

## Требования, предъявляемые к бизнес-плану

Экономическая сущность каждого бизнес-плана заключается в том, чтобы ознакомить потенциального инвестора, делового партнера и т. п. с сутью предлагаемого проекта и заинтересовать им его, поэтому бизнес-план должен содержать ключевые элементы, на которых будет базироваться представленная информация.

Первым таким элементом является краткое описание. В нем излагаются цели и миссия компании, ее положение на рынке, содержится информация об инициаторах проекта, а также о сути и перспективах предлагаемой идеи.

С помощью нового проекта предполагается решить существующие проблемы, например поставку товаров туда, где наблюдается их недостаток, построение здания там, где оно необходимо, конструирование и создание нужного потребителям агрегата или устройства и т. п. Описание существующей проблемы, а также способов ее решения в настоящее время является одним из ключевых элементов любого бизнес-плана. Именно с него начинается обоснование необходимости, полезности, а главное — актуальности предлагаемого проекта.

Следующий ключевой элемент бизнес-плана — описание предлагаемого пути (путей) решения имеющейся проблемы, то есть каким образом вы предлагаете удовлетворить запросы потребителя, желательно — с демонстрацией конкретных примеров.

Каждый бизнес-план должен включать в себя описание потенциального потребителя предлагаемых товаров (работ, услуг), а также четкую характеристику рыночного сегмента. В нем должны быть представлены тенденции настоящего времени, которые делают возможной немедленную реализацию предлагаемых решений.

Особое внимание в бизнес-плане уделяется анализу конкурентов, перечисляются их сильные стороны, а также собственные конкурентные преимущества.

Важным моментом является подробное описание главного объекта предлагаемого проекта (товара, работы, услуги и т. п.). Необходимо рассмотреть его вид, функциональность, отличительные особенности, а также перспективы дальнейшего развития.

Фундаментальное значение имеет грамотное представление бизнес-модели предлагаемого проекта. Особое внимание уделяется следующим аспектам: источникам предполагаемого дохода, принципам ценообразования, направлениям дистрибуции и каналам продаж, а также группам потенциальных потребителей.

В каждом бизнес-плане необходимо уделить внимание представлению основателей и руководителей компании, выступающей инициатором и реализатором предлагаемого проекта. Не имеет смысла подробно расписывать путь «от рядового токаря до директора завода», пройденный руководителем компании; следует упомянуть об основных достижениях (докторской или кандидатской диссертации, собственных книгах или публикациях, программных разработках и т. п.).

Реализация любого проекта всегда подразумевает определенную степень риска, поэтому одним из ключевых элементов бизнес-плана является описание и оценка возможных рисков.

Еще один важный элемент — финансовая часть. Необходимо проанализировать финансовое состояние предприятия (рассматриваются основные формы отчетности: отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс предприятия, отчет о движении денежных средств), а также привести финансовый план. Здесь же формируется предложение для потенциальных инвесторов и деловых партнеров.

Перечисленные ключевые элементы объединены в структуре бизнес-плана, с которой вы ознакомитесь далее в соответствующем разделе.

Любой бизнес-план, вне зависимости от конкретного проекта, его отраслевой направленности или иных факторов, должен отвечать стандартным требованиям, о которых также будет сказано далее.

Одним из важнейших условий бизнес-плана является полнота представления информации. Это означает, что он должен содержать все данные, которые могут быть необходимы потенциальному инвестору или деловому партнеру для принятия решения.

Однако важно, чтобы информация была не только полной, но и полезной: не следует включать в бизнес-план то, что не повлияет на принятие потенциальным инвестором (деловым партнером) положительного решения. Например, данные о среднесписочной численности работников предприятия-инициатора проекта могут быть полезными и интересными, а вот подробное описание социальной структуры персонала (сколько работает мужчин и женщин, сколько работников имеют высшее или среднее образование, у скольких стаж работы превышает пять лет и т. п.) может оказаться лишним. Еще один пример: если реализация проекта подразумевает наличие у предприятия лицензий на определенные виды деятельности, то перечень этих лицензий с указанием сроков действия каждой из них необходимо включить в бизнес-план; подробно же рассматривать законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятия, не рекомендуется: достаточно кратко перечислить подобные документы с указанием даты, номера и названия органа, их издавшего.

