

Бизнес-план Европейский Банк Реконструкции и Развития

Предложен “Название компании”

месяц XX, 19XX

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОБЗОР ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА И СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

I. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

История

- Когда и кем была основана компания?

Корпоративная и управленческая структура компании

- Какова корпоративная структура компании: товарищество, акционерное общество?
- В случае наличия акционеров, укажите их число и кто они.
- Каким образом акционеры представлены в Совете директоров?
- Кто занимает руководящие посты и среднее звено?
- Какова структура правления?
- Повлечет ли осуществление инвестиционной программы привлечение дополнительного персонала среднего звена?

Текущие и имевшие место в прошлом финансовые обязательства

- Если таковые имели место, укажите все внешние источники акционерного капитала и задолженности,
- Каковы размеры акционерного капитала, предоставленного третьей стороной, и задолженности третьей стороне на сегодняшний день?
- Имеется ли совместное предприятие с иностранным партнером? Если да, приложите контракт.

Кадры

- Сколько человек работает в компании?
- Планируются ли увольнения?
- Назовите важнейшие представленные в компании профсоюзы?
- Каким образом профсоюз принимает участие в управлении компанией?

II. ПРОДУКЦИЯ

Продукция компании

- Что производит компания? Подробное описание со всеми техническими подробностями.
- На каком направлении производственной деятельности будет сосредоточена инвестиционная программа?

Структура поставок

- Перечислите основные поставляемые ресурсы?
- Перечислите основных поставщиков? Укажите соотношения объемов поставок от разных поставщиков?
- Каковы сроки оплаты поставок?
- Являются ли поставщики в основном частными или государственными компаниями? Намечается ли в ближайшем будущем их приватизация? Нет ли информации о вероятности какого-либо иного связанного с корпоративной структурой поставщика события, которое может повлечь перерыв в поставках?
- Заключены ли с поставщиками долгосрочные контракты? Фиксирована ли оплата поставок?
- Существуют ли альтернативные поставщики? Во что обойдется переход к новому источнику поставок?

Производственная структура

- Опишите производственный процесс с точки зрения непрофессионала.
- Опишите важнейшие производственные мощности и их назначение.
- Каково обычно текущее количество незавершенной продукции (в процентах от товарооборота)? Какой процент этого количества теряется?
- Если таковая имеется, перечислите патентованную и лицензионную продукцию предприятия

III. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Рынки сбыта

- Опишите важнейшие рынки сбыта компании, особенно подробно рынки сбыта профильной продукции? Перечислите, каковы важнейшие компании-потребители?
- Укажите объем экспортируемой продукции? Назовите главные зарубежные рынки сбыта? Какая продукция преобладает в структуре экспорта компании?

- Есть ли у компании крупные единичные потребители?

Конкуренция

- Кто является важнейшими конкурентами компании?
- Какие новые конкуренты могут возникнуть в результате осуществления предлагаемой инвестиционной программы?
- Каких конкурентов компания планирует вытеснять с рынка сбыта, и каким образом?
- Укажите сравнительные характеристики продукции компании и продукции конкурентов? Имеют ли они более низкую себестоимость, более высокое качество (если да, то по каким параметрам), более гибкие производственные графики?

IV. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОДУКЦИИ И ОБЪЕМ ПРОДАЖ

Реализация продукции

- Каким образом реализуется продукция? Через одного или более оптовых продавцов, или силами самой компании?
- Существуют ли различия в сбыте разной продукции?
- Соответствует ли способ сбыта принятому в данной отрасли?
- Сколько человек занимается сбытом продукции? Как они организованы?
- Как оплачиваются услуги продавцов? Каково соотношение зарплаты и комиссионного вознаграждения? Почему была выбрана именно эта форма оплаты?

Цены и поддержка продаж.

- Как устанавливаются цены на продукцию? Как будут устанавливаться цены на новую продукцию?
- Какие способы выбраны для стимулирования клиентов (договора на обслуживание, гарантии)?
- Если таковая планируется, как будет осуществляться поддержка продаж при введении на рынок сбыта новой продукции?

V. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

Текущая производственная стратегия

- Каковы текущие производственные мощности компании?
- Уточните, какие мощности используются для производства какой продукции, например:

Цех 1

Литье под давлением

Цех 2	Литье под давлением
Цех 3	Производство шестерней
Цех 4	Производство шестерней
Цех 5	Производство кабеля
Цех 6	Складские помещения и отдел сбыта

- Приблизительно укажите расход рабочей силы на каждой из производственных мощностей.
- Укажите, когда была создана каждая производственная мощность; если таковая производилась, укажите также время реконструкции
- В общих чертах опишите применяемые на каждой мощности производственные процессы:
 - Что является основным сырьем?
 - Кем оно поставляется?
 - Перемещается ли незавершенная продукция на с одной производственной мощности на другую?
 - Участвует ли в производственном процессе на каких-либо промежуточных стадиях третья сторона?
 - Распишите график производственного процесса от сырья до конечной продукции?
 - Насколько загружена каждая из производственных мощностей на сегодняшний день (в процентах от проектной мощности)?
- Каким еще имуществом располагает компания? Какова его общая стоимость?
- Какие дополнительные расходы денежных средств, не связанные с осуществлением предлагаемой инвестиционной программы, ожидаются в период, на который компании выделяется кредит?

