

**Бизнес-планирование как
инструмент управления бизнесом
малых и средних предприятий,
необходимый для создания
конкурентных преимуществ на
внешнем рынке.**

Тема 1

Назначение и принципы подготовки
бизнес-плана

Что такое бизнес-план?

Планирование – вид управленческой деятельности по определению будущего компании, включающий постановку целей и выбор способов достижения целей.

Результатом планирования является **бизнес-план**.

Бизнес-план – документ, обрисовывающий курс компании на определенный промежуток времени.

Бизнес-план выполняет три основные функции:

- определение будущих проектов;
- определение того, в какой степени достигнуты цели;
- получение финансирования .

Для чего необходим бизнес-план?

Бизнес-планы составляют обычно по следующим причинам :

- Для внешнего представления:
 - ✓ кредитор;
 - ✓ инвестор;
 - ✓ государство.
- Для внутреннего представления (как инструмент управления внутри компании):
 - ✓ руководство;
 - ✓ сотрудники;
 - ✓ смежные департаменты.
- Чтобы обнаружить «подводные камни» в начале нового проекта.
- Для контроля и мониторинга.

Мифы бизнес-планирования

- Бизнес-план нужен только «начинающей» компании, т.е на этапе открытия бизнеса.
- Бизнес-план – это формальный документ необходимый для получения финансирования или какой-либо другой поддержки.
- Бизнес-планирование важно только для крупных компаний.
- Бизнес-план готовят только специализирующиеся на этом профессионалы.
- Готовый (типовой) бизнес-план можно купить и эффективно использовать.

Значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса

- Бизнес-план является первым шагом на пути создания нового бизнеса (стартап)
- Бизнес-планирование для малого или среднего бизнеса жизненно важно в силу ограниченности ресурсов и повышенных рисков
- Бизнес-план часто является инструментом стратегического планирования
- Дает ответы на вопросы:
 - ✓ *Где мы находимся?*
 - ✓ *Куда хотим попасть?*
 - ✓ *Как этого достичь?*

Общие требования к бизнес-плану

- Бизнес-план должен вызывать у читателя любопытство.
- Бизнес-план гибридный документ:
 - с одной стороны это перспективный анализ и обоснование бизнес-идеи, с другой – коммерческое предложение.
- Изложение должно быть кратким (оптимально 20 – 40 стр.) и ориентированным на потребности читателя.
- Тон изложения должен быть энергичным и деловым.
- Текст должен быть хорошо отформатирован, содержать необходимый иллюстративный материал и количественные параметры проекта.

Общие рекомендации по составлению бизнес-плана

- По возможности разрабатывайте ваш бизнес-план сами
- Необходимо использовать все имеющиеся ресурсы для сбора первичной информации
- На отдельных этапах можно привлечь экспертов и специалистов
- Все прогнозы должны подкрепляться качественным и количественным обоснованием
- Следует рассмотреть различные сценарии
- Громоздкую, плохо воспринимаемую, избыточную информацию следует помещать в приложения.
- Обратите внимание на досадные мелочи (ошибки, опечатки и проч.)

Неформальные рекомендации по составлению бизнес-плана

- Отличайтесь от других
- Имея мечту, сосредоточьтесь на достижимых целях
- Имейте ясное представление о своих целях
- Опирайтесь на имеющихся достижениях
- Учитесь на своих и чужих ошибках
- Проверяйте свои идеи со скептиками
- Соберите побольше информации и только затем оформляйте бизнес-идею
- С оптимизмом смотрите в будущее

Последовательность разработки бизнес-плана

Предварительный этап:

- Сбор информации, изучение проблем и возможностей
- Определение перспектив и целей
- Формулировка бизнес идеи

Основной этап:

- обоснование возможности и необходимости (выпуска новой продукции, услуг или реконструкции)
Например: технология → производство → рынок
- выявление потенциальных потребителей, сегмента рынка, конкурентоспособности (объемы производства)
- анализ технических, организационных, финансовых и проч. возможностей
- поиск партнеров и софинансирования
- анализ финансовой эффективности и рисков

Разработка бизнес-плана как итеративный процесс

Завершающий этап:

- Создание рабочей версии бизнес-плана
- Внутренняя (внешняя) экспертиза бизнес-плана
- Окончательный вариант бизнес-плана и его утверждение

Разработка бизнес-плана – это итеративный процесс:

- В ходе разработки бизнес-плана многократно уточняются его параметры, исходные допущения, прогнозы.
- Бизнес-план – рабочий документ, поэтому нет фиксированного момента времени, когда работа над ним заканчивается
- Периодически происходит частичное обновление и дополнение бизнес плана.

