Тема. Бизнес-планирование в деятельности предпринимателей

1. Понятие бизнес-плана
2. Характеристика основных разделов бизнес-плана

1. Понятие бизнес-плана

Бизнес-план — это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются способы решения этих проблем.

Бизнес-план - это всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой нуждается бизнес для достижения поставленных целей.

Бизнес-план – это план организации бизнеса.

Основные этапы разработки бизнес-плана:

Этап 1. Определение целей разработки бизнес-плана.

Этап 2. Составление плана работ по подготовке бизнес-плана.

Этап 3. Пересмотр и уточнение плана работ.

Этап 4. Сбор информации и разработка бизнес-плана.

Этап 5. Редактирование и оформление бизнес-плана.

Этап 6. Оценка выполнения бизнес-плана.

В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности состав и структура бизнес-плана могут существенно различаться.

Необходимо отметить, что не существует единого формата для всех бизнес-планов. Каждый бизнес-план по своему уникален, поскольку он в обязательном порядке должен учитывать особенности конкретного предприятия и рассматриваемого вида бизнеса. Он должен отражать специфику той компании и ситуацию, для которых он разработан.

Например, бизнес-план нового производственного предприятия будет отличаться от бизнес-плана консалтинговой компании, а также от бизнес-плана предприятия общественного питания.

Требования к структуре бизнес-плана

Характеристика	**Описание характеристики (требование)**
Количество разделов	Должно быть таким, сколько необходимо и достаточно для достижения целей и задач бизнес-плана, раскрытия специфики той сферы бизнеса, которой он посвящен
Ключевые разделы	В любом бизнес-плане должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес-плана и его бизнес-идеи; анализ рынка; продукты и услуги; операционную деятельность компании, маркетинг; финансы и риски
Четкость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условии дефицита времени быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию
Логичность структуры	Определенная последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана

Структура бизнес-плана:

1. титульный лист;
2. резюме;
3. анализ отрасли;
4. план маркетинга;
5. план производства;
6. организационный план;
7. финансовый план;
8. оценка рисков;
9. приложения.

2. Характеристика основных разделов бизнес-плана

Титульный лист бизнес-плана должен быть локаничным и привлекательным, его не следует перегружать излишней информацией. Желательно, чтобы в нем была отражена общая информация:

- полное наименование фирмы — инициатора проекта;
- название бизнес-плана, отражающее его специфику;
- имя владельца-предпринимателя или контактного лица;
- дата и место составления бизнес-плана.

2. Резюме бизнес-плана

Цель резюме — привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, дав четкое предварительное представление о сути делового предложения и бизнес-плана.

Как правило, резюме содержит следующие составляющие элементы;

- наименование проекта и назначение бизнес-плана;
- краткую информацию о компании;
- суть проекта;
- общюю сумму инвестиций в проект и его потребности в финансировании;
- основные финансовые результаты и оценка эффективности проекта.

3. Анализ отрасли

Цель этого раздела — показать положение дел в отрасли, в которой компания предполагает вести свой бизнес (или действует), выявить потенциал ее прибыльности, движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха в данной отрасли.

Важно понять структуру отрасли, выявить основные тенденции и динамику ее развития. Необходимо выяснить, что из себя представляет отрасль (крупная, растущая, структурно привлекательная или наоборот), каково ее положение в настоящее время (прогрессирующее, стабильное, регрессирующее) и каким оно может стать в будущем. Все это позволяет понять, какое влияние оказывает отрасль на прибыль компании и отдачу от инвестиций.

Также в данном разделе приводится анализ рынка и тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок.

Цель анализа рынка —

показать знание рынка и конкуренции, убедить потенциального инвестора в существовании рынка сбыта, оценить рынок и тем самым укрепить доверие к бизнес-плану.

Цель анализа продукта —

дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах. Акцент следует сделать на уникальной способности компании удовлетворять потребности рынка.

