

Министерство культуры Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Екатеринбургский государственный театральный институт»

Кафедра общих гуманитарных
испециальных театроведческих дисциплин

Ю.Ю. Балакина

Основы бизнес-планирования

2015

Министерство культуры Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Екатеринбургский государственный театральный институт»

Кафедра общих гуманитарных
испециальных театроведческих дисциплин

Ю.Ю Балакина

Основы бизнес-планирования

Учебно-методическое пособие (конспект лекций) для студентов
специальностей 55.05.04 «Продюсерство

2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Тема 1. Отличие бизнес-планирования от внутрифирменного планирования

Тема 2. Структура бизнес-плана

Тема 3. Отличие бизнес-плана от ТЭО

Тема 4. Порядок составления бизнес-плана

Тема 5. Типичные ошибки при разработке бизнес-плана

Тема 6. Экспертиза бизнес-плана

Заключение

Приложение. Пример написания Бизнес-плана.

Введение

Бизнес-план это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса. Бизнес-план может быть разработан как для нового, так и для существующего предприятия.

Суть бизнес-планирования - определение целей, задач, перспектив развития, анализа способов реализации новых проектов, оценки потенциальной прибыли и рисков компании. Часто бизнес-планирование находит отображение в специальном документе – бизнес-плане.

Бизнес-план является основой работы любого предприятия, наряду с имущественным обеспечением, входит в минимум гарантий для привлечения инвестиций. Инвестор отчетливо понимает, что если фирма не может сделать качественный бизнес-план, то уж дело она тем более не сможет поставить. Целью данной работы является описание структуры и порядка составления бизнес-плана.

При разработке этого важного документа, следует помнить, что бизнес-планирование - это процесс, подразумевающий внесение изменений на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев. Нельзя один раз составить бизнес-план и успокоиться, решив, что теперь все проблемы будут решаться сами собой.

В процессе планирования важно учитывать существующую в нашей стране политическую и экономическую нестабильность, потому что именно этот фактор делает бесперспективными основную массу инвестиционных проектов, и в силу именно этого фактора проекты, срок окупаемости которых более двух лет редко рассматриваются российскими банками.

Тема 1. Цели бизнес-планирования

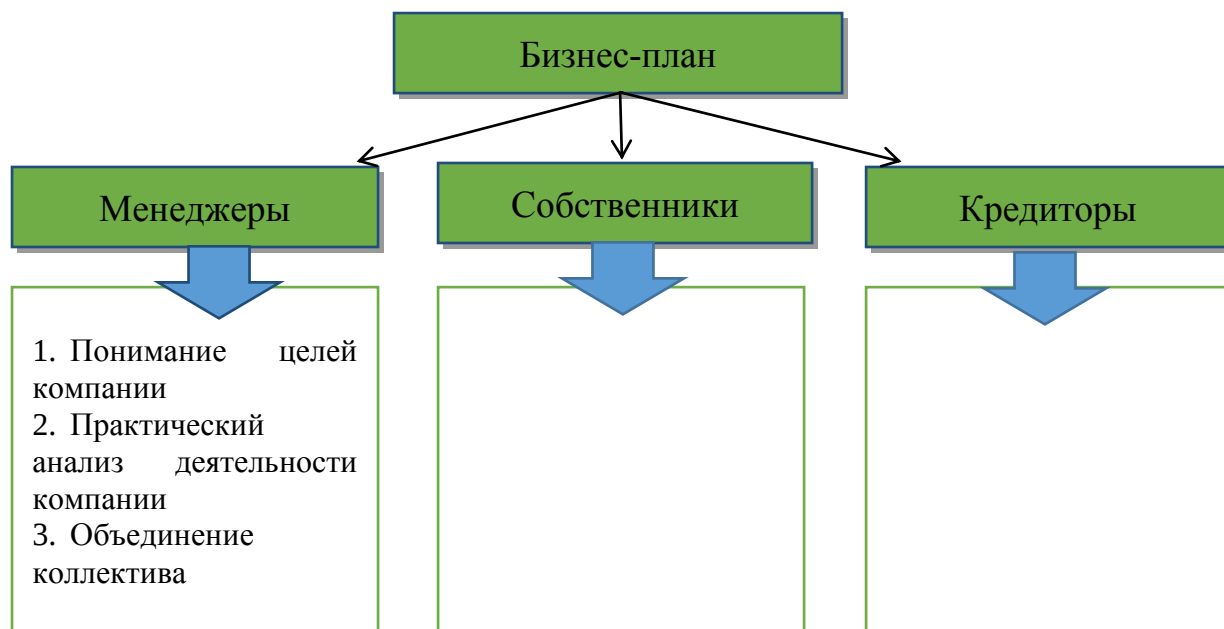
Можно выделить следующие цели бизнес-планирования:

1. ***Для себя.*** В этом случае основная цель предприятия – самоконтроль. К примеру, компания решила попробовать свои силы в смежной сфере деятельности. Чтобы убедиться в перспективах проекта и исключить вероятные риски, проводится подробное бизнес-планирование.
2. ***Для получения займа.*** Еще недавно для оформления кредита нужно было принести всего лишь ТЭО, состоящее из двух страниц. Кредитор получал технико-экономическое обоснование, и это могло стать основанием для предоставления определенной суммы. Но это был не единственный критерий оценки. Банк рассматривал личные связи заемщика, его состояние, рекомендации и так далее. В последние годы все чаще для выдачи кредита нужен полноценный бизнес-план.
3. ***Для привлечения денег инвесторов.*** В качестве «спонсоров» могут выступать частные инвесторы и компании (к примеру, инвестиционный фонд). Если капитал привлекается за счет публичного впуска акций, то наличие бизнес-плана позволит много выгоднее продать компанию. Это легко объяснить. Инвестор видит всю необходимую информации – уровень продаж, данные о предприятии, уровень производства, финансовые перспективы и так далее.
4. ***Для совместного бизнеса (компании, альянса) с партнером из другой страны.*** Инвесторы из-за рубежа все активнее выводят капитал из России. Те же, что возвращаются, стараются быть крайне осторожными и всесторонне оценивать потенциального партнера. Наличие качественного бизнес-плана со всеми необходимыми цифрами дает уверенность потенциальному партнеру и повышает шансы дальнейшего сотрудничества.
5. ***Для заключения крупного договора.*** Если в будущей сделке речь идет о крупной сумме и существенных преобразованиях в работе компании, то бизнес-планирование – обязательная ступень при оформлении сделки.

6. *Для привлечения лучших сотрудников.* В последние годы найти квалифицированного и опытного работника становится все сложнее. Лучших кадров, как правило, переманивают конкуренты. Даже высокий оклад не всегда помогает заманить нужного человека в свой коллектив. Наличие бизнес-плана на руках может решить проблему. После изучения целей компании, ее перспектив роста, потенциальной прибыли и собственной роли в развитии специалист может и изменить свое решение.

7. *При слиянии с другой компанией.* Часто бизнес-планирование является одним из ключевых этапов при слиянии двух различных структур. В этом случае можно увидеть перспективы подобных решений, оценить риски, рассчитать возможные убытки и прибыль.

8. *Для оптимизации и реорганизации.* По мере роста небольшие фирмы меняют концепцию развития и расширяют сферу своей деятельности. Составление бизнес-плана в сотрудничестве с партнерами позволит выделить правильную концепцию, четко определиться с целями будущих изменений, поставить задачи и своевременно реализовать замыслы, рис. 1.



В разрабатываемом бизнес-плане должна получить наиболее полное отражение выбранная социально-экономическая цель фирмы на предстоящий период ее производственно-хозяйственной или иной деятельности. Если фирма еще только создается, разрабатывается комплексный бизнес-план,

включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства товаров и услуг. На действующих же предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. - подобные мероприятия можно назвать локальными бизнес-проектами

Развитие рыночных отношений в нашей стране происходило стихийно, и потребность в бизнес-планировании появилась довольно поздно. Первые бизнес-планы, как "заморская диковина" появились в России 90-х годов, в то же время большинство предприятий продолжало использовать более привычные технико-экономические обоснования. По мере развития рыночной экономики и международных связей потребность в разработке бизнес-плана перестала вызывать сомнения, и уже в 1994-1995 годах он стал обязательным документом, применяемым в целях "совершенствования методов расчета экономической эффективности проектных решений и коммерческой целесообразности вложений инвестиций". Однако этот процесс шел (и идет) не так уж гладко. Российские предприниматели и сейчас часто неправильно оценивают смысл и назначение бизнес-плана и не уделяют ему должного внимания. По большей части такое отношение вызвано представлением о бизнес-плане, как о некотором "отчетном", никому не нужном документе, при разработке которого впустую перерабатывается огромное количество информации, а созданный документ кладется в ящик и забывается. Это неверно, усилия, затраченные на планирование, никогда не бывают напрасными, потому что наработанный опыт позволяет избежать крупных ошибок и максимально плодотворно использовать имеющиеся ресурсы.

Тема 2. Отличие бизнес-планирования от внутрифирменного планирования, от технико-экономического обоснования

Бизнес-план, как и внутрифирменный план организации, охватывает достаточно длительный период, но различия все же существуют:

Во-первых, бизнес-планирование, в отличие от внутрипроизводственного или корпоративного планирования, включает не весь комплекс общих целей предприятия, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием нового направления. Бизнес-план ориентируется главным образом на разработку новой стратегии или тактики развития предприятия, тогда как социально-экономическое планирование может включать различные виды совместной текущей и перспективной деятельности.

Во-вторых, бизнес-планы разрабатываются на инновационные проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, по истечении которых работа над данным бизнес-проектом завершается, а внутрифирменное планирование производится и осуществляется непрерывно на всех уровнях управления предприятием. По мере выполнения одного годового плана фирмы после соответствующей корректировки переходят к осуществлению очередного плана и т.д. Бизнес-план имеет не только четкие временные, но и более узкие пространственные границы, тогда как любой внутрифирменный план таких четких ограничений не имеет.

В-третьих, основное назначение бизнес-плана состоит в открытии предпринимателями нового дела и получении на выполнение проекта необходимых производственных ресурсов и в первую очередь денежных средств. Поэтому бизнес-планы нужны, в основном, для внешних инвесторов, в отличие от внутрифирменных планов, которые необходимы в большей степени для собственного использования.

В-четвертых, бизнес-планы, по мнению некоторых экспертов, должны разрабатываться непосредственно под руководством и при личном участии учредителя фирмы, тогда как внутрифирменным планированием, как правило,

занимаются экономисты-менеджеры и плановики линейных и функциональных подразделений предприятия. Личное участие руководителя фирмы в разработке бизнес-плана нового проекта способствует выработке реалистичной стратегической и оперативной цели, а также обеспечивает в будущем более совершенную организацию выполнения бизнес-проекта на основе соизмерения затрат и результатов, таблица 1.

