку на этот образец: «Буду торговать мороженым, как моя знакомая».

Может ли быть успешной такая идея? Может, но наличие образца свидетельствует о том, что достаточное количество людей уже занимается этим бизнесом. А если этот бизнес так распространен, то высока и конкуренция. Высокая конкуренция способствует снижению цен, следовательно, прибыль у всех этих предпринимателей невелика. Но они уже закрепились на этом рынке: имеют своих постоянных поставщиков и покупателей, новичку же придется свой бизнес налаживать с самого начала.

Если сегодня данное направление высокодоходно и в него легко войти, то вскоре совокупная доходность всех предприятий данного направления будет стремиться к нулю.

Можно сказать проще: если вы собираетесь вложить деньги в бизнес, в который не очень сложно войти и в котором можно быстро заработать много денег, – учтите, что не вы один такой умный. И многие сейчас вкладывают деньги в тот же бизнес, куда собираетесь инвестировать вы. В результате количество таких бизнесов вырастет в несколько раз, а число клиентов при этом не увеличится. Никто из вас – «умников» – не сможет вернуть даже те деньги, которые вы вложили.

Пример: в каждом регионе периодически начинается мода на какой-либо бизнес, переходящая в эпидемию. В регионе N одна из первых бизнес-эпидемий была аптечная. Первые аптеки действительно были доходными предприятиями. Но вскоре их стали открывать все, кто только мог, и большинство новых аптек не отбили даже начальных инвестиций.

Следует помнить, что общее количество потребителей вашего товара/услуги в городе и сумма денег, которые с них можно было собирать ежемесячно, ограничены. Пока оборот делится на два предприятия, бизнес является высокодоходным. Когда их 12, деньги покупателей делится не на две части, а на двенадцать.

4. Создаем бизнес, потому что мы это умеем или нам нравится это делать (как самозанятость)

Золотое правило – идти туда, где чувствуешь себя профессионально компетентным. Однако, не учитывая особенности рынка, региона и потребности потенциальных покупателей вы обречены на провал.

Например: «Буду шить дома шапки из меха!». Вы можете сшить множество шапок, но у Вас их никто не купит, потому что доходы населения снизились и сейчас покупают вязаные шапки.

Успешной в первую очередь надо признать бизнес-идею, которая находит незанятую нишу на рынке, является оригинальной, хотя и здесь есть свои подводные камни.

В современном бизнесе почти не осталось незаполненных рыночных ниш, поэтому предпринимателю ввиду ограниченности масштаба бизнеса очень трудно выйти и закрепиться на рынке. В связи с этим у него есть 2 пути:

- необходимо либо искать незаполненные рыночные ниши за счет какой-либо оригинальной идеи (еще неудовлетворенного спроса);
- выходить на массовый рынок, но с весомыми конкурентными преимуществами: доступ к дешевому сырью, новые технологии которые позволяют снизить себестоимость, высокий уровень масштабов дистрибуции, дешевая рабочая сила и др.

Простое повторение обречено на провал. Нельзя просто найти нишу с потенциально динамикой изучить ее и изыскать необходимые ресурсы. Нужна ниша, в которой вы сможете создать **уникальную компетенцию**¹, делать то, что не делают другие. На уровне повторений мы обречены быть неэффективными.

Сама формулировка идеи не должна опираться только на то, как заработать деньги, а выглядеть так: **«Что такого полезного и ценного мой бизнес дает клиентам, чтобы они платили деньги?»**

Признаки уникальной компетенции:

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- способность изменяться и подстраиваться под новые требования рынка;
- уникальность, малая вероятность повторения конкурентами;

¹ **Компетенция компании** (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций. **Стандартная компетенция компании** – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению компании с рынка. Уникальная компетенция компании – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество.

- основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств;
- связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
- актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и компании;
- возможность партнерства для создания новой ключевой компетенции;
- ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования.

Уникальными компетенциями могут стать:

- знание потребностей рынка и умение регулярно получать это знание;
- способность реализовать на практике предложения, необходимые рынку;
- способность постоянно наращивать и развивать свою ключевую компетенцию.

Таким образом, бизнес-идея – это четкое представление о том, как и путем каких конкретных действий предпринимателя, потребность потенциального покупателя может быть удовлетворена.

Инновационность

В проекте обязательно наличие **инновационной оставляющей**, это может быть новый подход к решению существующей социальной проблемы, производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия. Новая система управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий – это тоже инновационные моменты.

Цели проекта

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться организация.

Цели должны быть:

- 1) **Позитивны.** Чего Вы хотите, а не чего Вы НЕ хотите.
- 2) **Конкретны** и осязаемы. Можно увидеть, услышать, пощупать и т.п.
- 3) **Измеримы.** Можно отследить продвижение и достижение.
- 4) **Достижимы** лично Вами и/или Вашей командой.
- 5) **Согласованы** между собой и с другими целями.
- 6) Определены во **времени**.

Кроме того, обязательно нужно прописать социальные цели.

Конкретные цели (пример финансовые и имиджевые - "добиться такого-то объема продаж при рентабельности не менее 20%", "стать - по итогам таких-то рейтингов первой или второй фирмой в регионе на данном рынке") тестируются миссией (идеей проекта - насколько достижение этих целей будет способствовать движению в сторону образа "светлого будущего"?)

Средством достижения этого является определение одной цели для каждой составляющей вашего бизнеса: рынок, финансы, производство, люди и т.д. Эти цели должны четко определять желаемый результат (например, увеличивать объем продаж на 20% ежегодно).

Когда все цели сформулированы, охарактеризуйте пути их достижения.

Пример заполнения таблицы целей

Компоненты бизнеса	Цели	Стратегия
Рынок	Увеличить объем продаж на 20%	за счет проникновения на другие внутренние рынки и экспорта в страны СНГ (Россия, Белоруссия)
Финансы	Улучшить соотношение между акционерным капиталом и долгом	с тем, чтобы около 35% необходимого капитала обеспечивалось акционерами
Производство	Улучшить качество продукции	путем внедрения автоматизированной системы контроля качества
Персонал	Повысить квалификацию работающих	путем организации кружков качества, специальных курсов, стажировок
Ценовая политика	Сохранить доступный, однако достаточно высокий уровень цен, ассоциирующийся у покупателей с высоким уровнем качества продукции	путем проведения специальной рекламной компании
Распределение	Перейти от двухуровневого к одноуровневому каналу распределения продукции.	открыв сеть региональных фирменных магазинов
Социальные цели	Повысить уровень жизни инвалидов, работающих на предприятии увеличив уровень заработной платы на 20% (для работников сдельщиков)	путем роста производства и реализации продукции на 10%

5. Какие проблемы будут препятствовать успешному решению перечисленных задач?

Все проблемы, с которым может столкнуться предприятие, условно можно разделить на два блока:

- внешние по отношению к предприятию (конкуренция, падение спроса, изменение покупательских предпочтений, отношения с гос. структурами, рост ставок налогов и отчислений)
- внутренние (личные качества руководителя: амбиции, компетенция; ресурсы бизнеса: дефицит финансовых, материальных, трудовых ресурсов, слабая организация работы предприятия и др.)

	Формулировка проблемы	Источник возникновения
Внешние		
Внутренние		

6. Какие действия и когда Вы предпримите для преодоления этих проблем и достижения цели проекта?

Маркетинговая стратегия

В данном разделе нужно ответить на два основных вопроса:

1. что мы будем продавать и нужен ли этот продукт покупателю;
2. как мы будем его продавать (план маркетинга).

Описание продукта и/или услуги

В этой части бизнес-плана описываются товары и услуги, которые Вы хотите предложить будущим покупателям. Необходимо определить для себя и представить в бизнес-плане те преимущества своей продукции, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но не удовлетворяются аналогичным товаром конкурентов.

То есть, основная цель этого раздела - доказать, что Ваши товары (услуги) имеют ценность для покупателей и будут пользоваться спросом.

1. Какой именно товар (или услугу) Вы предложите покупателям?