Этот подраздел является наиболее сложным и значимым в бизнес-плане, так как предполагает проведение маркетингового исследования, включающее:

- общее описание рынка и его целевых сегментов;
- определение спроса на продукцию (услуги);
- анализ конкурентов.

Сначала необходимо дать описание рынка в целом и его перспективных целевых сегментов.

Важно описать и оценить свой целевой рынок.

Оценка спроса и потенциала рынка опирается на результаты анализа отрасли. Гарантией сбыта услуг компании может быть только спрос на эти услуги. Он напрямую зависит от количества потенциальных потребителей и от частоты использования услуги. Поскольку каждый товарный рынок является уникальным, универсальных рецептов для определения, оценки спроса и потенциала рынка быть не может.

Очень важно составить представление о конкурентах, выявить их слабые и сильные стороны, возможности и угрозы внешней среды, а также показать конкурентные преимущества компании. Поскольку конкуренты оказывают существенное влияние на состояние и жизнеспособность бизнеса компании, важно проанализировать их сильные и слабые стороны, а также понять их поведение на рынке.

Необходимо собрать информацию, характеризующую продукцию и услуги конкурентов: качество, предоставляемые гарантии и сервисное обслуживание, условия продажи, скидки и др. Важно показать, в чем отличие предлагаемых продуктов и услуг от продукции и услуг конкурентов.

Анализ конкурентов / Сравнение с конкурентами

Место среди конкурентов (оценка по 10-и бальной шкале)

	Мы	a	b	c	d
Качество продукции и услуг					
Ассортимент					
Репутация					
Лояльны ли покупатели					
Цена / качество					
Размер бизнеса					
Система распределения продукции					
Наличие финансовых ресурсов					
Качество управления бизнесом					
Инновационность					
Состояние оборудования					
Общее количество баллов					
Место среди конкурентов					

Возможные угрозы со стороны конкурентов

Вероятность реализации угроз		Последствия угроз			
		Разрушительные	*Критические*	*Тяжелые*	*Легкие*
		1	*2*	*3*	*4*
Высокая	*а*				
Средняя	*б*				
Низкая	*в*				

Какие действия следует предпринять для преодоления угроз со стороны конкурентов?

Возможность осуществления действий		**Эффективность действий**		
		сильная	***средняя***	***малая***
		1	***2***	***3***
высокая	***а***			
средняя	***б***			
низкая	***в***			

SWOT – анализ

Критерий отнесения - возможность воздействия на выделенный фактор: если менеджеры компании ***могут*** воздействовать на данный фактор, то это сильная или слабая сторона компании	
Сильные стороны (S)	**Слабые стороны (W)**
Критерий отнесения - возможность воздействия на выделенный фактор: если менеджеры компании ***не могут*** воздействовать на данный фактор, то это возможность или угроза рынка	
Возможности (O)	**Угрозы (T)**

4. План маркетинга.

Цель раздела состоит в том, чтобы разработать план сбыта, показать выбранную стратегию маркетинга, ведущую к достижению поставленных целей, разъяснить, какие средства маркетинга и как будут задействованы.

План маркетинга является одним из важнейших разделов бизнес-плана.

Он включает в себя два основных подраздела:

- план продаж;
- стратегию маркетинга.

В первую очередь необходимо подготовить прогноз продаж. Он определяет предполагаемый ежегодный и ежемесячный (для первого года) объем продаж в натуральном выражении, а также доход от продаж в стоимостном выражении на планируемый период.

На основе плана продаж определяются предполагаемые расходы, связанные с реализацией продукции, услуг и осуществлением маркетинговых мероприятий, и предполагаемый объем работ.

В результате данного подраздела на основе собранной ранее информации должны быть определены следующие параметры:

- планируемый объем продаж и поступления от продаж;
- доля рынка (в %);
- коэффициенты сезонности сбыта;
- уровень цен по каждому виду продукции и услуг.

Стратегия маркетинга.

Цель разработки стратегии маркетинга — показать маркетинговые действия, которые позволят обеспечить достижение поставленных целей (по объему продаж, прибыли и клиентам).