Таблица 1.

Отличие бизнес-плана от внутрифирменного планирования

Бизнес-план	Внутрифирменный план
Ориентируется на разработку новой стратегии предприятия	Ориентируется на текущую деятельность
Имеет четкие временные и пространственные границы	Не имеет четких ограничений
Разрабатываются для внешних инвесторов	Разрабатываются для собственного использования
Разрабатываются руководством фирмы	Разрабатываются экономистами-менеджерами

До появления бизнес-плана в России инвестору предоставлялось технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО). ТЭО – это ее один вариант плана развития предприятия. В связи с этим функции ТЭО во многом близки функциям бизнес-плана. Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что технико-экономический план – это специфический документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в нем сделан на производственно-технические аспекты проекта, в то время как коммерческие, рыночные проблемы остаются почти не раскрытыми.

Вспомнив, что включает в себя бизнес-план, нетрудно заметить, что ТЭО не учитывает риски проекта, не описывает возможные сценарии развития событий, не дает обоснование того, что производимый продукт действительно пользуется спросом на рынке и возможно реализовать его в оговариваемом объеме и др. А ведь эта информация очень важна для инвестора. Поэтому бизнес-план является значительно более совершенной формой предоставления информации о проекте.

Тема 3. Структура бизнес-плана

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы. В настоящее время не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, в основном компании стараются соответствовать стандартам UNIDO (United Nations Industrial Development Organization международная организация, которая занимается выработкой стратегии экономического развития стран с переходной экономикой). В соответствии с этими стандартами и рекомендациями Федерального Фонда поддержки малого предпринимательства структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы.

1. Титульный лист
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Резюме
4. Описание предприятия и отрасли
5. Описание производимого товара (услуги)
6. Маркетинг и сбыт произведенного товара (услуги)
7. Производственный план
8. Организационный план
9. Финансовый план

10. Направленность и эффективность проекта
11. Риски и гарантии, стратегия снижения риска
12. Приложения

Весь документ занимает обычно около 30 страниц печатного текста.

3.1 Титульный лист

Содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail, адрес Интернет-сайта, наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование проекта, информацию о исполнителях проекта и дату его составления.

3.2 Меморандум о конфиденциальности

Этот раздел создается с целью предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может содержаться напоминание о том, что читающий бизнес-план берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Может также быть указано о запрете копирования всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей или о запрете передачи третьим лицам. Кроме того, в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать средства в его реализацию.

3.3 Резюме

Ваш бизнес-план должен начинаться с выводов. Вы напишите их в самую последнюю очередь, но именно они должны быть самым первым пунктом вашего бизнес-плана. Выводы должны быть краткими - не более 1-2 страниц. Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. А инвестор захочет, прежде всего, узнать следующую

информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

Резюме должно содержать следующую информацию:

- наименование проекта;
- описание проекта (важно указать, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего бизнеса);
- описание предприятия, его специфических черт, основные этапы в его развитии;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;
- потребность в инвестициях, направления их использования предполагаемые источники финансирования, механизмы возвращения средств инвесторам;
- если заявитель является физическим лицом, то инвестор должен, каким имуществом он владеет;
- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.,
- ключевые экономические показатели эффективности проекта, возможные риски и система страховок.

3.4 Описание предприятия и отрасли

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, также действующих на рынке:

- цели и задачи фирмы на ближайший период и на перспективу;
- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- события, повлиявшие на развитие предприятия;

- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;
- организационная структура и кадровый состав;
- тенденции в сбыте товаров (услуг) в ближайшее время и в долгосрочной перспективе;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;
- объем рынка продукции, предоставляемой предприятием;
- доля предприятия в общем обороте рынка, соответствующие тенденции и возможные пути увеличения имеющейся доли рынка;
- возможности рекламы;
- сезонность;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия (качество продукции и услуг, возможности сбыта уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).

3.5 Описание производимого товара (услуги)

Для любого проекта необходимо наглядное представление производимого товара. Кроме этого, производится сравнение товаров фирмы с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства. Не менее важно указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства нашей продукции. Особенно следует акцентировать внимание на достоинствах и уникальности нашего товара - нужно произвести положительное впечатление на инвестора. Также прописывается концепция ценообразования.

3.6 Маркетинг и сбыт товара (услуги)

Информация этого раздела призвана убедить инвестора в существовании рынка сбыта для товара или услуги производимой фирмой. В первую очередь, здесь должна быть описана целевая группа, то есть характеристики покупателя, на которого ориентируется компания, производя

и продвигая товар, а также те, с кем фирма контактирует на пути к конечному потребителю.

Информацию здесь можно сгруппировать в пять подразделов.

Характеристика рынка:

- размеры рынка (регион, РФ, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка (независимые оценки и прогнозы);
- динамика цен на рынке за последние 5 лет;
- специфические особенности рынка;
- предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы относительно зарубежных рынков и экспортный потенциал предприятия;
- особые цели на рынке.

Характеристика потребителей продукции:

- Описание требований потребителей к продукции (услуге) и Ваших возможностей удовлетворить эти требования;
- тип потребителя (покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т.п.);
- их географическое расположение;
- их мнение о продукции.

