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

- І. 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
- ІХ. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
- Х. 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.

<u>Разработка</u>

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 научноисследовательский 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?
 Понадобиться 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 бизнесплан 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 бизнесплана – 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

<u>Примечания и исходные допущения,</u> 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 *CFt* — платёж через *t* лет (*t* = 1,...,*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).

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

Точка безубыточности в денежном выражении

где TFC — величина постоянных издержек,

VC — величина переменных издержек на единицу продукции,

Р — стоимость единицы продукции (реализация),

С — 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 CFt — платёж через t лет (t = 1,...,N) и начальной инвестиции в размере IC = -CF0

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

Спасибо за внимание!