Стратегия маркетинга должна раскрывать следующее:

- главные стратегические установки маркетинга на рынке;
- комплекс маркетинга (товары и товарную политику, цены и политику ценообразования, продажи и сбытовую политику, рекламу и продвижения);
- маркетинговую программу и бюджет маркетинга.

Все составляющие маркетингового комплекса должны рассматриваться как взаимно зависимые инструменты и быть связаны между собой для достижения целей маркетинга.

5. План производства включает в себя:

- описание местоположения;
- производственный процесс и его обеспечение;
- инвестиционные затраты;
- производственные затраты;
- операционные конкурентные преимущества.

План производства

Цель данного раздела — представить разработанную стратегию производства продукции и услуг, показать реальную возможность, обеспечить производство необходимой продукции и услуги требуемого качества и в нужные сроки.

Описание географического места размещения предприятия должно доказать, насколько удачно выбрано его местоположение, исходя из близости к рынку, поставщикам сырья и материалов, доступности транспортных магистралей и рабочей силы.

Для краткого описания производственного процесса необходимо показать, какие технологические операции лежат в основе процесса изготовления продукции или оказания услуг. Задача состоит в том, чтобы описание сложного производственного процесса сделать понятным и для тех, кто не обладает специальными техническими познаниями.

В подразделе "Инвестиционные затраты" необходимо дать описание создаваемого имущества и его основных характеристик, рассчитать потребность в инвестициях. При этом оцениваются инвестиционные затраты по всем основным составляющим активов предприятия: основные средства; оборотные активы, нематериальные активы.

Далее определяется потребность проекта в трудовых и материальных ресурсах, а также производственных затратах на эти ресурсы.

Источниками операционных конкурентных преимуществ могут быть:

- используемая технология производства;
- опыт, квалификация и умение персонала;
- экономия на масштабах производства;
- низкие прямые издержки;
- географическое месторасположение и др.

6. Организационный план включает в себя:

- организационную структуру управления;
- сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании;
- кадровую политику и развитие персонала;
- календарный план работ по реализации проекта.

Цель раздела — показать организационную структуру управления предприятием, дать характеристику составам управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес-плана. Потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто будет осуществлять руководство и каким образом будут распределяться полномочия между членами руководящего состава на практике.

Этот раздел должен подчеркивать таланты, способности и квалификацию управленческой команды. Его следует прорабатывать с особой тщательностью, поскольку большинство опытных инвесторов инвестируют в людей, доверяя денежные средства прежде всего тем людям, которые способны реализовать бизнес-идеи, заложенные в бизнес-плане.

7. Финансовый план включает в себя:

- план прибыли и убытков;
- план денежных потоков;
- прогнозный баланс;
- инвестиционный план и финансирование проекта.

Финансовый план относится к числу ключевых разделов бизнес-плана. Он сводит воедино различную информацию из предыдущих разделов бизнес-плана, представляет ее в стоимостной форме, показывает, будет ли прибыльной деятельность по реализации проекта в результате осуществления выбранной стратегии.

Цель раздела — дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Профессионально составленный финансовый план позволяет получить ответы на ряд важнейших вопросов, волнующих как владельцев или менеджеров предприятия, так и инвесторов (кредиторов).

План прибыли и убытков представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

Задача подготовки данного документа состоит в том, чтобы показать структуру себестоимости продукции, соотношения затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. По нему можно судить о рентабельности производства, рентабельности продукции, возможности возврата в срок заемных средств.

План денежных потоков представляет собой финансовый документ, отражающий движение потоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на планируемый период. Он показывает динамику поступления и расходование денежных средств на планируемый период, что позволит судить о платежеспособности предприятия.

Цель прогнозирования движения денежных средств — определить объемы финансовых потребностей (кредитов, инвестиций), а также обеспечить сбалансированность поступлений и расходования денежных средств в ближайшие двенадцать месяцев.