Каждый бизнес-план должен охватывать период времени, достаточный для завершения предлагаемого проекта или выхода на запланированный уровень производства, реализации, строительства и др.: никого не заинтересует проект, не представленный в бизнес-плане полностью — от начала до получения конкретного результата.

Важнейшей чертой любого бизнес-плана является реальность и достоверность его реализации. Все выводы и предложения, содержащиеся в нем, должны опираться на доказательства, подкрепленные конкретными фактами и примерами. Должна также прослеживаться аналогия между представленными в бизнес-плане данными и текущим состоянием дел либо сложившейся рыночной тенденцией. Все значительные расхождения следует прокомментировать с приведением конкретных аргументов;

в противном случае бизнес-план будет выглядеть авантюрным и вызовет отрицательную реакцию у потенциального инвестора (делового партнера). В частности, если в течение последних нескольких лет ежегодный прирост прибыли компании составлял 5 %, а согласно прогнозным показателям бизнес-плана по завершении проекта он составит 20 %, следует подробно объяснить, за счет чего именно произойдет такое существенное увеличение. Например, внедрение новой технологии (необходимость финансирования которой аргументируется в представленном бизнес-плане) приведет к экономии рабочей силы на 8 %, энергозатрат — на 3 %, а сырья — на 2 %, в то же время объем реализации продукции увеличится на 15 % за счет улучшения ее потребительских свойств. Все цифры должны подтверждаться соответствующими расчетами, желательно представленными динамически, то есть в сравнении с прошлыми периодами.

Отсюда вытекает еще одно требование, предъявляемое к бизнес-плану: он должен быть объективным, без преувеличений. Опытный инвестор даже после краткого знакомства с предлагаемым планом поймет, реален он или нет, и в последнем случае потеряет интерес не только к данному проекту, но и к компании как потенциальному партнеру. Необъективность и недостоверность представленной информации может отрицательно сказаться на деловой репутации предприятия-инициатора проекта.

Все характерные особенности, присущие данному проекту, необходимо тщательно проанализировать и детально рассмотреть. Например, важно грамотно оценить точку безубыточности, если предполагаемый спрос на продукцию будет носить сезонный характер. Если же реализация проекта подразумевает существенную модернизацию производства и, как следствие, сокращение работников, то в бизнес-плане необходимо уделить внимание возникающим в связи с этим социальным вопросам.

Любой план должен быть комплексным, то есть включать в себя систему взаимосвязанных и согласованных мер в различных областях и направлениях деятельности субъекта хозяйствования. Кроме того, бизнес-план должен представлять возможности

и направления его дальнейшего развития, то есть быть перспективным.

Невозможно все предусмотреть заранее: текущие обстоятельства так или иначе вносят коррективы в созданные ранее планы, поэтому бизнес-план не должен быть набором законсервированных мероприятий. Напротив, он обязан предусматривать при необходимости возможность изменений в процессе его реализации, то есть быть гибким. Разумеется, эта гибкость должна иметь разумные рамки, в противном случае бизнес-план вообще не имеет смысла.

Бизнес-план должен также быть надежным и достоверным инструментом контроля, то есть с помощью системы конкретных показателей позволять отслеживать соблюдение сроков выполнения работ, объемов производства (строительства), поставок и реализации, а также соответствие фактических показателей плановым данным.

Одно из существенных требований, предъявляемых к бизнес-плану, — он должен быть написан доступным языком с использованием принятой терминологии и четких, недвусмысленных формулировок: потенциальный партнер вряд ли будет разбираться в неконкретных определениях и изучать малопонятные показатели.

Еще одно важное требование, которое соблюдается далеко не всегда, — это компактность. Оптимальный объем стандартного бизнес-плана — не более 30 печатных листов формата А4: всю необходимую информацию вполне возможно вместить в такой объем. Потенциальный инвестор (деловой партнер), увидев толстую папку бумаг, может сразу потерять интерес к проекту, возможно, перспективному и взаимовыгодному.

