

# **ОСНОВЫ ТЕОРИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Бизнес-план** – это краткое, точное и доступное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент для решения большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения.

Функции бизнес-плана:

- 1) *определение будущих проектов*
- 2) *определение того, в какой степени достигнуты цели*
- 3) *получение финансирования*

Бизнес-план – это гибридный документ:

- с одной стороны - это изложение результатов перспективного анализа, предпринятого с практической целью;
- с другой стороны - это коммерческое предложение.

## Внешние источники финансирования:

- Кредиторы (*банки – коммерческие и инвестиционные, финансовые компании*)
- Инвесторы :
  - *Венчурный фонд*
  - *Бизнес-ангелы*
  - *Поставщики*
  - *Корпоративный венчурный капитал*
  - *Пулы*

## Факторы, влияющие на кредитование:

- *Репутация*
- *Денежные потоки*
- *Обеспечение*
- *Собственный капитал*

# СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

I. ОГЛАВЛЕНИЕ

II. РЕЗЮМЕ

III. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

IV. ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

V. ПЛАН МАРКЕТИНГА

VI. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

VII. РУКОВОДСТВО И ОРГАНИЗАЦИЯ

VIII. СТРУКТУРА И КАПИТАЛИЗАЦИЯ

IX. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

X. ПРИЛОЖЕНИЯ

**Резюме** представляет в сжатом виде суть документа. Это, в сущности, бизнес-план в миниатюре, а вовсе не краткая история вопроса или введение.

- Призвано дать представление читателю об основных характеристиках бизнес-плана – концепции, бюджете и показателях.
- Писать его следует в последнюю очередь, когда план уже полностью готов.
- Необходимо, чтобы резюме вызывало непосредственный интерес

Общее описание должно отвечать, например, на такие вопросы:

- Относится ли предприятие к сфере производства, торговли или услуг?
- Кто его потенциальные клиенты?
- За счет чего и каким образом формируется его клиентская база?
- Где оно расположено?
- В каком территориальном масштабе (местном, национальном, международном) планируется вести деятельность?



Необходимо указать ***достигнутую стадию развития компании:***

- Это рядовое начинающее предприятие без полностью разработанной линейки продуктов?
- Линейка разработана, но маркетинг продуктов еще не начинался?
- Компания уже вышла на рынок и стремится расширить или диверсифицировать свою деятельность?

# Важно прямо назвать цель, которую преследует бизнес-план.

Например:

- достижение определенного уровня продаж
- освоение нового географического рынка
- нахождение привлекательного варианта слияния и т.д.

# ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

- *Физическое описание*
- *Использование и привлекательные особенности*
- *Стадия развития*

# План маркетинга

- *Определение рынка и рыночных возможностей*
- *Конкуренция и другие факторы*
- *Стратегия маркетинга*
- *Исследование рынка*
- *Прогнозы продаж*
- *Вспомогательные материалы*

# Определение рынка и рыночных возможностей

- определяется спрос на продукцию или услугу и, как следствие, потенциал для бизнеса
- часто стоит начать с описания общей ситуации в отрасли, которое включает оценку роста (или отсутствия роста), перечень источников спроса и способов удовлетворения этого спроса

Источниками информации здесь служат – профессиональные ассоциации, специальные публикации, отраслевые исследования и эксперты.

Определив общие параметры рынка, следует определить его сегменты, их характер и значимость.

Далее нужно рассмотреть и остальные сегменты рынка. И ответить на такие вопросы:

- Какой рынок предприятие рассматривает как важнейший для себя?
- Почему? Изменится ли он в будущем?

# Конкуренция и другие внешние факторы

- *Уровень конкуренции*
- *Будущие источники конкуренции*
- *Прочие внешние факторы*

# Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга объясняет, как будет построен и реализован сам план маркетинга, направленный на достижение желаемого уровня продаж.



## Элементы, входящие в состав стратегии маркетинга:

- *Стратегия сбыта и распространения*
- *Стратегия ценообразования*
- *Реклама и связи с общественностью, продвижение продуктов*
- *Анализ места размещения компании*
- *Бюджет*
- *Перспективы маркетинга*

# Прогнозы продаж

- *Продажи по периодам*
- *Продажи по продуктам (услугам)*
- *Продажи по группам потребителей*
- *Доля рынка*

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

- В данной части бизнес-плана обычно дается ответ на следующие вопросы:
- Каков общий подход к производству? Каковы источники сырья?
- Какие процессы будут использоваться в производстве? Каковы потребности в рабочей силе?
- Как будут строиться отношения с поставщиками и продавцами?