Необходимо дать подробную характеристику продуктов и/или услуг, предоставляемых в соответствии с проектом, включая, но не ограничиваясь:

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- область применения, примеры использования;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- инновационные характеристики;
- конкурентные преимущества;
- степень готовности продукции или услуг к выходу на рынок;
- имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта и/или услуги;
- другие характеристики.

Рекомендация. Далеко не всегда есть смысл производить много продуктов или оказывать много услуг. Нужно оценивать свои возможности и ресурсы. В частности, для того чтобы понять, какие услуги надо обязательно предлагать, чтобы клиент получил должное удовлетворение своих потребностей, а какие услуги лучше не оказывать или отдать, например, на аутсорсинг. Это нужно, чтобы, с одной стороны, вам не оказать услугу плохого качества, а с другой - не работать на пределе своих возможностей. В попытке успеть все - велика вероятность не успеть ничего. Со временем вы сможете почувствовать, что пора расширяться.

Очень важный и часто забываемый момент - наглядное изображение товара или изделий, полученных с помощью новой технологии. Для успеха бизнес-плана желательно включить в него фотографию или же очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем ясное представление.

Если в Вашем бизнес-плане речь идет о высокотехническом изделии, не забудьте охарактеризовать систему послепродажного сервиса.

Желательно описать комплекс дополнительных услуг, предоставляемых покупателю в случае совершения покупки, то есть то "подкрепление", которое получит выпускаемый фирмой товар в конкурентной борьбе с аналогичными изделиями других фирм. Ведь **"конкуренция по-новому - это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а то, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию и прочих ценных людьми вещей"** (Левитт Теодор).

2. Для кого? (основные группы клиентов)

Определяем кто ваши клиенты. Составляем список «Очевидные и предполагаемые потребители вашего товара или услуг».

Рекомендация: записывайте всех потенциальных клиентов, которые пришли вам на ум это могут быть конкретные организации или группы возможных клиентов. Затем полезно будет проработать возможность вашей работы с ними.

Для удобства можно заполнить следующую таблицу. Она поможет выявить клиентов, о которых вы вначале не задумывались

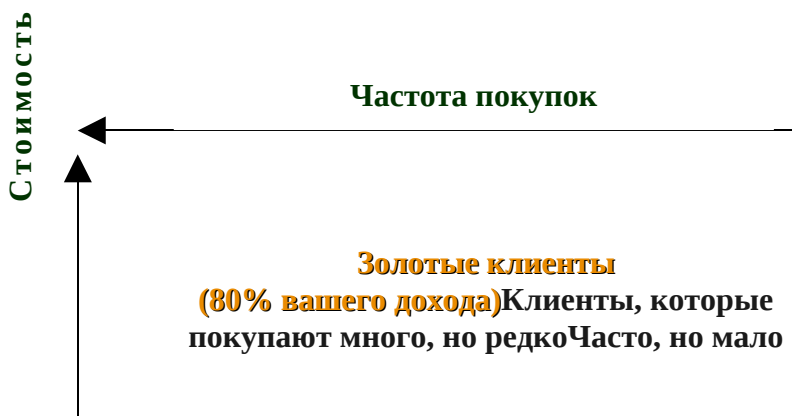
Очевидные/предполагаемые клиенты	Почему им нужен мой товар	Кто еще сталкивается с подобными проблемами

В левой колонке записывайте имена потенциальных покупателей. В средней — в двух-трех словах приведите основания для включения их в ваш список. Наконец, третья колонка предназначена для обобщения. Если данное лицо или организация может стать клиентом, то кто станет следующим? Кто настолько похож на этого клиента, чтобы имело смысл работать и с ним?

Далее выделяем целевую группу покупателей

Уникальность и совершенство вашего товара вовсе не гарантируют, что он будет хорошо продаваться. По крайней мере, в самом начале вашей деятельности. Время, силы и деньги, которыми вы располагаете, ограничены, поэтому не растрачивайте их по мелочам.

То, что вам действительно необходимо сделать, — это найти нужных клиентов и сосредоточить на них свои усилия. Как показывает практика маркетинга, *80 процентов доходов компаний обеспечиваются всего 20 процентами их клиентов.*



Вашей целью должны стать те люди и организации, которые:

- 1) испытывают крайнюю потребность в вашей продукции,
- 2) обладают средствами, чтобы ее приобрести,
- 3) находятся в области вашей досягаемости.

Совет №1: Выберите нишу и специализируйтесь в ней. Возможно, со временем Вы решите проникнуть в другую нишу, но только когда Вы прочно закрепились в первой.

Лучший способ не иметь никаких клиентов - считать что "каждый" является Вашим клиентом. Потому, что тогда Вы получите в буквальном смысле необъятный рынок, исчисляющийся миллионами человек, имеющих различные интересы и мотивы.

Вы не только не будете обладать никакой отчетливой картиной их жизни, потребностей и привычек, но и не будете иметь никакого понятия о том, как с ними связаться. Более того,

Вам понадобятся миллионы на то, чтобы привлечь их внимание. К тому же, это будет рынок, просто кишащий конкурентами.

Выборную нишу необходимо правильно и конкретно описать, с позиции возраста, места проживания, уровня доходов, жизненных интересов и др.

Ошибочно выбранная ниша	Правильная ниша
взрослые люди за 50	взрослые женщины за 50, которые регулярно пользуются услугами интернет-магазинов
молодежь	молодые люди 16, которые любят играть в видеоигры и кататься на сноуборде

Совет №2. Убедитесь, что Вы выбрали нишу, которая для Вас интересна, понятна и достигаема. Нет ничего более разрушительного для Вашего бизнеса, чем выбрать нишу, с которой Вы не можете общаться, или это стоит очень и очень дорого, или она занята сильными конкурентами.

Внимание! Нужно правильно определить – кто ваш покупатель. Зачастую это не непосредственный потребитель товара, а промежуточное звено – оптовик, а у него совсем другие потребности.

Правильные ответы на следующие два вопроса требуют ясного понимания, что в действительности приобретают покупатели, делая ту или иную покупку. Это сердцевина понятия товара и "не попробовав" ее, невозможно правильно разработать сам товар (ведь Вы не осознали потребность), его рекламу, систему распространения и т.п.

3. Какие потребности призван удовлетворить Ваш продукт (или услуга)?

Люди (и организации) не покупают предметы; вместо этого они покупают результаты, которые вытекают из этих предметов или услуг.

Например, никто не купит телевизор просто для того, чтобы иметь ящик с экраном; он предполагает иметь доступ к программам: эти программы являются результатом, вытекающим из вложения денег в приобретение телевизионного ящика.

Или еще пример: человек покупает дрель, но нужна ему вовсе не дрель, а дырки в стене. Если пойти чуть дальше, то и дырки нужны не сами по себе, а для того, чтобы повесить полочку. Как только будет придуман другой, недорогой и менее варварский способ крепления полочки, ни дырки, ни дрель будут не нужны. Можно пойти еще дальше - а полочка-то для чего нужна? Причины могут быть разными. Например: чтоб нужные вещи всегда были под руками. Или: чтобы гости восхитились - "какая красивая полочка, сам сделал или купил"? Что конкретно предложить этому человеку - сильно зависит от того, какие его потребности, нужды, амбиции или желания мы хотим удовлетворить.

В таблице приведены варианты описания потребности клиентов в некоторых товарах и услугах:

Что	Что дает (какие потребности удовлетворяет)
Зубная паста	Здоровые зубы, ощущение свежести и обворожительная улыбка
Телевизор	Доступ к просмотру телевизионных программ
Бахилы	Чистота в помещении с массовым потоком посетителей
Услуги парикмахерской	Улучшить свой внешний вид выделиться из толпы, выглядеть более привлекательно, модно, аккуратно Избавиться от волос
Услуги фитнес-центра	Здоровье (похудеть, повысить тонус) Красота, досуг

Следует учесть, что у разных групп покупателей разные потребности. Потребности и нужды семьи с маленькими детьми отличаются от потребностей и нужд одинокого молодого человека.