Методика ЮНИДО

Методологической основой бизнес-планирования является методика разработанная ЮНИДО (UNIDO – United National Industrial Development Organization) и опубликованная в 1978 году.

В ее основе лежат следующие принципы:

- Бизнес-планирование предполагает наличие информации
- Информация должна быть обработана и представлена в конструктивной (приемлемой для использования) форме
- Бизнес-план должен содержать количественные характеристики (параметры) проекта
- В бизнес-плане должна быть получена оценка эффективности проекта с учетом временной стоимости денег
- В рамках бизнес-плана проводится анализ рисков и разработка программы управления рисками

Другие методики

На основе методики ЮНИДО другие организации разработали свои методики:

- ✓ Всемирный банк (World Bank)
- ✓ Европейский банк реконструкции и развития
- ✓ Международные консультационно-аудиторские фирмы:
 - *Deloitte & Touche*
 - *Erns & Young*
- ✓ Российские финансовые институты:
 - *Минфин РФ*
 - *Газпромбанк, Сбербанк*

Литература

1. W. Behrens, P. Hawranek. *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*. Vienna, UNIDO, 1996. (*Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований*). Перевод: Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций, М., АОЗТ “Интерэксперт”, ИНФРА-М, 1995.
2. Лившец В.Н., Коссов В.В., Шахназаров А.Г. *Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов* – М: Экономика, 2000.
3. Б. Форд, Д. Борнстайн, П. Пруэтт. *Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов*. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.
4. Ф. Лудольф, С. Лихтенберг. *Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация*. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2004.
5. Стрекалова Н.Д. *Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами)*. – СПб.: Питер, 2012.

Тема 2

Структура бизнес-плана
и содержание его основных разделов

Резюме

Резюме – это краткое изложение основных идей и ключевые числовые данные

Особенности подготовки и требования к резюме

- Резюме должно привлечь внимание, вызвать интерес.
- Содержит формулировку бизнес-идеи и постановку целей
- Следует готовить когда бизнес-план уже написан
- Объем не более 3-4 страниц
- Текст резюме должен быть самодостаточным, чтобы его можно было использовать независимо от текста бизнес-плана

Описание бизнеса

- Анализ отрасли:
 - ✓ Стадия зрелости отрасли
 - ✓ Потенциал прибыльности в отрасли
 - ✓ Обзор политических, экономических, технологических и социальных условий
 - ✓ Основные игроки и движущие силы конкуренции
 - ✓ Ключевые факторы успеха
- Общее описание компании
 - ✓ Основные данные о компании
 - ✓ История создания компании
 - ✓ Текущая организация бизнеса
 - ✓ Краткая характеристика инфраструктуры и финансово-хозяйственного состояния бизнеса
 - ✓ Отличительные особенности компании

Описание бизнеса

- Цели компании
 - ✓ Формулируются только общие ключевые (тактические и стратегические) цели
 - ✓ Дается бизнес-идеи, как ориентир для разработки всех других разделов бизнес-плана
- Продукция и услуги
 - ✓ Физическое описание
 - ✓ Потребительская ценность и привлекательные особенности
 - ✓ Юридическая защищенность
 - ✓ Стадия развития продукта
 - ✓ Ассортимент и структура выпуска
 - ✓ Дополнительные сервисные услуги

План маркетинга

Аналитическая часть

- Определение целевого рынка, описание и анализ его структуры
- Анализ потребителей и сегментация рынка
- Анализ каналов сбыта (определение границ бизнеса)
- Анализ конкуренции
- Анализ социально-экономической среды

