



Сыктывкарский лесной институт –
филиал ГОУ ВПО «Санкт-Петербургская
государственная лесотехническая
академия им. С. М. Кирова»

Методика бизнес- планирования

Енакий С.Г.

Июнь
2011



Бизнес-план

Бизнес-план - это план развития организации, необходимый для освоения новых сфер деятельности или создания новых видов бизнеса.

Самое важное при формировании **бизнес-плана** – это отразить те выгоды, которые получит инвестор от вложения средств





Цели бизнес-план

- «Для себя» - что бы самому лучше разобраться в проекте;
- Для получения кредита – то есть, что бы убедить банк;
- Для привлечения инвестора/партнера – то есть, чтобы привлечь внешнее финансирование;
- Для предоставления его в центр занятости, Минэкономразвития РК – что бы получить субсидию для старта собственного бизнеса.



Функции бизнес-плана

- Способствует более глубокому пониманию сущности и частных аспектов планируемого проекта. Он служит для упорядочения представлений о предпринимательской идее и заставляет ответить на ряд ключевых вопросов, игнорирование которых может в дальнейшем повлечь серьезные последствия. (Когнитивная)
- Информировует всех участников проектной группы обо всех аспектах проекта. (Информационная)
- Позволяет проанализировать воздействие неблагоприятных факторов на проект. (Аналитическая)
- Выступает основой бизнес-предложения при переговорах с возможными партнерами.
- Служит инструментом для получения финансовой поддержки.





Основные западные методики

**основные западные стандарты
по разработке бизнес-планов:**

- [UNIDO](#);
- [ЕБРР](#);
- [BFM Group](#);
- [KPMG](#)





Структура западных бизнес-планов:

- 1. Изложение целей деятельности;
- 2. Краткое описание бизнеса;
- 3. Анализ рынка;
- 4. Продукция (услуги);
- 5. Организация производства;
- 6. Инвестиционный климат и риски;
- 7. Конкуренция;
- 8. Реализация продукции;
- 9. Управление и кадры;
- 10. Финансирование;
- 11. Приложения





Структура адаптированного бизнес-плана:

1. Титульный лист и оглавление
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Аннотация
4. Краткое описание (резюме) проекта
5. Бизнес и общая стратегия (характеристика инициатора проекта, описание продукции, стратегия организации)
6. Рынок и маркетинговая стратегия
7. Производство и эксплуатация
8. Организационно-юридический план
9. Финансовый план
10. Анализ рисков
11. Оценка эффективности проекта
12. Приложения





Этапы разработки бизнес-плана:

- Сбор информации
- Определение целей разработки бизнес-плана
- Установление потенциальных инвесторов
- Формирование общей структуры бизнес-плана
- Сбор информации для подготовки каждого из разделов бизнес-плана
- Непосредственное написание бизнес-плана





1. Титульный лист и оглавление

- Название и адрес предприятия
- Данные, кому адресован проект
- Полное и сокращенное название проекта
- Данные руководителя организации, учредителей (адрес, контактный телефон) и ответственного за выполнение проекта (менеджера проекта)
- Стоимость проекта
- Ссылка на конфиденциальность





2. Меморандум о конфиденциальности

- **Меморандум** – (лат.сл. от «что надо помнить»).
- **Конфиденциальный** (доверие) – доверительный, не подлежащий огласке, секретный.
- Меморандум о конфиденциальности составляется в целях предупреждения лиц, ознакомливающихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации.





Пример информации о конфиденциальности бизнес-плана

Данный бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также передаваться третьим лицам. Просьба вернуть бизнес-план, если он не вызывает интереса по участию в его реализации.





3. Аннотация

Дается самая краткая информация (информационное сообщение) о проекте.

Аннотация бизнес-плана (1/3-1/2 стр.) – для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений.





4. Резюме проекта

- *Состав раздела:* Результаты и выводы бизнес-плана – предполагаемого проекта. Новизна производства. Новизна предполагаемой продукции. Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли. Срок возврата кредитов.
- *Цель раздела:* Объективная оценка продукции, деятельности фирмы. Анализ объема продаж и затрат. Оценка риска, прибыли.
- Объем 1-2 стр.