Далее необходимо определить возможности товара/услуги по их удовлетворению

Подумайте: чем Ваш товар (или услуга) может быть полезен для покупателя? Какие конкретные потребности будут удовлетворены? Почему стоит удовлетворить эти потребности? Какие прямые затраты и косвенные издержки проистекают из неудовлетворения этих потребностей? Будет ли Ваш продукт не только удовлетворять эти потребности, но также помогать окупить сам себя за счет предоставляемой экономии или дополнительных возможностей?

Выгода от приобретения продукта > Затрат на его приобретение

Например, для бахил

Экономия на издержках по уборке помещения > Расходы по приобретению бахил

Т.е. ощущаемая ценность для клиента от Ваших услуг должна быть существенно выше цены, которую он платит.

Почему важно удовлетворить эти потребности, каковы прямые и косвенные потери?

Определяя потребности клиентов и свои возможности по их удовлетворению необходимо учитывать особенности выбранного рынка:

- **потребительский** – учет индивидуальных потребностей;
- **деловой** – эффективность: более высокая производительность; повышенное качество; уменьшение затрат и др.;
- **крупные игроки рынка** - выдвигают очень жесткие требования, претендуя на более выгодные условия в сравнении с другими клиентами, но обеспечивают стабильные и значительные по объемам закупки;
- **рынок перепродаж** - возможность заработать, объемы продаж; рентабельность; оборачиваемость; особые финансовые условия; дополнение существующего ассортимента; повышение имиджа;
- **государство** - жесткие требования, репутация фирмы и личные контакты с лицами, непосредственно принимающими решения о закупках.

4. Что особенного в вашем продукте и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг), предоставляемых другими компаниями, и отдавать ему предпочтение?

Возможно, уникальность будет не в самом продукте (услуге), а в комплексе дополнительных услуг.

Следует подчеркнуть, что товар сам по себе на потребительском рынке продается все реже и реже. Он все больше превращается в услугу. Этот процесс обусловлен тем обстоятельством, что клиент становится все более требовательным. Задача состоит в том, чтобы на массовых рынках обеспечить индивидуальный подход к каждому потребителю. Так как через настройку базовых характеристик продукта это сделать затруднительно ввиду финансовых, временных и технологических ограничений, продукт настраивается через шлейф услуг. Например, лидирующие бизнесы в торговле строительными материалами, переходят от продаж обоев и краски к продаже услуг по ремонту, включая дизайн, доставку, подбор исполнителей и т.д.

5. Почему Вы выбрали этот продукт (услугу) и этот рынок, чем они привлекательны для Вас?

Отвечая на вопрос, уверенно изложите свои основные способности и умения и как они повлияли на Ваш выбор в бизнесе.

7. Каков жизненный цикл товара или, другими словами, как скоро он устареет?

Нужно ответить на вопросы:

- Как давно товар появился на рынке.
- Его инновационность.
- Наличие товаров заменителей.

В заключение данного подраздела рекомендуется заполнить следующую таблицу:

Что делаем и/или продаем	Для кого	В каких случаях?	Что дает (какие потребности удовлетворяет)	Чем уникален/отличается от других	Почему без этого нельзя	Чем можно заменить

Проверьте себя: поставьте имя (или название продукта) любого вашего конкурента. Если эти ответы подходят и конкурентам, увы! Вы ничем от них не отличаетесь. И чтобы продать больше, вы можете лишь снижать цены и давать скидки. Люди слишком заняты продажами, управлением, доставкой и прочими делами. И у них нет времени задуматься о том, что же действительно ценного есть в вашей компании, за что ваши потребители готовы платить больше. Вы и ваши продавцы должны рассказывать о ней так, чтобы их поняли и бабушка у подъезда, и маленький ребенок, и специалист-профессионал, и совершенно неопытный покупатель.

Внимание! Не забывайте про описание соц. группы клиентов!

Если модель вашего социального бизнеса предполагает реализацию товаров/оказание услуг для социальной группы населения необходимо особое внимание уделить описанию данной группы.

Какие потребности соц. группы удовлетворяет ваш продукт/услуга. Характеристики спроса в количественном выражении. Кто еще реализует аналогичный товар/услугу для данной группы. Почему ваше предложение будет более выгодным:

- 1) приемлемый для данной группы уровень цен либо бесплатное оказание услуги;
 - 2) новый более удобный способ получения товара/оказания услуги
- и др.

Анализ рынка

В данном разделе необходимо дать описание существующего рынка и его потенциала роста. Вы должны продемонстрировать, что для Вашего товара (услуг) рынок сбыта действительно существует, и что Вы можете воспользоваться возможностями, которые он предоставляет.

Данные по рынку также помогут вам изучить ваших потенциальных покупателей и их потребности.

Исследование должно носить как макроэкономический, так и локальный (местный) характер, чтобы в ходе его прочтения, у инвестора сложилось корректное представление об уровне спроса на продукцию внутри конкретного региона.

Данные по рынку можно получить из следующих источников.

- 1) данные Росстата (<http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>) здесь публикуются данные по России, а также можно найти ссылки на сайты территориальных органов статистики для поиска информации по вашему региону;
- 2) сведения справочного характера в отраслевых и профессиональных журналах, отчетах в периодической печати и средствах массовой информации, информационных источниках, представленных в сети Интернет;

- 3) годовые и ежеквартальные отчеты эмитентов крупных компаний действующих на вашем рынке (компании в форме акционерного общества, как правило, на своих сайтах размещают отчеты, в которых можно найти данные по рынку;
- 4) маркетинговые исследования (часть из них размещается в свободном доступе, например на сайте РБК <http://marketing.rbc.ru/industry/1203741.shtml>)
- 5) необходимую информацию можно поискать в местных торговых палатах, отраслевых и торговых ассоциациях, отраслевых министерствах и институтах;
- 6) личные наблюдения, опрос будущих клиентов и конкурентов.

В подразделе должен быть представлен анализ текущего состояния рынка, включающий:

1. Потенциал рынка (текущий и потенциальный (прогнозный) объем рынка).

Потенциал рынка показывает, какое количество товаров (услуг) при определенных условиях может быть предложено рынку, сколько товаров (услуг) рынок сможет поглотить. Потенциал рынка подразделяется на производственный и потребительский. Производственный потенциал рынка характеризует предельные возможности предложения товаров (услуг). Потребительский потенциал – предельные возможности спроса (потребления) товаров (услуг).

Сравнение производственного и потребительского потенциала позволяет выявить объем неудовлетворенного спроса.

Можно также привести прогнозные показатели на годы реализации проекта.

2. Динамика рынка

Появление новых игроков, динамика объема продаж, ключевые изменения и тенденции, текущую стадию жизненного цикла рынка.

3. Данные о сезонности спроса или предложения.

Сезонность - регулярные изменения спроса и предложения в зависимости от времени года. Здесь необходимо указать периоды повышения и падения спроса и предложения, от каких факторов это зависит.

Желательно показать сезонность на графике.

4. Какие факторы влияют на спрос и предложение

5. Какова средняя прибыльность соответствующей продукции/услуг? (данные по отрасли)

Информацию по данным пунктам можно поискать в отраслевых обзорах, маркетинговых исследованиях или использовать данные по конкурентам.

6. Трудность вхождения на рынок

Здесь нужно описать барьеры входа в отрасль (включая законодательные ограничения, ограничения доступа к ключевым ресурсам, ограничения по масштабу производства).

7. Ваши конкуренты

В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны. Вы должны собрать информацию по следующим параметрам:

1. Какие из фирм-конкурентов работают в Ваших рыночных сегментах?
2. Каков размер этих фирм, стаж работы на рынке?
3. Каков уровень цен на товары (услуги) Ваших конкурентов?
4. Каким образом конкуренты находят своих покупателей - реклама, каналы сбыта, другие формы продвижения?

8. Какие Ваши товары (услуги) будут иметь конкурентные преимущества перед другими производителями аналогичных товаров (услуг)?

По итогам анализа конкурентов составляется следующая таблица

Область сравнения	Ваше предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Продуктовая линейка (ассортимент)				
Качество				
Уникальность				
Цены				
Надежность				
Реклама				
Имидж (известность потребителю)				

SWOT-анализ

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные и слабые стороны предприятия или идеи относятся к внутренним факторам, это те характеристики, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени.