VI. ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

Влияние на текущую деятельность компании

- В чем суть инвестиционного проекта с точки зрения описанного выше производственного процесса?
- Будут ли созданы новые производственные мощности? Какую роль они будут играть в производственном процессе?
- Какие существующие мощности будут перестроены? Опишите планируемые изменения каждой из производственных мощностей.
- Как изменятся характеристики описанного выше производственного процесса?
 - Изменения в степени вертикальной интегрированности
 - Изменения в производительности
 - Изменения в графике производственного процесса
 - Сокращение общей длительности производственного процесса
 - Какие “узкие места” производственного процесса будут ликвидированы?

- Сколько сотрудников понадобится для новых производственных мощностей?
- Какое число сотрудников можно будет перевести со старых на новые мощности?
- В какой профессиональной подготовке и переподготовке возникнет необходимость? Укажите, сколько времени займет такая подготовка

ЧАСТЬ ВТОРАЯ - ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР

I. Обзор финансовой деятельности компании

- Ежегодный отчет о прибылях и убытках за последние два года.
- Оценка прибыли и убытков на текущий год.
- Годовые балансы за последние три года.

Эти данные могут быть приведены в формате, принятом в России; по возможности, однако, они должны быть также трансформированы в международный формат.

II. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Инвестиционная программа

- Подробное описание предлагаемой инвестиционной программы и график ее осуществления.
- Соотношение валютных и рублевых затрат на ее осуществление

План переоборудования предприятия

- Распишите стоимость приобретаемого оборудования и все остальные затраты по переоборудованию, например, затраты на постройку новых мощностей и т.д.
- Перечислите производителей приобретаемого оборудования
- Почему были выбраны именно эти производители? Какова была относительная значимость цены, надежности и предлагаемых послепродажных услуг при выборе поставщика оборудования?
- Приобреталось ли у этого поставщика оборудование ранее?
- В чем заключаются послепродажные услуги поставщика (обслуживание аппаратуры, подготовка и консультирование сотрудников предприятия, поставка запасных частей, гарантийный ремонт)?
- На какой стадии находятся переговоры с поставщиками оборудования? Каковы предполагаемые сроки оплаты поставок?
- Укажите размеры наиболее существенных таможенных налогов на импортируемое предприятием оборудование
- Каковы налоговые льготы на капитальные вложения? Как при налогообложении учитывается амортизация оборудования?

III. ПЛАН ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Укажите в форме таблицы график связанных с осуществлением инвестиционной программы затрат вместе со сроками, в которые должно проводиться финансирование.
- Перечислите все источники финансирования проекта; укажите источники акционерного капитала (отечественные, валютные).
- Точно укажите размеры запрашиваемого у Агенства кредита и сроки, в которые оно должен быть предоставлен

IV. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ

- Подробно опишите циркулирование денежных средств на предполагаемый период кредитования (квартальные прогнозы по меньшей мере на ближайший год и годовые прогнозы на остальное время кредитования).
- Особенное внимание обратите на прогнозирование выручки.
- Выручка от уже действующих производственных мощностей должна быть приведена отдельно от доходов, связанных с осуществлением инвестиционной программы.
- В любом случае прогноз выручки должен быть структурирован “снизу вверх”; оценка должна быть сделана отдельно для всех видов производимой предприятием продукции
- Столь же подробным должен быть прогноз производственных затрат. Затраты на реализованную продукцию должны быть оценены по отдельности для каждого вида производимой предприятием продукции. Следует специально выделить важнейшие постоянные издержки.
- Следует специально указать размеры необходимого оборотного капитала.
- Все прогнозы циркулирования денежных средств должны включать предполагаемые графики выплаты интересов и погашения долгов.
- Все содержащиеся в прогнозе циркулирования денежных средств оценки должны быть приведены отдельно, как то: ежегодный прирост продаж, ежегодное увеличение устанавливаемой для изделия цены, рост числа сотрудников предприятия, увеличение уровня заработной платы, инфляция, и т.д.

Источник: Business Plan Outline & Agent Bank and Investment Fund Contact Information, EBRD, Office of the U.S. Executive Director