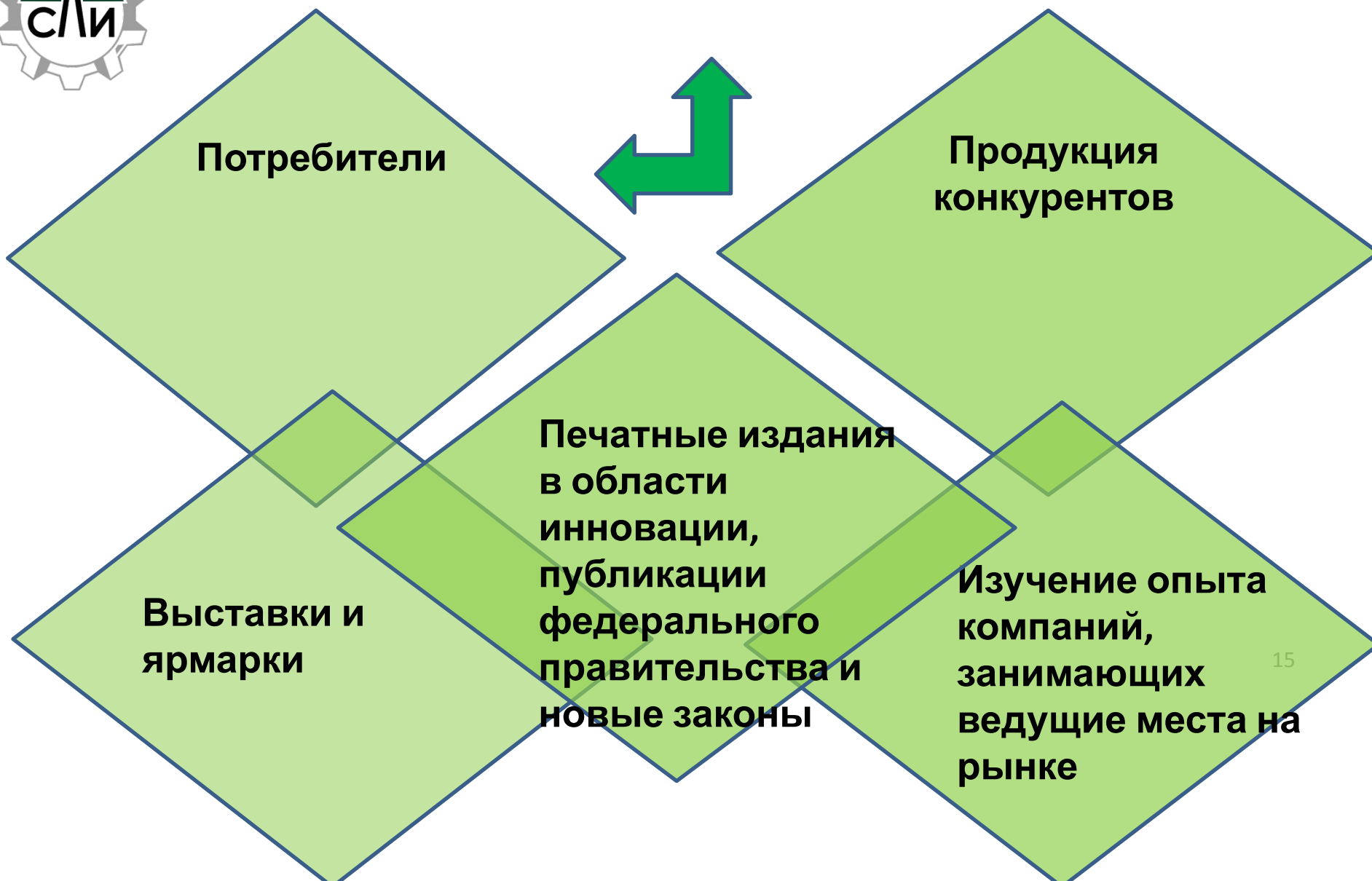
5. Бизнес и общая стратегия

Организация бизнеса, формы участия собственников, методы управления организацией, стратегия организации, основные характеристики выпускаемой продукции и услуг





Источники бизнес-идей





5. Бизнес и общая стратегия

Бизнес-модель логически описывает каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость — экономическую, социальную и другие формы стоимости.





Примеры бизнес-моделей:

- Франчайзинг
- Прямые продажи
- B2B, B2C, B2G, G2B





Франчайзинг

Франчайзинг, коммерческая концессия, франшиза (от фр. *franchir*, «освобождать») — вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (*франчайзер*) передаёт другой стороне (*франчайзи*) за плату (*роялти*) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.