- 1. Сильные стороны – S** - конкурентные преимущества компании, то, в чем она преуспела или чем обладает. При определении сильных сторон необходимо ответить на вопрос "Какие факторы увеличивают рыночный потенциал фирмы, предоставляет ей дополнительные возможности?"
- 2. Слабые стороны – W** - отсутствие чего-либо важного для функционирования компании (к примеру: опыта работы в данной области, слабая подготовленность персонала, проблемы со здоровьем у сотрудников, изношенность имеющегося оборудования, аварийность здания, проблемы с обеспечением пожарной безопасности и т.д.) или то, что компании удастся делать хуже конкурентов, что ставит ее в относительно неблагоприятные условия.

При определении сильных и слабых сторон рассматриваются следующие факторы:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие помещений собственных или арендованных);
- маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты; чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентной),
- технические (производственные фонды: состояние и ресурсы),
- финансовые (соотношение собственных и заемных средств);
- кадровые (навыки и профессиональные недостатки, насколько бизнес отвечает идеям, знаниям и умениям предпринимателя).

Например, сильными сторонами может быть:

- наличие собственного помещения;
- новизна продукта (услуги), высокое качество товара (оказываемого сервиса), известный товарный знак или знак обслуживания, хорошая упаковка;
- дешевое сырье; передовая технология производства;
- наличие собственных средств достаточных для финансирования текущих расходов;
- высокий профессионализм;

Слабыми сторонами могут быть:

- отсутствие склада;
- слабая реклама;
- большая доля заемных ресурсов, проценты по которым увеличивают себестоимость продукции;

- отсутствие профильного образования, уникальных специалистов в областях "ключевых компетенций", низкое качество менеджмента.

К внешним характеристикам относят то, что компания изменить не в силах, но может создать комплекс мер по устранению этой проблемы.

3. **Возможности – О** - потенциал, который предоставляет компании внешняя среда.

Например, появление новых рынков, резкий рост спроса на продукцию компании, научно-технические достижения, ведущие к появлению новых технологий, государственная поддержка, отсутствие конкуренции в данном сегменте, дешевый региональный ресурс (к примеру, у вас энергоемкое производство, а в вашем регионе электроэнергия самая дешевая в России); удачное географическое расположение, позволяющее удешевить производство, повысить посещаемость (к примеру, ваша торговая точка расположена на улице с высокой проходимостью) и т.д.

4. **Угрозы – Т** - потенциальная опасность, которая угрожает компании со стороны внешней среды.

Например, инфляция, резкое падение спроса на продукцию компании, неблагоприятные демографические изменения, проблемы с поставками сырья и материалов (перебои в подаче электроэнергии, единственный поставщик важного ресурса), проблемы с государственными органами (рэклет милиции, высокая степень бюрократизации процесса согласования) и т.д.

Основные элементы внешней среды, которые нужно рассмотреть, включают в себя:

- Законодательные/регулирующие/политические силы. Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании;
- Общественные силы (различные общественные союзы и организации);
- Экономическая ситуация. Общее состояние экономики, влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируется покупательский спрос;
- Конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особое внимание необходимо уделить следующим моментам: интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, потребности покупателей на рынке, давление со стороны товаров-заменителей

Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
Возможности – О	Угрозы – Т

План маркетинга

описание программы Ваших действий по доведению товаров (услуг) до покупателей и расчет затрат необходимых для ее осуществления.

Для того, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, предприятию необходимо иметь план маркетинга. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию. Если при оценке объемов сбыта не приводятся все мельчайшие подробности, как он будет достигнут, то это неизбежно вызовет недоверие со стороны инвестора.

Внимание! Если Вы не продаете Ваш товар непосредственно конечному потребителю, а используете такие каналы, как оптовые торговцы, дистрибьюторы и т.п. Вы должны разработать два маркетинговых плана, потому что Вы имеете два рынка: рынок конечных потребителей и рынок посредников. Эти два рынка могут иметь свои, особенности, которые должны быть поняты и учтены Вами.

В данном разделе Вы должны определить:

1. Ценовую политику и планируемый уровень цен

Иногда неправильное ценообразование может отогнать потенциальных покупателей.

Вы можете установить слишком высокие цены, тем самым отпугнув часть потенциальных покупателей, или установить слишком низкие, но тогда пострадает уже ваша прибыль.

Сколько покупатели заплатят за ваши товары или услуги? Как известно, цена является результатом соотношения спроса и предложения. Чем дефицитнее вещь, тем больше за нее готовы заплатить. Однако есть и другой подход: чем дешевле товар, тем большее его количество вы продадите. Вам предстоит принять решение, каким образом проникнуть на рынок.

Существует две наиболее распространенные стратегии установления цен:

- «низкая прибыль и большой объем»
- «высокая прибыль и малый объем».

Давайте рассмотрим один пример. Допустим, ваши совокупные расходы, связанные с какими-нибудь товарами или услугами, составляют 10 000 рублей. Если вы продаете свой товар или услугу за 11 000 рублей, то, продав 10 000 единиц товара или услуги, вы получите прибыль в размере 10 миллионов рублей. Но если вы продаете их, допустим, за 15 000 рублей, то вы сможете продать только 2000 единиц товара или услуги. Однако вы получите прибыль в том же самом размере – 10 миллионов рублей.

Как правило, крупные супермаркеты с большим количеством филиалов ориентированы на малую прибыль и большой объем (то есть получение прибыли за счет большого объема продаж), а небольшие магазины, предлагающие эксклюзивные дорогие товары, придерживаются противоположной ценовой политики.

Вам предстоит решить, какую ценовую политику вы будете проводить. Ваш выбор во многом будет зависеть от того, каким видом бизнеса вы занимаетесь, от рынка, который вы обслуживаете, а также от активности ваших конкурентов, с которыми вы столкнетесь.

Если вы пока не имеете представления о том, какой вид ценовой политики окажется правильным с точки зрения успеха вашего бизнеса, то, возможно, ответы на приведенные ниже вопросы помогут вам принять решение.

низкая прибыль и большой объем	высокая прибыль и небольшой объем
Высокая конкуренция в сфере вашего бизнеса Покупатели ваших товаров или услуг являются людьми, чутко реагирующими на изменение цены Вы будете развивать свой бизнес в относительно небогатом районе Покупатели могут обойтись без ваших товаров или услуг	Ваши покупатели нуждаются в особых товарах высокого качества и, быть может, повышенном внимании Вы будете развивать свой бизнес в богатом районе Покупатели будут считать вас основным поставщиком

Окончательная цена зависит от следующих факторов:

- ✓ цены конкурентов на аналогичный товар или товары – заменители;
- ✓ цены, определяемые спросом на данный товар;
- ✓ себестоимость продукции + целевая прибыль;
- ✓ ваше положение на рынке (известность покупателю, рекламный бюджет);
- ✓ уникальные качества товара, которые вы можете обеспечить.

Внимание! Если Вы реализуете свой товар через посредников, то ваша цена должна быть на порядок ниже чем цена, по которой продукт/услугу приобретает конечный покупатель, так как оптовый покупатель-посредник также хочет заработать на продаже вашего товара.

Совет: Ориентироваться на потребителей, которые в первую очередь смотрят на цену, и никуда дальше – рискованное занятие. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Дешевизна товара часто бывает основным мотивом покупки, но далеко не всегда. Если товар стоит слишком дешево, это может очень негативно сказаться на объемах реализации и вызвать подозрения у покупателя о низком качестве. Цены можно легко сбросить, а поднять их затем будет гораздо труднее.

В заключение данного подраздела нужно заполнить следующую таблицу:

№	Наименование продукции, услуг	Ед. изм.	Цена без НДС*, руб.	НДС	Цена с НДС, руб.
1.					
2.					
...					