# **Производственный план обычно включает такие вопросы, как:**

- разработка
- производство
- обслуживание и сервис
- внешние факторы.

# Разработка

Здесь следует иметь ввиду некоторые практические аспекты:

- Если есть разрыв между идеей или проектом, с одной стороны, и реальным продуктом, с другой стороны, то в бизнес-плане необходимо максимально отчетливо описать пути его преодоления.
- Данный раздел не должен превращаться в научно-исследовательский трактат. Технические подробности можно вынести в приложение.
- Зачастую имеет смысл представить в деталях не саму разработку, а команду разработчиков, представив характеристику их квалификации и прошлых достижений.

# Ресурсы

- Описание используемого производственного помещения с указанием его размеров, местоположения, возможностей подъезда, наличия площадок для погрузки и загрузки, расстояния до железной дороги и аэропорта.
- Показатели производительности приобретаемых машин и оборудования, назвать предполагаемых поставщиков.
- Сырье и комплектующие, их наличие на рынке, колебания цен, взаимоотношения с основными поставщиками.
- Потребности предприятия в рабочей силе (требования к образованию и специальной квалификации)
- Схема орг.структуры будущего предприятия, отображающую иерархию подотчетности и взаимоотношения между сотрудниками.

# Производственные процессы

- Могут быть полезны иллюстрации или диаграммы, объясняющие характер процессов
- Необходимо сказать о соотношениях разных типов ресурсов, например, ручного труда и автоматизации
- Какие работы компания будет выполнять сама, а какие передаст на аутсорсинг

# Следует иметь ввиду некоторые практические аспекты:

- Инвесторы и кредиторы очень беспокоятся за то, чтобы предприниматель правильно спланировал свои потребности в капиталовложениях и указал, на какие средства собираются приобретать нужные им ресурсы.
- Необходимо обдумать, какая степень подробности будет уместна, учитывая пожелания кредиторов и инвесторов.
- Часто необходимо указать планы развития бизнеса – будет ли в ближайшее время расширяться производство? Понадобится ли закупать дополнительное оборудование? Потребуется для этого внешнее финансирование?
- Производственный план необходим и тогда, когда компания работает в сфере обслуживания и торговли. Например, для розничного магазина можно описать ресурсы и процессы, необходимые для перемещения товара, обеспечения безопасности и обслуживания клиентов.



# Обслуживание и сопровождение

Следует иметь ввиду некоторые практические аспекты:

- Для вновь созданной компании иногда полезно передать сервисные функции на субподряд, а не заниматься ими самостоятельно.
- Обслуживание и сопровождение особенно важны для продуктов на раннем этапе существования (жизненного цикла), когда в продуктах чаще обнаруживаются дефекты и недоработки.
- Хорошо поставленная служба поддержки может стать путем к установлению постоянных отношений с клиентом.

# Внешние факторы

- *Производственные ресурсы*
- *Изменения технологий*
- *Клиенты*
- *Государственное и административное регулирование*

# При описании внешнего фактора необходимо вкратце охарактеризовать:

- его природу и источник
- его потенциальное влияние на бизнес и связанные с этим влиянием опасности
- меры по преодолению возможных негативных последствий

# РУКОВОДСТВО И ОРГАНИЗАЦИЯ

Здесь необходимо ответить на несколько вопросов:

- Будет ли руководство коллегиальным или единоличным?
- Будет ли персонал участвовать в прибылях компании, или к нему будут относиться как к чисто рабочей силе?
- Будут ли четко определены обязанности и задачи каждого работника, или здесь будет применяться более гибкий подход?
- Будет ли руководство в состоянии задать стиль общения, который распространится на всю организацию?

# В бизнес-плане обязательно нужно осветить следующие темы:

- *Менеджеры/директора.* Это сведения о людях, которым предстоит сыграть ключевую роль в создании и работе нового предприятия. Это те, от кого существенно зависит будущий успех начинания.
- *Организационная структура.* Здесь следует охарактеризовать взаимоотношения сотрудников и распределение обязанностей между ними.
- *Политика и стратегия.* Необходимо указать, как планируется отбирать, подготавливать и вознаграждать сотрудников.