Прямые продажи

продажа потребительских продуктов или услуг, осуществляемая от человека к человеку вне стационарных точек розничной торговли





B2B

B2B – сокращение от английских слов «business to business»,
в буквальном переводе – бизнес для бизнеса. Это сектор рынка, который работает не на конечного, рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес.





B2C

B2C (Business-to-Consumer) - термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией (Business) и частным, так называемым, "конечным" потребителем (Consumer)





B2G

B2G (*business-to-government*) — ОТНОШЕНИЯ между бизнесом и государством.

Пример B2G-систем - системы электронных госзакупок.





Пирамида организационного проектирования

- миссия
- видение
- корпоративные цели ("дерево целей")
- контрольные показатели результативности
- процессы и процедуры
- организационная структура управления



SMART-анализ

S – Specific (специфичность)

M – Measurable (измеримость)

A – Appropriate (уместность)

R – Realistic (реалистичность)

T – Time bound (ограниченность во времени)





Основные стратегии развития предприятия

- 1. Стратегии концентрированного роста
- 2. Стратегии интегрированного роста
- 3. Стратегии диверсифицированного роста
- 4. Стратегии сокращения





1. Стратегии концентрированного роста

Связаны с изменением продукта (попытка улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли) и (или) рынка (поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо переход на новый рынок)

1.1. Стратегия усиления позиции на рынке

- Предприятие делает все для завоевания на данном рынке лучшие позиции с данным товаром. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий

1.2. Стратегия развития рынка

- Поиск новых рынков для уже производимого продукта

1.3. Стратегия развития продукта

- Предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализоваться на уже освоенном фирмой рынке



2. Стратегии интегрированного роста

Связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур и обычно применяются предприятиями, которые находятся в сильном бизнесе, не могут осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям

2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции

- Направлена на рост предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, например, создание дочерних структур по снабжению или покупка снабженческих предприятий. В результате уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков

2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

- Выражается в росте предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, например, системами распределения и продажи. Обычно применяется предприятиями, когда посреднические услуги очень расширяются либо когда сложно найти посредников с качественным уровнем работы



3. Стратегии диверсифицированного роста

Распространение хозяйственной деятельности на новые сферы

3.1. Стратегия центрированной диверсификации

- Это поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, но в рамках существующего бизнеса

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации

- Это поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой, т.е. производство технологически несвязанных продуктов

3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации

- Это расширение за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках



4. Стратегии сокращения

Реализуются, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности; когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике

- 4.1. Стратегия ликвидации
- Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес
- 4.2. Стратегия «сбора урожая»
- Предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»
- 4.3. Стратегия сокращения
- Заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса (обычно, если одно из производств плохо сочетается с другими или когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям предприятия)
- 4.4. Стратегия сокращения расходов
- Заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведении соответствующих мероприятий по сокращению затрат и ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат. Ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности и т.п.



Характеристика инициатора проекта

необходима, если его представляет действующее предприятие. Если инициатором проекта является лицо (группа лиц), создающее(ие) организацию, то его(их) краткая характеристика может быть дана в резюме





Описание продукции (услуг)

указывается наименование продукта (товара или услуги) и его описание, которое иллюстрируется наглядным изображением (рисунком, фотографией, компьютерной моделью и т.д.), которое можно вынести в приложение





6. Рынок и маркетинговая стратегия

1. Анализ отрасли

- Определение отрасли.
- Состояние и стадия жизненного цикла отрасли. Деловая активность в отрасли.
- Новации, изменения и тенденции в отрасли.
- Идея проекта в контексте развития отрасли:
 - стадия жизненного цикла технологии, используемой в проекте;
 - существующие альтернативные технологии;
 - вероятность появления новых технологий.



6. Рынок и маркетинговая стратегия

2. Анализ рынка

- Описание целевых потребителей.
- Анализ целевого сегмента:
 - качественное описание, история становления и специфика целевого сегмента;
 - динамика цен, объемов спроса и предложения за последние несколько лет;
 - нормативно-правовое регулирование и ограничения;
 - оценка емкости;
 - прогнозы изменений.
- Информация о конкурентах (продукция, ценообразование, продвижение, распространение). Их сильные и слабые стороны, наиболее удачные маркетинговые решения.
- Прогноз объема продаж в натуральном выражении и его обоснование.