*Если Ваше предприятие не является плательщиком НДС, то последние 2 графы таблицы не заполняются

Целесообразно также указать:

- ✓ прирост цен во второй и последующий год реализации проекта;
- ✓ сезонные колебания цен (если товар/услуга являются сезонными);
- ✓ систему скидок.

Сезонные колебания цен можно показать в следующей таблице*

№	Наименование продукции, услуг	Номер календарного месяца											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.													
2.													
...													

* При отсутствии сезонных колебаний цен данная таблица не заполняется

Цены указываются в процентах для каждого календарного месяца годового цикла. За 100% принимается цена, приведенная в предыдущей таблице.

Если проект предполагает наличие социальной группы потребителей необходимо указать % на который будет снижена основная цена для данной группы (например, 50% от существующей цены).

А также долю продукции/услуг которая будет реализовываться данной группе.

2. Каналы сбыта

Как Вы будете продавать свой товар?

Дайте характеристику методов реализации Ваших товаров (услуг): самостоятельно, через посредников, по предварительным заказам и т.д.

Наименование покупателя	Объем закупок, в натуральном выражении	Достигнутые договоренности	Цены и % скидки (если есть)	Условия расчетов	Периодичность закупок
		Договор Соглашение о намерениях Устное соглашение		Предоплата или рассрочка платежа	Ежемесячно Ежеквартально другое

3. Продвижение и реклама

Расшифруйте, каким образом вы будете доводить до покупателей информацию о Ваших товарах: прямая почтовая рассылка, рекламные объявления в газете, справочниках, по радио, щитовая реклама или иные рекламные каналы

При выборе варианта продвижения вы должны четко знать ответы на следующие вопросы:

- Как покупатели узнают о Вашей продукции?
- Каким образом Ваш потенциальный клиент обычно покупает подобные товары и услуги? Где? В каких объемах?
- Кто принимает решение о покупке?
- Где и как он получает информацию (журналы, газеты, ТВ)?

4. Бюджет маркетинга

Сколько денег Вы предполагаете выделить на рекламу и иные формы продвижения Вашего предприятия на рынке?

В качестве приложений для раздела «Маркетинговая стратегия», могут быть предоставлены прайс-листы конкурентов, фотографии их товара, копии аналитических статей, распечатки статистических данных и т.д.

По плану маркетинга в приложении необходимо представить договоры на сбыт продукции/оказание услуг или соглашения о намерениях.

Период (месяц)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2-й год	3-й год
Мероприятие 1														
Мероприятие 2														
...														
Бюджет маркетинга, руб.														

Производственный план

В данном разделе описывается, каким образом компания планирует осуществлять производство продукции или оказание услуг и поставлять их потребителю, а также указывается потребность в материальных и трудовых ресурсах в процессе производства продукции или оказания услуг.

При разработке плана производства во времени рекомендуется придерживаться следующей схемы:

- первый год – планирование помесячное;
- второй год – планирование поквартальное;
- третий и последующие годы – планирование по годовым показателям.

Месторасположение

Здесь необходимо ответить на вопрос: «Насколько правильно выбрано месторасположение предприятия, исходя из близости к клиентам, поставщикам сырья, доступности рабочей силы, транспорта и иных соображений?»

Прежде всего, для того, чтобы начать осуществлять деятельность нам необходимо определиться с местом, где деятельность будет осуществляться. Важность факторов, влияющих на выбор места, будет зависеть как от общего направления бизнеса (розничная торговля, обслуживание, производство), так и от предполагаемого масштаба деятельности.

Вам следует осуществлять отбор по следующим критериям:

- стоимость места (покупка или аренда – первостепенный вопрос);
- местоположение по отношению к главным транспортным магистралям и системам обслуживания;
- размер и качество помещения, включая прилегающий участок;
- наличие и близость инфраструктуры (транспорт, рынки и т.п.);
- возможность расширения;
- энергообеспечение (вода, тепло, электроэнергия);
- место для парковки
- подъездные дороги;
- другие критерии.

Следующим вопросом должен стать вопрос доведения найденного помещения до необходимых условий и состояния, отвечающих требованиям, как законодательства (пожаробезопасность, выполнение экологических норм и нормативов), так и техническим характеристикам деятельности. О таких работах необходимо помнить и что всегда повлечет дополнительные затраты:

- общее состояние помещения
- необходимость ремонта (перепланировка, косметический ремонт и др.)
- вывоз строительного мусора
- условия для проводки электричества
- состояние канализационной системы

Все эти аспекты в зависимости от вида деятельности так или иначе потребуются приводить в соответствие.

Необходимые производственные мощности

1. Технология производства продукта (оказания услуги)

Необходимо дать описание технологии производства продукции/оказания услуг

Основные технологические решения и процессы. Длительность технологического цикла

2. Характеристика основных производственных мощностей

Производственные мощности	Основные характеристики	Способ получения	Наименование поставщика/ Срок и условия поставки	Цена за ед, руб.	Кол-во	Стоимость, руб.
1. Помещения						
2. Оборудование						

В строке «Помещения» приводится информация:

- об имеющихся или планируемых производственных помещениях, их составе (производственные, офисные, складские),
- даются сведения о способах получения (собственные, арендуемые (срок аренды), реконструкция или строительство новых площадей; приобретение готовых площадей; привлечения партнера с необходимыми площадями и помещениями);
- наименование владельца,
- стоимость.

В строке «Оборудование» необходимо указать:

- тип, марка оборудования, его основные характеристики (вес, необходимые площади для установки), если оборудование будет использоваться для производства продукции необходимо указать его производительность;
- основные пути получения оборудования (собственное, арендуемое, лизинг);
- наименование поставщика и срок поставки (указывается в месяцах с даты начала реализации проекта), условия поставки (гарантии, наладка, ремонт, обслуживание, обеспечение запчастями, вспомогательными материалами т.д.),
- цену, количество и стоимость.

При описании помещения и оборудования в случае его покупки или аренды в Приложениях целесообразно разместить данные по нескольким предложениям и объяснить, почему вы выбрали именно это. Также можно привести план помещения с расположением основных зон.

Внимание! Если помещение требует дополнительных затрат по его ремонту их следует указать в подразделе «Инвестиционные затраты». В стоимость оборудования следует включить расходы на его доставку, сборку и пуско-наладочные работы.

3. Расчет амортизации

Амортизация - постепенное изнашивание фондов (оборудования, зданий, сооружений) и перенесение их стоимости по частям на вырабатываемую продукцию.

Амортизация является одной из составляющих себестоимости продукции, но не является причиной оттока реальных денег. Назначение амортизационных средств - последующее восстановление изношенного оборудования, обновление производственных помещений и др.

Наиболее распространен линейный метод начисления амортизации, когда годовая норма амортизации устанавливается исходя из срока службы оборудования.

Подробнее о методах начисления амортизации можно посмотреть в Налоговом Кодексе РФ (ст. 256-259 части II НК РФ). Его электронную версию можно найти на сайтах справочно-

правовых систем «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru/>) или «Гарант» (<http://www.garant.ru/>).

Сумма начисленной за один месяц амортизации в отношении объекта амортизируемого имущества определяется как **произведение его первоначальной (восстановительной) стоимости и нормы амортизации, определенной для данного объекта.**

Норма амортизации по каждому объекту амортизируемого имущества определяется по формуле:

$$K = \frac{1}{n} \times 100\%$$

где К - норма амортизации в процентах к первоначальной (восстановительной) стоимости объекта амортизируемого имущества;

п - срок полезного использования данного объекта амортизируемого имущества, выраженный в месяцах (без учета сокращения (увеличения) срока в соответствии с абзацем вторым пункта 13 статьи 258 НК РФ).

Расчет рекомендуется выполнить в следующей таблице

Наименование объекта собственных основных средств	Стоимость собственных основных средств, руб.	Срок полезного использования данного объекта	Норма амортизации	Амортизационные отчисления, руб.
	сумма			сумма

Внимание! Амортизация начисляется только на собственные основные фонды, а на арендованные или взятые на условиях лизинга активы амортизацию начисляет арендодатель (или лизинговая компания). В последнем случае начисление амортизации не требуется.