Стратегия продвижения продукции на рынок:

- расчет и обоснование цены, ценовая политика;
- система продаж в настоящее время и в перспективе;
- реклама;
- стимулирование сбыта;

- сервисное и гарантийное обслуживание, предлагаемое покупателям;
- связи с общественностью.

Характеристика конкурентов:

- перечень предприятий — основных конкурентов, их доли в совокупном обороте рынка;
- их сильные и слабые стороны по сравнению с данной фирмой с точки зрения маркетинга;
- их финансовое положение;
- используемые конкурентами стратегии маркетинга;
- возможная реакция конкурентов на реализацию планируемого проекта.

План сбыта:

План сбыта должен отражать стратегию продаж компании в различные временные периоды и показывать:

- цену продукции и чувствительность спроса к изменению цены;
- методы ценообразования и установления гарантийного срока;
- схему реализации продукции (с авансом, в кредит, на экспорт);
- размеры скидок;
- время на сбыт;
- уровень запасов;
- процент потерь;
- условия оплаты (по факту, с предоплатой, в кредит);
- время задержки платежа.

3.7 Производственный план

Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю, то есть это описание всех производственных и других рабочих процессов, имеющих место на нашей фирме. Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане, который включает в себя прогноз сроков мероприятий и потребности в финансовых ресурсах для его реализации. Прежде всего, здесь стоит еще раз указать на месторасположение предприятия (конечно, если оно благоприятно), потому что часто это оказывается определяющим фактором для успеха проекта. Во-вторых, должно быть представлено описание технологического процесса.

3.8 Организационный план

В данном разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается основная роль каждого ее члена. Здесь должно быть указано следующее:

- описание команды управления проектом, ведущие специалисты,
- правовое обеспечение,
- имеющиеся или возможные поддержка и льготы,
- организационная структура и график реализации проекта,
- данные о партнерах, их возможностях и опыте,
- механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей.

3.9 Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга или выплаты дивидендов. Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах,

предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Особое значение следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды. Должны быть отражены труднопрогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий.

Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств. Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась смета расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- планом движения денежных средств;
- балансовой ведомостью (характеризует финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов. В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также, прогнозируемые показатели эффективности проекта. С другой стороны, показатели эффективности можно описать в отдельном разделе бизнес-плана.

3.10 Направленность и эффективность проекта

В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации. Чаще всего для оценки эффективности проекта используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость, чистый приведенный доход);
- индекс доходности (индекс прибыльности);
- внутренняя норма доходности (внутренняя норма рентабельности, возврата инвестиций);
- срок окупаемости (дисконтированный).

3.11 Риски и гарантии

В этом разделе показываются предпринимательские риски и возможные форсмажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам. Здесь необходимо проанализировать устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличении сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции). Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров

3.12 Приложение

В приложение включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане, что способствует разгрузке основного текста от подробностей и предоставляют потенциальным партнерам и инвесторам дополнительные наглядные материалы. Здесь могут быть размещены документы,

- 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 и план 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 заключения аудиторов 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, планы, акты, письма, отзывы и др.)

Тема 4. Порядок составления бизнес-плана

1 этап – определение источников нужной для подготовки бизнес-плана информации;

2 этап – определение целей бизнес-плана. Цели вытекают из тех проблем, которые призван решить бизнес-план;

- 3 этап – точное определение адресата бизнес-плана
- 4 этап – установление общей структуры создаваемого документа;
- 5 этап – сбор информации для подготовки каждого из разделов бизнес-плана;
- 6 этап – непосредственное написание бизнес-плана;
- 7 этап – ознакомление с бизнес-планом кого-нибудь из авторитетных, но не заинтересованных лиц.

Тема 5. Типичные ошибки при разработке бизнес-плана

Эксперты выделяют несколько наиболее типичных ошибок, допускаемых фирмами при самостоятельном создании бизнес-плана.

Предприниматели часто неадекватно оценивают рыночные риски реализации проекта. Сюда относится создание маркетинговой стратегии предприятия. Недостаточно полное исследование рынка и конкуренции приводит к тому, что объемы реализации продукции во многих проектах существенно завышаются по сравнению с реально возможными и/или завышаются конечные цены реализации товара.

Информация в бизнес-плане может быть некорректной и из-за неправильного проведения финансово-экономических расчетов по проекту. Этот аспект разработки бизнес-плана содержит в себе наибольшее число трудностей. Например, к ним относятся следующие:

- некорректное определение состава инвестиционных (единовременных) затрат по проекту;
- несоответствие графика привлечения средств графику инвестиции;
- не учет процентов по кредитам;
- не учет существующего оборудования, зданий и сооружений, используемых в проекте;

Каждая из таких ошибок существенно искажает результаты реализации проекта. А если они накладываются, то общие искажения могут быть очень большими. В результате убыточный изначально проект вдруг оказывается сверхприбыльным. Или действительно прибыльный, но неправильно подсчитанный проект, оказывается невыгодным.

Тема 6. Экспертиза бизнес-плана

Чтобы совершенные ошибки не привели к отказу от финансирования проекта или убыткам фирмы, представленная в бизнес-плане информация должна быть проверена. Главная задача, стоящая перед экспертом на этапе проведения комплексной экспертизы - оценка реалистичности представленного проекта, включая оценку соответствия действительности представленной в проекте исходной информации. Для этого могут быть использованы различные методы, которые в укрупненном виде можно разделить на две группы: кабинетные и полевые.