Составляя бизнес-план проекта, предприниматель должен конкретно представлять потребность в инвестициях: сколько денег необходимо предприятию и на что они будут истрачены.

Поиск стратегии финансирования заключается в рассмотрении различных вариантов финансирования проекта, выработке определенной последовательности схем финансирования и определении наиболее рациональной структуры капитала исходя из индивидуальных особенностей проекта и влияющих на него факторов.

Выделяют три основных варианта финансирования:

- финансирование из собственных средств;
- финансирование из заемных средств;
- смешанное финансирование.

8. Оценка рисков включает в себя:

- выявление рисков;
- анализ рисков;
- поиск путей защиты от рисков.

Цель данного раздела состоит в том, чтобы выявить возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, оценить риски проекта в целом и предусмотреть меры по предотвращению или снижению возможных потерь.

Этот раздел — один из самых сложных разделов бизнес-плана. Он должен дать потенциальным инвесторам (или партнерам) информацию о рисках проекта для принятия решения о целесообразности их участия в проекте.

Важно продемонстрировать реалистичный подход к проекту. Он необходим предпринимателю для самоконтроля и убеждения инвесторов в надежности вложения им денежных средств.

Основные виды риска:

- производственный риск;
- коммерческий риск;
- рыночный риск;
- инфляционный риск;
- финансовый риск;
- научно-технический риск;
- политический;
- внешнеэкономический риск;
- организационный риск.

Принято считать, что в условиях рыночной экономики проекты с наиболее высоким ожидаемым доходом являются и наиболее рисковыми.

Однако один и тот же проект с определенной степенью риска может быть приемлемым для одного инвестора и неприемлемым для другого, предпочитающего более надежные и менее рисковые проекты.

Полностью избежать рисков невозможно. Поэтому в бизнес-плане необходимо охарактеризовать все виды рисков, типичные для данного бизнеса. Инвесторы гораздо спокойнее воспринимают риск, если все условия для них ясны.

Возможные риски и формы страхования

№ п/п	Возможные риски	Возможные потери	Формы страхования
Политические риски			
1.	Нестабильность законодательства может привести к росту ставок налогообложения	Указанный риск может привести к росту себестоимости и цены на внутреннем рынке на 20-25 %	Невозможность избежать последствий этого риска
Финансово-экономические риски			
1.	Неустойчивость сбыта	Часть продукции может оказаться не востребованной рынком, что приведёт к уменьшению прибыли (на 37-40 %)	Организация долгосрочного сотрудничества с покупателями. Поиски потенциальных партнёров
2.	Появление альтернативной продукции и услуг с качественными показателями выше	Потеря части рынка (25%)	Улучшение показателей качества
3.	Снижение цены конкурентом	Приведёт к вынужденному снижению цены и потери прибыли (5%)	Возможное снижение цены за счёт снижения себестоимости – 5%
4.	Рост цен на сырьё, материалы, тарифов на перевозку	Рост цен должен соответствовать темпам инфляции и не оказывать значительного влияния на экономические показатели, рассчитанные в валюте	Рост цен будет в равной мере влиять на конкурентов
Организационные риски			
1.	Низкое качество менеджмента предприятия	Вероятность этого риска мала из-за достаточного уровня компетентности и ответственности	Формирование модели корпоративного управления

9. Приложение

В приложении к бизнес-плану может быть представлена любая дополнительная или конфиденциальная информация, которая будет полезна читателю, но не предназначенная для распространения или не вошедшая в основной текст бизнес-плана. Как правило, в приложение включают документы, которые могут служить подтверждением или подробным объяснением сведений, приведенных в бизнес-плане.

Наиболее распространённые документы, входящие в приложения:

- технические данные о продукции;
- анкеты руководящих работников;
- организационная и другие схемы;
- результаты аудиторских проверок;
- мнения консультантов и экспертов.

На титульном листе бизнес-план следует указать, что приведённая в данном бизнес-плане информация носит конфиденциальный характер и представляет предпринимательскую тайну.