Потребность в сырье и материалах

Цель подраздела - обосновать материальные затраты на выпускаемые товары (оказываемые услуги).

В данном подразделе Вам следует:

- Дать укрупненный перечень необходимых видов сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, запасных частей и нормативы их расхода в расчете на единицу готового товара (услуги).
- Охарактеризовать альтернативные варианты выбора возможных поставщиков и выбрать оптимальный вариант, для которого привести данные по условиям поставок (цена, комплект поставки, график и финансовые условия поставок, меры по хранению и складированию). Данную информацию лучше вынести в Приложение.
- Обосновать, где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырье? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

Содержание подраздела в значительной степени зависит от содержания Вашей деятельности:

- для производственных предприятий (сырье, материалы и комплектующие, энерго-, тепло-, водопотребление, тара и упаковка и т.п.);
- для торговых предприятий в данном разделе речь идет об оптовых поставщиках, у которых Вы собираетесь закупать товары по оптовым ценам;
- для сферы услуг здесь уместно привести информацию об используемых расходных материалах, а также затратах на их приобретение;
- для сельскохозяйственного производства (5 семена и посадочный материал; удобрения минеральные и органические; средства защиты растений и животных; Пкорма; Псырье

для переработки; и топливо; □ энерго-, тепло- и водопотребление; □ запасные части и материалы для ремонта основных средств (обычно входят в состав накладных расходов и др.).

В данном подразделе необходимо заполнить следующие таблицы:

Вид сырья и материалов	Поставщик (наименование, адрес, контактная информация)	Цена за ед. включая цену приобретения, затраты на доставку и хранение		Объем, срок поставки и периодичность закупки	Коммерческие условия поставки
		Цена с НДС, руб.	Цен без НДС, руб.		

Расчет выполняется по каждому виду продукции или услуги

Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм. статьи затрат	Норма расхода	в т.ч., потери: хранения и технологические (%)	Цена за ед. изм. статьи затрат, руб.	Стоимость статьи затрат, руб.	Размер НДС*, руб.
Всего прямых материальных затрат						

*Если Ваше предприятие является плательщиком НДС, то в графе «стоимость статьи затрат» указывается сумма рассчитанная по цене без НДС, а в графе «размер НДС» сумма рассчитанного НДС.

Персонал

В данном подразделе указывается потребность компании в трудовых ресурсах, необходимых в процессе реализации проекта.

Для работы необходимо нанять людей. Процесс найма работников проводится на тех же принципах, что и процесс выбора оборудования или материалов. Цель - минимальные затраты на нужную работу. Решение о том, сколько и каких работников следует нанять, должно быть основано на советах, почерпнутых из всевозможных источников. В основном это, конечно, будет зависеть от того, на какой объем реализации запланирован. Необходимо четко изложить, что требуется от нанимаемого работника и сколько за это планируется платить.

Удобно принятые решения представить в виде таблицы, отражающей должность, количество работников, а также суммы или условия труда. Такие таблицы называют штатным расписанием:

Должность	Основные функциональные обязанности	Оклад (сдельная расценка), руб.	Метод премирования	Затраты на набор и обучение, руб.

Обычно в целях планирования персонал группируют по следующим категориям:

1. Основной производственный.
2. Вспомогательный производственный.
3. Административно-управленческий.
4. Сбытовой.

Если проект предполагает трудоустройство социальной группы работников отдельно необходимо расписать:

- количество сотрудников;

- должности;
- оплату труда (в среднем за месяц исходя из оклада или сдельных показателей и премиальной части). Она должна быть не ниже среднего уровня оплаты труда на рынке вашего региона для соответствующих специалистов;
- условия труда;
- режим работы.

Примечание: начисления на заработную плату (взносы во внебюджетные фонды) рассчитываются в составе налогов, а также указываются при расчете прибылей и убытков в финансовом плане проекта.

Прочие текущие затраты

В данном разделе описываются затраты не связанные напрямую с процессом производства продукции/оказания услуг:

№	Наименование статей накладных расходов в расчете на месяц	Норма исчисления (%) или сумма (руб.)	База исчисления
1.	Общехозяйственные		
	...		
2.	Административные		
	...		
3.	Сбытовые		
	...		
4.	Прочие расходы		

При этом в состав накладных расходов не включаются следующие элементы: заработная плата, амортизация, налоги, проценты и лизинговые платежи. Эти элементы затрат указываются в других разделах бизнес-плана.

В данном подразделе указываются те расходы, которые еще не были упомянуты в предыдущих разделах Производственного плана и носящие текущий (периодический, постоянный характер). Расходы, осуществляемые единовременно, как то покупка оборудования, относятся к капитальным (инвестиционным) и будут приведены в следующем подразделе.

База исчисления статьи накладных расходов должна соответствовать ее экономическому смыслу, а именно: возможна зависимость накладных расходов от выручки, заработной платы, стоимости оборудования и т.п. Например, расходы на содержание склада пропорциональны величине запасов, сбытовые расходы зависят от объема реализации и т.п. Если такая зависимость имеет место, то данную статью накладных расходов следует описывать через норму (%) и базу исчисления величины расходов. Условно-постоянные накладные расходы задаются суммой затрат в месяц.

Ниже приведен примерный перечень статей накладных расходов, условно разбитых на три категории:

Общехозяйственные:

- Затраты на содержание и ремонт зданий и сооружений производственного назначения;
- затраты на аренду объектов основных производственных фондов;
- затраты на аренду земли сельскохозяйственного назначения;
- Затраты по эксплуатации оборудования;
- текущий ремонт оборудования и транспортных средств;
- внутривозвратские транспортные затраты, связанные с производственными процессами;
- Затраты на охрану окружающей среды;

- затраты на переработку, утилизацию и удаление отходов;
- Платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ;
- Затраты на охрану труда;
- затраты на текущую подготовку и переподготовку кадров.

Административные:

- Пстрахование собственности (имущества);
- Паренда земли (кроме земель сельскохозяйственного назначения);
- Затраты на содержание обеспечивающих служб и подразделений (без затрат на оплату труда);
- Затраты на содержание административных зданий (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, вентиляция, и т.д.);
- оплата лицензий на право деятельности;
- Затраты на социально-бытовые нужды;
- Командировочные затраты;
- представительские расходы;
- оплата расходов на связь;
- Канцелярские расходы и т.д.

Сбытовые:

- Транспортные затраты;
- Тара и упаковочные материалы (кроме тары, отпускаемой покупателю вместе с готовой продукцией – учитывается в составе материальных затрат);
- Комиссионные сборы, включая отчисления сбытовым организациям;
- Гарантийный ремонт и обслуживание;
- затраты на маркетинг и рекламу (расходы на маркетинг должны соответствовать бюджету маркетинга, ранее обоснованному в Плане маркетинга).

В графе **прочие расходы** рекомендуется заложить резерв на непредвиденные расходы, обычно они составляют (от 10 до 20% текущих затрат).

Инвестиционные (единовременные) расходы

В данном подразделе приводится детализация инвестиционных затрат, а также сроки и источники финансирования (собственные, заемные средства и т.д.).

	Объекты инвестиций	Сумма, тыс. руб.	Календарные сроки исполнения		Источник финансирования
1	Регистрация предприятия				
2	Предпроектные исследования, планирование проекта, в т.ч.:				
3	Объекты основных средств, в т.ч.: недвижимость оборудование прочее				
4	Нематериальные активы, в т.ч.:				
5	Другие объекты, в т.ч. маркетинговые затраты расходы на обучение прочее				
	Итого				

Финансовый план

Данный раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обеспечения самоокупаемости и возврата заемных средств.

В этом разделе Вам потребуется свести воедино финансовую информацию, которую Вы подготовили в предыдущих разделах.

Внимание! Все таблицы финансового плана составляются в 2-х вариантах: реальном и пессимистическом (таблицы с расчетами по пессимистическому варианту затем выносятся в раздел риски проекта).

Прогноз продаж

В данном подразделе Вам необходимо подготовить прогноз реализации продукции/услуг.