Кабинетные методы экспертизы предполагают проверку достоверности и реалистичности представленной в бизнес-плане исходной информации с использованием различных сторонних по отношению к проекту источников информации. Это разнообразная печатная и электронная информация, а также рыночная информация, полученная экспертом путем обращения на предприятия и в организации аналогичного профиля. Проверка нужна и в том случае, когда фирма представляет копии договоров на закупку сырья и сбыт готовой продукции, потому что вероятность сговора может быть довольно велика. Эксперт проводит выборочную проверку указанных партнеров путем анонимного обращения к ним с предложением приобрести или продать определенные виды товаров и услуг. Если проверка представленной заявителем информации таким способом по каким - либо причинам

затруднена, то проект направляется на специализированную экспертизу в соответствующую организацию.

Если по результатам кабинетного анализа эксперты приходят к выводу о положительной оценке рассматриваемого проекта, то наступает этап полевых исследований, в ходе которых эксперт оценивает соответствие представленной в проекте информации действительности при выезде на место реализации проекта. Если помимо планируемой к осуществлению в рамках проекта деятельности заявитель имеет другую, то эксперт должен ознакомиться и с ней.

При этом особое внимание обращается на косвенные факторы, указывающие на состояние дел компании, в том числе: состояние производственных и складских помещений, состояние оборудования, наличие запасов сырья и готовой продукции и т.д. Дополнительную информацию о деятельности компании можно получить в результате беседы с персоналом.

Заключение

Итак, на сегодняшний день для российской экономики важность разработки бизнес-плана по проекту для получения финансирования очевидна. Порядок составления и структура этого документа подробно описаны во множестве изданий разной степени научности. В данной работе приведены рекомендации по созданию бизнес-плана, соответствующие используемым во всем мире стандартам UNIDO. В работе также описаны типичные ошибки, допускаемые предпринимателями при разработке бизнес-плана. Эта информация может помочь неопытным создателям столь важного документа избежать некорректных расчетов, выводов и убытков. Указание на возможные методы проверки содержащейся в бизнес-плане информации также поможет способствовать составлению качественного документа по проекту.

Приложение. Пример написания бизнес-плана

2. Меморандум конфиденциальности

Настоящий бизнес-план предоставляется на рассмотрение на конфиденциальной основе, исключительно для принятия решения об инвестировании проекта и не может быть использован для копирования и других целей, а также не может быть передан третьим лицам.

Принимая на рассмотрение данный бизнес-план, получатель берет на себя ответственность за соблюдение данных условий.

Все данные, оценки, планы, предложения, приведенные в этом документе, актуальны на 20 сентября 2011 года

3. Резюме

Устраивать праздники стало модным. Практически все фирмы средней руки ежегодно проводят минимум по два-три корпоративных мероприятия, а профессиональные компании организуют три четверти свадеб. В городе работает около 50 компаний. Примерно у 80% из них в штате лишь один директор, который самостоятельно организует мероприятия. Вместе с тем на рынке представлено несколько крупных игроков — «Интершоу», «Праздник всем» и «Сабона», занимающихся в том числе организацией Дня города или крупных профессиональных праздников, таких как День металлурга. С каждым годом количество фирм увеличивается примерно на 20%. Основная причина — низкий порог вхождения, а потому, проработав год-два, сотрудник уходит в свободное плавание.

Концепция проекта - агентство по организации праздников «Праздник всем!» будет оказывать широкий спектр услуг: от организации детского праздника до проведения крупномасштабного event-мероприятия.

Предполагается, что агентство будет специализироваться на оказании услуг, как частным, так и корпоративным клиентам.

В число основных услуг агентства будет входить помощь в организации и проведении: дней рождений, юбилеев, свадеб, выпускных вечеров, детских праздников, новогодних / праздничных банкетов, корпоративных вечеров.

Выполнение непосредственных услуг по проведению праздника будут отдаваться на аутсорсинг. Организационная форма – ИП.

Отличительная особенность компании «Праздник всем!» состоит в том, что она помогает не только создавать хорошее настроение, но и решает различные **сверхзадачи** для компаний:

- повышения лояльности сотрудников,
- повышение эмоционального уровня на предприятии или в организации,
- сплочения коллектива,
- избавления от излишней протокольности в отношениях между сотрудниками,
- поднятия авторитета отдельных сотрудников или структур внутри компании,
- продвижение нового бренда,
- и много иных целей.

4. Описание предприятия

Территориально предприятие будет расположено в районе Ботанический, г. Екатеринбург, по адресу Шварца 15. Рядом открывается станция метро «Ботаническая», хорошая транспортная развязка. Район интересен тем, что здесь расположено несколько гипермаркетов «Екатерининский», «Дирижабль» , аквапарк «Лимпопо», рестораны, кафе, кинотеатры, ночные клубы – прямые клиенты нашего агентства. Создание предприятия будет финансироваться из собственных средств.

Наши преимущества:

- огромная база ведущих, артистов и творческих коллективов разного уровня и налаженные связи с ними;
- оригинальные сценарии проведения мероприятий, уникальные идеи тематических вечеринок, возможность разработки всего мероприятия «под ключ»;
- недорогие цены, что привлекательно для наших клиентов!