План продаж и стратегия маркетинга

- Определение и обоснование маркетинговой стратегии
- План продаж и ценообразование
- Прогноз издержек на маркетинг

Производственный план

Описание местоположения

- ✓ близость к рынку, поставщикам сырья и материалов доступность
- ✓ транспортных магистралей и рабочей силы
- ✓ доступность и рабочей силы
- ✓ наличие коммуникационных сетей

Производственный процесс и его обеспечение

- ✓ Описание процесса производства
- ✓ Обоснование выбора технологии и оборудования
- ✓ Определение масштабов производства
- ✓ Оценка потребности в ресурсах, характеристика поставщиков
- ✓ Оценка производственных затрат

Производственный план

Инвестиционные затраты

- ✓ *Инвестиционные затраты на основные средства*
- ✓ *Предпроизводственные расходы*
- ✓ *Инвестиционные затраты на оборотные средства*

Производственные затраты

- ✓ Материальные производственные затраты
- ✓ Общепроизводственные расходы
- ✓ Производственные затраты на трудовые ресурсы

Операционные конкурентные преимущества

- ✓ Экономия на масштабах производства
- ✓ Низкие прямые издержки
- ✓ Опыт и квалификация персонала

Организационный план

- Организационная структура управления
 - ✓ План по персоналу
 - ✓ Управленческие функции
 - ✓ Должностные обязанности
- Сведения о ключевых менеджерах и владельцах фирмы
 - ✓ Владельцы: форма и доля собственности, степень участия в управлении
 - ✓ Ключевые менеджеры: обязанности и полномочия, уникальные навыки и практический опыт, уровень и условия вознаграждения.
- Кадровая политика и развитие персонала
 - ✓ система оплаты и стимулирования труда
 - ✓ система подбора и обучения персонала
- Календарный план работ по реализации проекта

Финансовый план

Базовые предположения, принципы и подходы

- ✓ Горизонт и интервал планирования
- ✓ Валюта проекта
- ✓ Учет фактора инфляции и временной стоимости денег
- ✓ Метод расчета амортизации
- ✓ Схема налогообложения

Структура финансирования

- ✓ Средства собственников компании
- ✓ Средства стратегического инвестора: венчурные фонды, бизнес-ангелы
- ✓ Средства от продажи акций: обыкновенных и привилегированных
- ✓ Заемные средства: кредит, лизинг
- ✓ Средства государственного бюджета

Финансовый план

Формирование денежных потоков проекта

- ✓ Денежные притоки и оттоки по основной деятельности;
- ✓ Денежные притоки и оттоки по инвестиционной деятельности;
- ✓ Денежные притоки и отток и по финансовым операциям.

Прогнозные формы финансовой отчетности

- ✓ отчет о прибылях и убытках;
- ✓ отчет о движении денежных средств;
- ✓ балансовый отчет.

Финансовый план

Чистый денежный поток инвестиционного проекта CF(Cash Flow)

- **CF=CFFO+CFFI**
- *Денежный поток по инвестиционной деятельности (CFFI):*
CFFI= доход от продажи постоянных активов – капитальные вложения – прирост чистого оборотного капитала (+ сокращение чистого оборотного капитала)
- *Денежный поток по операционной деятельности*
CFFO= чистая прибыль + амортизация

Финансовый план

Финансовые показатели эффективности проекта:

- Период окупаемости (PP) и дисконтированный период окупаемости (DPP)
- Чистая приведенная стоимость (NPV)
- Индекс рентабельности (PI)
- Внутренняя норма доходности (IRR)

Анализ рисков

- Качественный анализ рисков:
 - Идентификация рисков
 - Описание рисков и связанных с ними угроз
- Количественный анализ рисков
 - Определение вероятности наступления рисковой ситуации
 - Оценка возможного ущерба
- Методы анализа рисков
 - Анализ чувствительности
 - Сценарный анализ

Анализ рисков

Меры позволяющие снизить проектные риски:

- Повышение качества подготовки проектной документации
- Резервирование
- Страхование
- Мониторинг и адаптация
- Диверсификация