При этом необходимо учитывать следующие факторы:

1) имеющиеся ресурсы (количество сотрудников, мощность оборудования, наличие средств для приобретения необходимого сырья и материалов);

2) объем продаж исходя из точки безубыточности (вы должны получать от реализации своей продукции доход, достаточный для покрытия расходов);

Точка безубыточности рассчитывается в разделе «оценка рисков».

3) возможность реализовать (исходя из анализа рынка и наличия потенциальных покупателей с которыми уже имеются соглашения);

Необходимо также учитывать фактор сезонности (если таковой имеется).

В таблице указывается прогнозный объем продаж в разрезе по продуктам и/или услугам в натуральном выражении в единицах измерения в разрезе по периодам: для первого года данные приводятся помесячно, для второго - поквартально, для третьего приводится общая сумма продаж за двенадцать месяцев.

	1-й год (помесячная разбивка)												Итого за год	2-й год (поквартальная разбивка)				Итого за год	3-й год	4-й год	5-й год	Итого по проекту
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4					
Продукт 1													0					0				0
Продукт 2													0					0				0
Продукт 3													0					0				0
Продукт 4													0					0				0
Продукт 5													0					0				0
													0					0				0
													0					0				0
													0					0				0
Всего	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Аналогичная таблица составляется в стоимостном выражении для чего объем продаж в натуральном выражении умножается на указанные ранее цены с учетом их сезонного изменения, а также инфляционного роста (См. Лист Цены)

При расчете пессимистического сценария оцените возможные риски, указав объем реализации для случая, когда всё пойдет не так, как бы этого хотелось.

Прибыли и убытки

План финансовых результатов деятельности (план прибылей и убытков) показывает ожидаемые расходы и доходы за определенный период времени, а также прибыль (или убыток), которые Вы будете иметь в соответствующем периоде.

Продажи	A
Переменные затраты	
сырье и материалы сдельная оплата труда отчисления с ФОТ	
Итого переменные затраты	B
Валовая прибыль	C=A-B
Постоянные затраты	
повременная оплата труда отчисления с ФОТ налоги (за исключением налога на прибыль) прочие текущие затраты	
амортизация	
Итого постоянные затраты	D
Чистая прибыль до уплаты процентов по займам и налогов	E=C-D
Проценты по займам	F
Чистая прибыль до уплаты налогов	G=E-F
Налог на прибыль (или единый налог)	H
Чистая прибыль после уплаты налогов	I=G-H

* Данная таблица указывается без учета НДС, если организация является его плательщиком

Прогноз движения денежных средств

Данный прогноз используется для определения текущего остатка имеющихся в распоряжении компании денежных средств.

Этот остаток формируется за счет движения денежных средств:

- притока (поступления от реализации продукции (услуг), внереализационные доходы (продажа основных средств и пр.), увеличение уставного капитала за счет денежных взносов учредителей, привлечение заемных средств (кредиты, ссуды, облигации и т.д.);
- оттока (инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации, т.к. амортизация не является реальным оттоком денежных средств), налоги и отчисления, погашение займов и выплата процентов, и др.).

Прогноз составляется начиная с нулевого периода – периода, предшествующего моменту государственной регистрации предприятия.

		Период до начала функционирования предприятия	1-й год (помесячная разбивка)												Итого за год		
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	
1	Баланс денежных средств на начало периода																
2=2.1-2.2-2.3-2.4	Денежный поток от текущей деятельности																
2.1	Продажи																
2.2	Переменные затраты																
2.3	Постоянные затраты (без амортизации)																
2.4	Налоги																
3 =3.1-3.2	Денежный поток от инвестиционной деятельности																

3.1	Инвестиционные доходы (если проект предполагает реализацию основных фондов и др. активов в конце срока проекта)																					
3.2	Инвестиционные расходы																					
4=4.1+4.2+4.3-4.4-4.5	Денежный поток от финансовой деятельности																					
4.1	Собственный (акционерный) капитал																					
4.2	Заемный капитал																					
4.3	Невозвратное финансирование (гранты, пожертвование)																					
4.4	Выплаты в погашение займов																					
4.5	Выплаты процентов по займам																					
5=1+2+3+4	Баланс денежных средств на конец периода																					

Главным признаком финансовой состоятельности Вашего предприятия при составлении его бизнес-плана является **неотрицательность итогового денежного потока** в форме «План движения денежных средств» в конце каждого периода планирования (строка Баланс денежных средств на конец периода). Без выполнения этого обязательного условия расчет всех других показателей проекта теряет всякий смысл, так как работать с «отрицательным расчетным счетом» невозможно.

Данные прогноза потока денежных средств можно использовать для определения потребности в финансировании. Следует помнить, что до получения первых доходов Вам понадобятся средства не только на инвестиционные затраты, но и на приобретение запаса сырья и материалов, оплату труда сотрудников, выплату налогов и др. расходы.

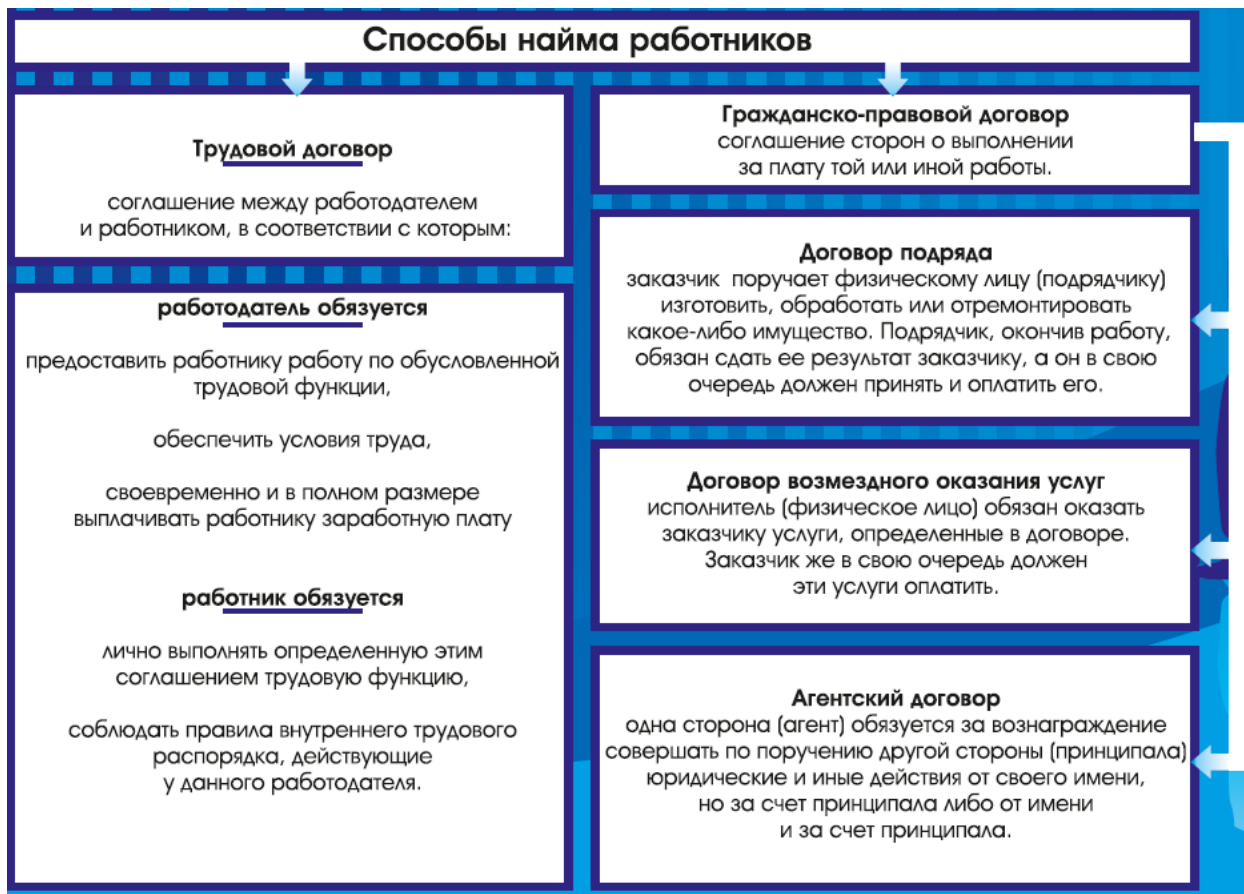
Внимание! По условиям конкурса объем собственных средств предприятия должен составлять не менее 20% от требуемого объема инвестиций.