Основные направления работы нашей компании:

- организация корпоративных праздников;
- организация юбилеев, свадеб;
- проведение детских праздников;
- услуги по оформлению воздушными шарами.

В дальнейшем перечень услуг компании **расширится** (фото и видеосъемка; организация розыгрышей и т.д.)

Рассмотрим сильные и слабые стороны нашей компании:

Сильные стороны	Слабые стороны
Работа с надежными поставщиками	Нет оборудования
Авторские сценарии проведения праздников	Нет достаточных собственных средств
Наличие собственных средств (40%)	
База ведущих	

Слабые стороны фирмы мы можем минимизировать за счет привлечения капитала инвесторов, получения гранта от «Фонда поддержки предприятий малого бизнеса».

5. Описание услуг

Деятельность компании направлена на корпоративных клиентов и частных лиц. Раскроем основные направления деятельности компании «Праздник всем!».

Проведение корпоративных вечеров

Основой любой успешной компании - развитая корпоративная культура. Она определяет отношение людей к работе, стиль и эффективность командной работы, отношения в коллективе, отношения с клиентами и партнерами и, в конечном счете, успех или неудачу фирмы. Правильно организованное корпоративное мероприятие сможет эффективно повлиять на внутренний климат компании: когда каждый сотрудник начинает осознавать, что работа стоит того, чтобы тратить на нее еще больше энергии и времени, а с коллегами, оказывается, так же приятно общаться, как и с близкими тебе людьми. Добиться этого можно при любом поводе: будь то Новый год, 8 марта, открытие нового офиса или презентация, заключение важной сделки, юбилея или особая дата в истории фирмы.

Проведение юбилеев

Юбилей — это слово заставляет трепетать каждого, кто приближается к той или иной дате, считая надвигающееся событие своеобразным рубежом в своей жизни, поэтому подготовка к нему заслуживает особого внимания. Зачастую важнее не, сколько лет вам исполняется, а, как и в чьем окружении, вы хотите встретить то или иное событие.

Каждый человек индивидуален, поэтому каждое мероприятие разрабатывается индивидуально, исходя из пожеланий клиента. Это может быть как официальное мероприятие, где учтены все детали — от воплощения макета пригласительных, и эксклюзивных памятных подарков до шикарной программы с лучшими артистами; так и уникальное мероприятие с сюрпризами, спецэффектами, эксклюзивным сценарным решением.

Организация детских праздников

Детский праздник — это веселая суматоха, смех, шум и гам. Мы знаем, как помочь осуществиться самым нескромным мечтам вашего ребенка, мы знаем

дорогу в сказку и обратно, мы говорим с детьми на языке их возраста от карапузов до тинэйджеров.

В нашем арсенале есть все, что нужно, чтобы удовлетворить запросы именинника любого возраста, от первого дня рождения, до совершеннолетия, впрочем, детали праздника обсуждаются отдельно для каждого конкретного характера. Например, для тинейджеров, мы сможем предложить несколько оригинальных площадок для проведения дня рождения.

И еще — в подготовке сценариев нам помогают профессиональные детские психологи. Потому что дети — это серьезно!

Услуги по оформлению воздушными шарами

Надувные шары способны создать незабываемую торжественную атмосферу, независимо от того, разбросаны они в хаотичном порядке или развешены с определенной задумкой. Оформление воздушными шарами вызовет улыбку на самом хмуром лице, добавит веселые искорки в глазах, привнесет частичку счастья и незабываемой сказки. Наша компания занимается доставкой на дом или в офис воздушных шаров, букетов и композиций из воздушных шаров, оформлением помещений воздушными шарами, сбросом и запуском воздушных шаров.

Концепция ценообразования

Ведущий — 3-50 тыс. руб. за вечер

Шоу-программа — 3-25 тыс. руб. за вечер

Оформление автомобилей — от 800 руб.

Оформление банкетного зала — от 3 тыс. руб.

Работа ди-джея — от 3 тыс. руб. за вечер

При повторном обращении компаниям предлагается скидка 10%.

6. Маркетинг и сбыт услуг

Характеристика рынка.

За 2010 количество денег в екатеринбургской праздничной индустрии увеличилось, по оценкам экспертов, на 100%. Люди все чаще организуют свадьбы с помощью профессионалов, плюс у предприятий появилась финансовая возможность тратить существенные средства на корпоративные праздники». В ближайшие годы тенденция к росту сохранится и каждый год рынок будет увеличиваться минимум на 50%. Тимур Бикбов, директор праздничной компании «Колесница судеб», отмечает, что все чаще горожане предпочитают отдавать проведение праздников на аутсорсинг: «Большая часть людей бывали на мероприятиях, организованных профессионалами, а потому и для личных событий тоже обращаются к нам. Это как снежный ком». Несмотря на немалое количество конкурентов, создать успешную фирму по-прежнему возможно. Ставку стоит сделать на организацию свадеб и корпоративов, поскольку именно они наиболее востребованы потребителями.

Характеристика потребителей.

Основные потребители праздничных услуг – крупные компании (50%), небольшие компании (35%), частные клиенты (15%). Потребители расположены в г. Екатеринбурге, р-он Центр, Ботанический, Юго-Западный. Компания «Праздник всем!» будет удовлетворять потребности в разработке, организации и проведении праздничных мероприятий.

Стратегия продвижения услуг на рынок.

Ценовая политика фирмы.