6. Рынок и маркетинговая стратегия

3. План маркетинга

- SWOT-анализ
- Сегментирование
- Комплекс маркетинга 8-Р



7. Производственный план

1. Обоснование месторасположения.
2. Технические и строительные решения.
3. Потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.
4. Производственный процесс. Перечень всех основных операций по производству, складированию (хранению) и доставке.
5. Состав и спецификация необходимого оборудования. Возможность лизинга.
6. Производственная кооперация и работа с подрядчиками.
7. Список всех видов сырья и материалов, названия фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены.
8. План поставок (описание предмета поставок, график поставок, оценка стоимости поставок).
9. План производства в натуральном выражении. Возможности наращивания (сокращения) объемов выпуска.
10. Методы контроля качества.
11. Перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности и их заработной платы.
12. Накладные расходы.
13. Оценка себестоимости продукции.
14. Экологическая и производственная безопасность.



8. Организационно-юридический план

1. Участники проекта (иногда этот пункт оформляется в виде отдельного раздела бизнес-плана)
 - Если в проекте принимают участие организации, то о каждой из организаций-участников проекта:
 - Наименование организации.
 - Форма собственности и правовой статус организации, система подчиненности.
 - Распределение акционерного капитала, основные средства.
 - Опыт работы в рассматриваемой отрасли.
 - Оборот по годам (кварталам) за последние 2-3 года.
 - Финансовое положение.



8. Организационно-юридический план

Если бизнес-план составляется для нового предприятия:

- сведения об учредителях;
- планируемая организационно-правовая форма;
- уставный капитал;
- опыт предпринимательской деятельности учредителей.

2. Система мотивации участников (баланс интересов):

- вклады каждого участника в проект (оборудование, "ноу-хау", помещения, денежные средства);
- что получает каждый участник



8. Организационно-юридический план

3. Предполагаемая схема взаимодействия участников.
Данные о ключевых управляющих фигурах в проекте.
4. Организационная структура и система управления проектом.
5. Структура работ и календарный план-график реализации проекта.
6. План по персоналу.



9. Финансовый план

Описание допущений и предположений (налоги, пошлины, льготы, темп инфляции, размер инвестиций, финансирование, режим оплаты сырья и продукции, объемы запасов, метод амортизации и т. д.).

- Прогнозный отчет о движении денежных средств (минимум на 3 года, первый год – ежемесячно, остальные - поквартально).
- Расчет показателей эффективности проекта (минимальный состав: NPV, IRR, рентабельность, чистая прибыль, срок окупаемости).
- Разработка схем финансирования (виды, объемы, источники и условия получения) и обслуживания проектных обязательств (выплата процентов, дивидендов, лизинговые платежи и т. д.).



9. Финансовый план

Расчет показателей эффективности проекта (минимальный состав: NPV, IRR, рентабельность, чистая прибыль, срок окупаемости).

1. Чистая прибыль = $D - P$
2. Чистая приведенная стоимость NPV – сумма разновременных денежных поступлений от реализации проекта, приведенных к стоимостному уровню базового периода. Под денежными поступлениями понимается разница между доходами и расходами по проекту
3. Период окупаемости PB – это время, за которое поступления от эксплуатация проекта покроют затраты на реализацию проекта
4. Индекс прибыльности PI – рассчитывается путём деления стоимости прибылей, полученных за все периоды реализации проекта на стоимость затрат по проекту
5. IRR – это процентная ставка, при которой $NPV = 0$



10. Анализ рисков проекта

- Причинно-следственный анализ рисков (возможные неблагоприятные события, источники и факторы влияния, возможные антирисковые мероприятия):
 - для прединвестиционной фазы;
 - для инвестиционной фазы;
 - для эксплуатационной фазы.
- Анализ чувствительности проекта (графики, выводы и рекомендации).
- Сценарный анализ проекта.
- Обеспечение и гарантии кредиторам и инвесторам.

11. Оценка эффективности проекта



1. Коммерческая
2. Бюджетная
3. Социальная
4. Экологическая



12. Приложения

- Регистрационные, технические и иные документы, отчеты, свидетельства, патенты, расчетные таблицы, калькуляции, схемы, чертежи, другие графические материалы и т.д.