Не следует забывать о требованиях, предъявляемых к оформлению бизнес-плана. Содержащаяся в нем информация должна быть представлена удобно и понятно, чтобы читатель мог легко ориентироваться в ней. Для этого каждый раздел бизнес-плана, кроме разделов «Введение» и «Резюме» (более подробно типовая структура разделов стандартного бизнес-плана рассматри-

вается далее), должен иметь соответствующие выводы в конце или перечень основных положений в начале. Благодаря такому подходу потенциальный инвестор (деловой партнер) сможет быстро получить полное представление о проекте, ознакомившись с выводами каждого раздела.

Все разделы бизнес-плана, а также включенные в него другие объекты (таблицы, иллюстрации, графики и т. п.) должны быть пронумерованы. Желательно сделать это в «связанном» виде (например, в разделе 1 рисунки имеют нумерацию рис. 1.1, рис. 1.2 и т. д., а таблицы — табл. 1.1, табл. 1.2 и т. д.).

Основной текст бизнес-плана должен содержать только информацию, относящуюся к сути проекта. Все объемные элементы документа (формы бухгалтерской и финансовой отчетности, результаты исследований и т. п.) должны быть оформлены в виде приложений и расположены в конце документа.

В общих чертах вы ознакомились с ключевыми моментами, которые должны быть освещены в бизнес-плане, и требованиями, предъявляемыми к нему. Можно переходить к рассмотрению типовой структуры стандартного бизнес-плана.

## Типовая структура бизнес-плана

В общем случае типовая структура бизнес-плана — это порядок представления содержащейся в нем информации, например вначале следует резюме бизнес-плана, затем — представление компании-инициатора проекта, после этого — описание предлагаемого товара (работы, услуги) и т. д. Соблюдение порядка представления информации необходимо, чтобы потенциальный инвестор (деловой партнер) быстро и правильно понял суть предлагаемого проекта и принял оптимальное решение.

В настоящее время нет универсальной структуры бизнес-плана или его законодательно утвержденных форм, так как они не имеют смысла: у всех реализуемых пусть даже в одной области проектов множество особенностей, обусловленных спецификой предприятия, видом деятельности, климатическими факторами и др.

Существуют общепринятые нормы и правила, которыми следует руководствоваться при составлении бизнес-плана, чтобы говорить с потенциальным инвестором (деловым партнером) на одном языке. Придерживаясь определенной последовательности изложения, можно быть уверенным в том, что документ будет понятным.

Стандартный бизнес-план включает в себя следующие разделы:

- введение;
- резюме;
- представление компании-инициатора проекта, ее текущего положения на рынке;
- представление предлагаемого товара (работы, услуги);
- описание соответствующего сегмента рынка и имеющихся конкурентов;
- производственный план проекта;
- план сбыта;
- финансовый план проекта.

Более подробно содержание каждого из перечисленных разделов бизнес-плана приводится в следующем разделе данной главы.

## Содержание отдельных разделов бизнес-плана

Далее вы узнаете, что и каким образом должно быть представлено в каждом разделе бизнес-плана.

### Введение

Введение — это первое, что увидит потенциальный инвестор (деловой партнер), открыв представленный ему бизнес-план, поэтому основная задача данного раздела — ознакомление с предпосылками предлагаемого проекта и главными характеристиками самого бизнес-плана. Введение не должно быть слишком объемным, в большинстве случаев для него достаточно выделить страницу.

**«Основная задача введения — ознакомление с предпосылками предлагаемого проекта и главными характеристиками бизнес-плана»**

В первую очередь введение четко определяет цели проекта. Оно должно содержать ответы на следующие вопросы: действительно

ли нужен этот проект, чем обусловлена его необходимость, за счет чего он будет реализован и что изменится по его окончании. Отдельно необходимо упомянуть о решениях, которые являются основанием для разработки проекта.

Во введении должна содержаться информация об инициаторе (инициаторах) предлагаемого проекта: название и дата создания предприятия, вид деятельности, форма собственности, должностные лица и др. (в зависимости от конкретного предприятия и проекта). Все это описывается в общих чертах, поскольку для представления более подробной информации предназначен отдельный раздел бизнес-плана, который будет рассмотрен далее.

В заключительной части введения рассказывается о том, какими конкретными документами регламентируется структура и содержание данного бизнес-плана. Это могут быть как внутренние документы предприятия, так и законодательные и нормативно-правовые акты.