Также составление потоков денежных средств позволит Вам составить и скорректировать график погашения займа, выплаты по которому будут отражены в строке 4.4 таблицы денежных потоков.

Налоговое окружение проекта

При составлении бизнес-плана Вам необходимо указать систему налогообложения и правильно рассчитать величину налогов, которые будет платить Ваше предприятие. Их перечень зависит от выбранных Вами: организационно-правовой формы предприятия, вида деятельности и системы налогообложения.

Подробнее виды и ставки налогов можно посмотреть на сайте Федеральной налоговой службы <http://www.nalog.ru/> в разделе помощь начинающему предпринимателю, а также на сайтах территориальных налоговых органов.



7. Источники профессиональной поддержки

Любое предприятие, вне зависимости от того, чем оно занимается и каковы его размеры, должно прибегнуть к услугам бухгалтера, юриста, банка, страховой компании и т.д. Лучше заранее навести справки, выбрать лучшее из того, что Вам по средствам, установить контакты и включить себя в число потенциальных клиентов этих организаций. Опишите, как Вы будете действовать в этом направлении?

Команда проекта и распределение основных функциональных обязанностей

В любом деле, а особенно в бизнесе, справедлив принцип «кадры решают все». Как правило, деньги даются не столько под проект, сколько под команду. Поэтому желательно, чтобы ключевые фигуры были определены персонально.

При подготовке этого раздела бизнес-плана необходимо проработать следующие вопросы:

1. Сведения о руководителе проекта
2. Опыт предпринимателя в избранной области
3. Опыт работы с указанной в проекте социальной группой

При ответе на вопросы 2 и 3 необходимо описать Ваш опыт работы именно в той области, в которой Вы намерены его применить. Причем речь идет и об опыте хозяйственной деятельности, и об опыте работы руководителем. Не забывайте про опыт, который Вы получили, будучи руководителем или организатором социальных мероприятий.

4. Сведения о руководящем составе предприятия, распределение обязанностей и ответственности

Для удобства можно нарисовать схему, где четко прописано, кто и что делает, кто перед кем отчитывается, кто принимает окончательное решение (схема организационной структуры управления предприятием).

Сводный календарный план

Этапы реализации проекта	Календарные месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Образование компании	■	■										
Получение лицензий и др. разрешений			■	■								
Организация финансирования					■	■						
Аренда помещения												
Приобретение оборудования												
Доставка, установка и монтаж оборудования												
Найм персонала												
Обучение												
Поставка сырья и материалов												
Реклама												
Начало производственной деятельности (выпуск продукции, услуг)												
Выход на проектную мощность												

* Продолжительность выполнения мероприятия показывается штриховкой.

Перечень этапов плана реализации проекта может быть дополнен и скорректирован в зависимости от особенностей Вашего проекта.

Оценка рисков проекта и возможности их минимизации

Основные риски проекта

Риски делятся на следующие группы:

1. Рыночные риски, возникающие в процессе реализации товаров и/или услуг и связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры (например, снижение объема реализации вследствие изменения рыночной конъюнктуры или других обстоятельств, таких как повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.); повышение уровня конкуренции, демпинг, недобросовестная конкуренция и т.д.

2. Технологические риски, оказывающие влияние на техническую составляющую деятельности в процессе реализации проекта, таким как: надежность оборудования, предсказуемость производственных процессов и технологий, их сложность, уровень автоматизации, темпы модернизации оборудования и технологий; возможность перебоя подачи электроэнергии, воды, отключения отопления, поставки сырья, материалов, полуфабрикатов.

3. Организационные риски

В данном разделе необходимо дать оценку факторам риска, связанным с внутренней организацией работы компании (в т.ч. наличие, уровень компетентности и ответственности персонала и руководителей, степень возможности автономно функционировать компании без участия ее руководителя).

4. Прочие риски, которые характерны для вашего бизнеса (они специфичны для отрасли или конкретно вашего предприятия) или вашего региона (к примеру, именно в вашем городе по вторникам отключают горячую воду на два часа, что может негативно сказаться на производственном процессе), а также любые иные риски, которые вы можете определить для вашего проекта.

Наиболее часто анализируемые риски:

1. Падение продаж, связанное с резким падением спроса.
2. Инфляция.
3. Имущественный ущерб в результате повреждения (пожар, стихийное бедствие, авария и т.д.).
4. Противоправные действия третьих лиц.
5. Невыполнение обязательств поставщиками сырья.
6. Действия администрации района или города, а также проверяющих органов.
7. Подорожание оборудования и т.д.

От Вас требуется хотя бы ориентировочно оценить, какие риски для Вас наиболее вероятны, во что они Вам могут обойтись, а также продумать меры по их предотвращению или Ваши действия, направленные на уменьшение потерь, вызванных этими рисками.

Наиболее распространенные методы снижения рисков.

1. Наличие гарантий (в том числе банковских) от поставщиков технологии и оборудования, а также от подрядчиков:
 - Возврата аванса;
 - Надлежащего исполнения контрактов;
 - Своевременного завершения строительства.
2. Контракты на базе твердых цен, «под ключ», наличие валютных оговорок, штрафных санкций, применение национального законодательства при разрешении споров и т.п.

3. Наличие долгосрочных контрактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих.
4. Наличие долгосрочных договоров на сбыт готовой продукции.
5. Наличие альтернативных поставщиков сырья и покупателей готовой продукции.
6. Создание запасов сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции.
7. Приемлемое соотношение собственных и заемных средств в составе источников финансирования проекта.
8. Наличие собственных источников финансирования для формирования (пополнения) оборотного капитала с учетом запасов и платежного цикла проекта.
9. Страхование имущества, валютных рисков и т.п.
10. Наличие достаточного обеспечения.
11. Формирование благоприятного отношения к проекту в СМИ.
12. Поддержка проекта со стороны местных органов власти.

Финансовые показатели проекта при пессимистическом сценарии

Еще одним методом анализа рисков является расчет важнейших финансовых показателей Вашего проекта по пессимистическому сценарию.

В данном разделе приводятся все таблицы финансового плана рассчитанные для пессимистического сценария:

1. Объем продаж
 - в натуральном выражении
 - в стоимостном выражении
2. Прибыли и убытки, включая показатели пророста расходов
3. Движение денежных средств
4. Расчет сумм налогов

Приводятся необходимые комментарии обосновывающие снижение показателей бизнес-плана.

Резюме

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана и содержит основные положения всего документа. Резюме проекта пишется после написания всех последующих разделов

Резюме должно включать краткую информацию по следующим пунктам:

1. Наименование компании - инициатора проекта (с указанием организационно-правовой формы)
2. Наименование проекта
3. Идея проекта
4. Характеристика продукта и/или услуги
5. Срок реализации проекта
6. Сумма запрашиваемого финансирования
7. Дата выхода на проектную мощность
8. Срок выхода на самоокупаемость
9. Ключевые финансовые показатели проекта (выручка, чистая прибыль, и др. показатели)
10. Количественные и качественные показатели социальной эффективности проекта: сколько будет привлечено наемных работников; сколько из них являются представителями социальной группы; среднемесячная оплата труда для работников соц. группы, количество человек входящих в целевую социальную группу, котором будут реализованы продукты/услуги; доля таких продуктов/услуг в общем объеме реализации предприятия, цены на продукцию/услуги для социальной группы
11. Источники финансирования проекта (общий бюджет проекта и его состав по источникам финансирования)
12. Ключевые риски проекта и меры по их минимизации

Информация! На сайтах администраций ваших регионов, комитетов по труду и занятости населения, можно найти информацию о мерах поддержки малого бизнеса и начинающих предпринимателей и условиям получения субсидий.