Ведущие (приглашаются по договору),:	
-корпоративов (4 часа)	От 20000
- юбилеев (за 3 часа)	От 10000
-детских праздников	От 3000
Работа ди-джея	3000

Оформление зала: - пакет «Эконом» -20 шаров с гелием, шары на стол, 4 букета из шаров на стены. - пакет «Бизнес» - 50 шаров с гелием, фигуры из шаров, гирлянда -оформление автомобилей	3000 8000 800
Шоу-программа	От 3000

Основные каналы стимулирования сбыта – реклама в интернете на порталах:svadba66.ru ,svadba.ru, shoppingcard.ru, журнале «Свадебный вальс».

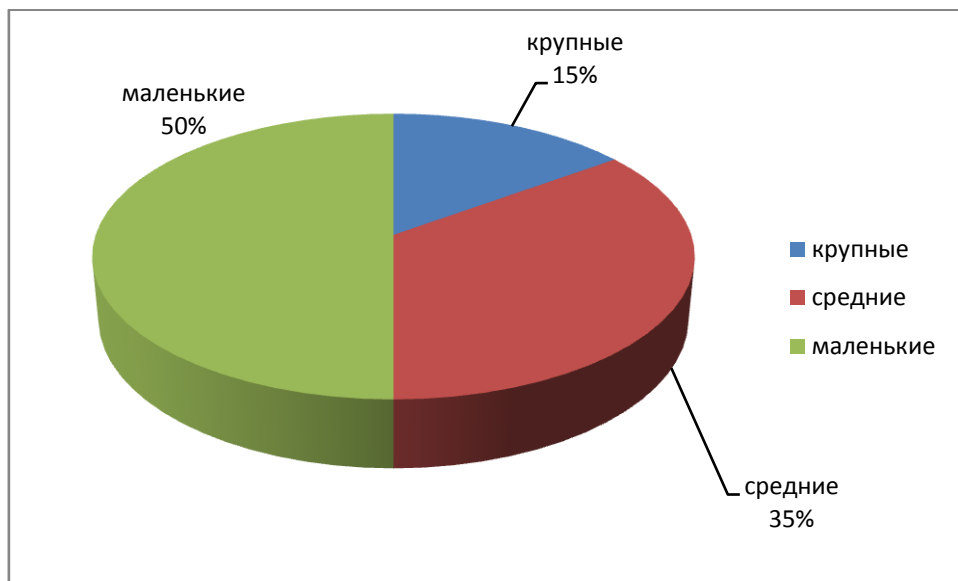
Характеристика конкурентов.

Далее мы рассмотрим услуги некоторых конкурентов на рынке.

Предприятие – конкурент	Описание продукта конкурента	Стоимость аналогичного продукта
Арт-холдинг «Екатерина»	Основной акцент компания делает на корпоративные праздники, спортивные праздники	От 1000 за услугу
Агентство «Праздниковъ»	Организация свадеб, корпоративных праздников.	От 3000 за услугу
Компания Master Fan	Организация всех видов праздников	От 6000 за программу
Компания «Интершоу»	Организация всех видов праздников. Ориентация на крупных клиентов, городские программы.	От 10000 за программу

В таблице рассмотрены лишь некоторые компании-конкуренты, но они показывают основные тенденции на рынке организации праздничных услуг. Все компании можно разделить на 3 типа – маленькие компании, оказывающие единичные виды услуг, ориентирующиеся на частных клиентов; крупные фирмы, оказывающие все виды услуг, ориентирующиеся на крупных клиентов, организующие городские мероприятия и средние фирмы, занимающиеся организацией всех видов праздников.

Доля конкурентов на рынке



План сбыта.

Фирма начинает оказывать услуги с января 2012 года.

де к	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	ноя
						Орган.св адеб (8)	Орган.св адеб (8)	Орган.св адеб (8)	Орган.св адеб (6)	Орган.св адеб (6)	Орган.св адеб (6)
	Орган. корпо рат. праздн	Орган. корпо рат. праздн	Орган. корпо рат. праздн						Орган. корпорат . праздн.		
	Оформление праздников (4 в мес.)										
	Организация юбилеев (2 в мес)										

Выручка от реализации, тыс.р.

дек	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	ноя
0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92

7. Производственный план

Планируемые затраты по проекту на 12 месяцев (начиная с текущего месяца и до выхода на стабильное получение доходов от реализации продукции, услуг)

Оборудование, необходимое для реализации проекта

Наименование оборудования	Количество	Цена единицы (тыс. руб.)	Общая стоимость(тыс.руб)
Телевизор	1	32	32
Оргтехника	1	-	40
стол	2	2,5	5
стул	5	0,6	3
Гелиевый баллон	1	6	6
ноутбук	1	25	25
Создание сайта	1	60	60
Шкаф-купе	1	15	20
шкаф	1	10	10
термопот	1	3	3
кресло	1	3	3
Итого			206

Сырье, материалы

Наименование оборудования	Количество	Цена единицы (тыс. руб.)	Общая стоимость(тыс.руб)
Бумага	1 коробка	0,7	0,7
Воздушные шары	10 пачек	0,3	3
Итого:			3,7

Другие затраты

Наименование оборудования	Количество	Общая стоимость(тыс.руб)
Канцелярские товары в мес.	Ручек -10 шт., маркеры -50 шт	1
Ремонт и техническое обслуживание ПК	1 раз в мес.	0,5
Изготовление растяжки	1	15
Изготовление вывески	1	5
Рекламная печатная продукция	1000 флаеров А6, 2000 –А4	12
Услуги связи (в том числе обслуживание сотового телефона)	В мес.	0,6
аренда		10
Коммунальные платежи		1

Создание рабочих мест

Должность	Количество	Условия оплаты
	о	

менеджер	8000	повременная
----------	------	-------------

Сдельная зарплата ведущего – 1000 руб.час

Сдельная работа ди-джея – 300 руб.час

Сдельная работа оформителя – 300 руб.час.