## Схема организационной структуры

Чтобы эффективно оформить эту схему, предприниматель должен рассмотреть несколько вопросов:

- Определить как насущные потребности компании, как и нужды, которые будут возникать у нее по мере развития.
- Установить, какого рода люди смогут выполнять соответствующие задачи.
- Проанализировать взаимоотношения и способы распределения обязанностей между исполнителями различных функций.

## Кадровая политика и стратегия

Здесь следует рассмотреть следующие существенные факторы:

- *Сроки.* Очень важно продумать, как и в какой момент начинать комплектование штата.
- *Отбор.* В бизнес-плане следует уделить внимание требованиям к персоналу и процедуре найма.
- *Вознаграждение.* Стоит включить в бизнес-план краткие сведения о вознаграждении сотрудников: льготы, схемы премирования и материального стимулирования, возможности участия в прибылях, долевого участия и т.д.

# СТРУКТУРА И КАПИТАЛИЗАЦИЯ

Общее построение данного раздела следующее:

- Структура. Необходимо принять два решения: выбор юридической формы (ИП, ООО, АО и т.д.) и способа финансового участия.
- Потребности в денежных средствах. Следует обрисовать свои источники финансирования и те, появление которых ожидается в будущем.



# ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- Задача финансового раздела бизнес-плана – сформулировать полный и достоверный прогноз будущих финансовых результатов компании.

## **Здесь учитываются следующие моменты:**

- Качество исследования непосредственно отражается на точности прогнозов. Если цифры и коэффициенты отличаются от стандартных, то лучше дать обоснование такого расхождения.
- Часто имеет смысл рассчитать более одного финансового сценария.
- Прогнозы обязательно следует периодически пересматривать, а если нужно – менять.
- Финансовый план должен соответствовать остальным частям бизнес-плана.

В бизнес-плане должна присутствовать  
следующая информация:

- Ясно и сжато сформулированный набор исходных допущений, на которых основывается прогноз
- Прогнозы прибылей и убытков минимум на три года вперед, а как правило – на пять
- Прогнозный денежный поток
- Текущий баланс
- Иные финансовые прогнозы

## Примечания и исходные допущения, касающиеся финансового плана

- Наиболее существенный элемент всех планов, который должен быть обоснован полнее и тщательнее всего, - это ожидаемый объем продаж.
- Второе важное исходное допущение относится к себестоимости реализованной продукции и валовой прибыли.
- Также необходимо разработать полный набор исходных допущений для всех прогнозируемых показателей финансового плана и в каждом случае тщательно продумать степень детализации различных частей фин. плана.

## Отчет о прибылях и убытках

- Следует внимательно изучить критически важные элементы отчета о прибылях и убытках с точки зрения их соотношения с объемом продаж, т.е. выяснить, какую долю этого объема составляет каждый элемент.
- Нужно, чтобы отчет, и в особенности пункты, непосредственно связанные с прибылью, соответствовали тому, что говорится в других разделах бизнес-плана о возможностях и ограничениях бизнеса.
- Следует отразить в отчете налоговый статус предприятия.

# Чистая приведённая стоимость

где  $CF_t$  — платёж через  $t$  лет ( $t = 1, \dots, N$ ) и начальной инвестиции  $IC$  (**Invested Capital**) в размере  $IC = -CF_0$ ,  $i$  — ставка дисконтирования.

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

## Индекс прибыльности (Profitability Index, PI)

где  $NCFi$  - чистый денежный поток для  $i$ -го периода,  
 $Inv$  - начальные инвестиции,  $r$  - ставка  
дисконтирования (стоимость капитала,  
привлеченного для инвестиционного проекта).

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{NCFi}{(1+r)^i}}{Inv}$$

# Точка безубыточности в денежном выражении

где  $TFC$  — величина постоянных издержек,

$VC$  — величина переменных издержек на единицу продукции,

$P$  — стоимость единицы продукции (реализация),

$C$  — прибыль с единицы продукции без учета доли переменных издержек

$$BEP = \frac{TFC}{\frac{C}{P}} = \frac{TFC}{\frac{(P-VC)}{P}}$$



# Внутренняя норма доходности IRR

где  $CF_t$  — платёж через  $t$  лет ( $t = 1, \dots, N$ ) и начальной инвестицией в размере  $IC = -CF_0$

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

**Спасибо за внимание!**