Продолжительность свадьбы, юбилея – 3 часа, корпоративного мероприятия - 4 ч.

Итого сдельная зарплата, тыс.руб.

дек	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	ноя
0	13,2	13,2	13,2	9	9	37,8	37,8	37,8	33	31,2	31,2

8. Организационный план

Компания «Праздник всем!» будет управляться директором (он же ИП). В компании будет работать 1 специалиста – менеджер. В его обязанности входит консультация клиентов и прием заказов. Остальные специалисты будут приглашаться по договору. Заработная плата менеджера в конце 2012 будет увеличена до 10.000 рублей.

Должность	Затраты на штат
Менеджер	8000
Итого: затраты на штат (в год.):	80000

Текущие (постоянные) затраты (тыс. руб.)

[illegible]

9. Финансовый план

План прибылей и убытков (тыс. руб.)

Год	2012											
Месяц	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
Статьи												
Доходы												
Выручка от реализации	0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
Прочие доходы												
Итого доходов	0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
Переменные затраты												
Сырье и материалы	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
Сдельная зарплата	0	13.2	13,2	13,2	9	9	37,8	37,8	37,8	33	31,2	31,2
Начисления на зарплату	0	4,488	4,488	4,488	3,06	3,06	12,852	12,852	12,852	11,22	10,608	4,488
Итого переменных затрат	3,7	21,388	21,388	21,388	15,76	15,76	54,352	54,352	54,352	47,92	45,508	39,388
Валовая прибыль (доход-переменные затраты)	-3,7	30,612	30,612	30,612	16,24	16,24	77,648	77,648	77,648	54,08	46,492	52,612
Постоянные затраты												
Итого постоянных затрат	39,12	34,12	28,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12
Налоги	0	3,12	3,12	3,12	1,92	1,92	7,92	7,92	7,92	6,12	5,52	5,25
Чистая прибыль	-42,82	-6,628	-0,628	1,372	-11,8	-11,8	43,608	43,608	43,608	21,84	14,852	21,24

Движение денежных средств (тыс.руб.)

№	Год	2011-2012											
№	Месяцы	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
1	Остаток наличности на начало периода	0	147,48	91,16	40,82	12,49	0	0	7,4	51,3	95,2	117,34	132,3
2	Поступления												
	Поступление от реализации продукции, услуг, работ	0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
	Внесение собственных средств	40											
	грант	200											
3	Итого поступлений	240	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
4	Выплаты												
	Покупка оборудования	50	50	50	30	26							
	Покупка сырья, материалов	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
	Зарплата	8	21,2	21,2	21,2	17	17	45,8	45,8	45,8	41	39,2	39,2
	Начисления на зарплату	2,72	7,208	7,208	7,208	5,78	5,78	15,572	15,572	15,572	13,94	13,328	13,328
	Аренда	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Коммунальные платежи	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Налоги	0	3,12	3,12	3,12	1,92	1,92	7,92	7,92	7,92	6,12	5,52	5,25
	Ремонт и техобслуживание	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Реклама	15	10	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Канцелярские товары	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	связь	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
5	Итого выплат	92,52	108,328	102,328	80,328	69,5	43,5	88,092	88,092	88,092	79,86	76,848	76,578
6	Поступления минус выплаты (строка 3 – строка 5)	147,48	-56,328	-50,328	-28,328	-37,5	-11,5	43,908	43,908	43,908	22,14	15,152	15,422
7	Остаток наличности на конец периода (строка 1 + строка 6)	147,48	91,16	40,82	12,49	0	0	7,4	51,3	95,2	117,34	132,3	148

10. Направленность и эффективность проекта

Основные показатели эффективности проекта представлены в таблице.

Технико-экономические показатели проекта

Показатели	Значение показателей
Годовой объем продажи услуг, тыс.р.	902
Затраты на производство и реализацию услуг, тыс.р.	785,55
Срок окупаемости инвестиций, год	0,9
Чистый доход за 1год, тыс.р.	116,5
Чистый дисконтированный доход за 1 год	92,42

Таким образом, показатели эффективности свидетельствуют об эффективности бизнес-проекта по организации Центра «Говори красиво!», период окупаемости меньше года.

11. Риски и гарантии

Коммерческий риск (риск снижения объемов услуг) минимизируется правильным выбором маркетинговой стратегии и проведением рекламных акций, непрерывного мониторинга потребностей клиентов, осуществлением гибкой ассортиментной политики. Следует учесть, что при финансово-экономической оценке проекта, принималась осторожная оценка объемов услуг.

Риск доходности(неполучения намеченного уровня доходности проекта) минимизируется за счет гибкой тарифной политики, выбора размера цен на услуги на среднем рыночном уровне, контроля издержек.

Политические риски в определенной мере поддаются ограничению за счет контактов с городскими органами управления, юридической поддержкой проекта в ходе его реализации.