

---

# Разработка Бизнес-плана

---

*Понятие бизнес-плана*

*Классификация видов бизнес-планов*

*Структура бизнес-плана*

# Роль и назначение бизнес-плана

**Бизнес-план** – это форма представления проекта в виде компактного документа, содержащего основные сведения об условиях инвестирования, целях и масштабах проекта, объеме и номенклатуре намечаемой к производству продукции, потребных ресурсах, конкретную программу действий по его осуществлению, возможные экономические и финансовые результаты.

Это детальное изложение целей, условий, путей и эффективности осуществления проекта.

---

# Роль и назначение бизнес-плана

## Основное назначение и задача бизнес-плана:

дать целостную оценку условиям,  
перспективам, экономическим и  
социальным результатам реализации  
проекта

# Роль и назначение бизнес-плана

- ⇒ Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно рассматривать как *неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля*
- ⇒ Важно рассматривать бизнес-план как *сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления*

# Роль и назначение бизнес-плана

- ⇒ Бизнес-план в большинстве случаев используется как средство для получения необходимых инвестиций, таким образом он служит мощным *инструментом финансирования бизнеса*
- ⇒ Бизнес-план служит *для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов* за определенный период времени

# Роль и назначение бизнес-плана

- ⇒ Бизнес-план может быть *хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса*, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной *визитной карточкой организации*, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным
- ⇒ Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предлагаемого бизнес. Он *демонстрирует готовность идти на риск*

---

# Роль и назначение бизнес-плана

*Бизнес-планирование – творческий процесс,  
требующий профессионализма и искусства*

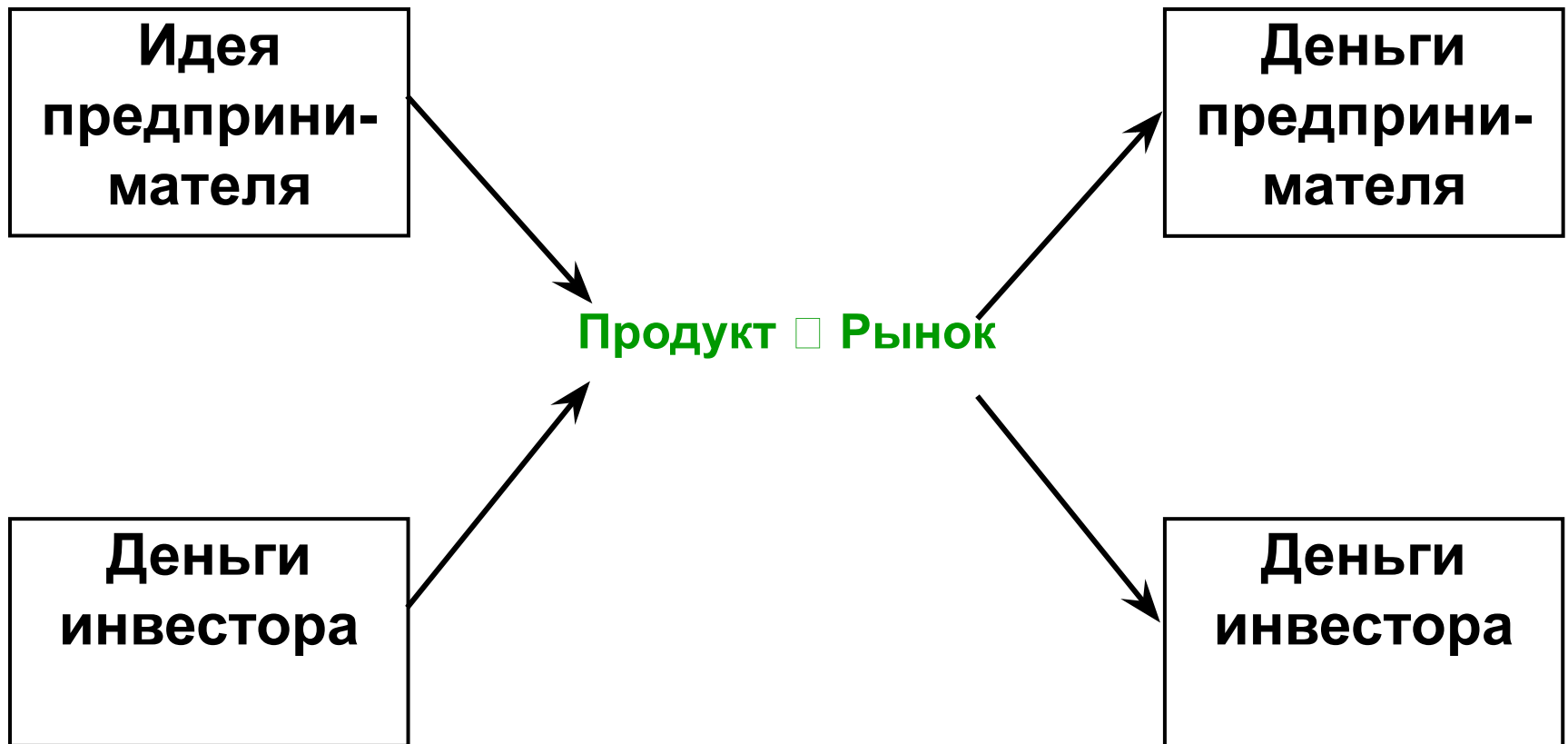
# Роль и назначение бизнес-плана

В *качестве внешнего документа* он выступает при установлении или расширении контактов с контрагентами и потенциальными финансовыми партнерами:

- *инвесторами*;
- *поставщиками* сырья, материалов, оборудования;
- *посредниками* в реализации продукции предприятия;
- *предприятиями и организациями*, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной деятельностью;
- *возможными спонсорами* предприятия и др.



# Что должен показать бизнес-план инвестору



# Классификация бизнес-планов

По целевой аудитории:

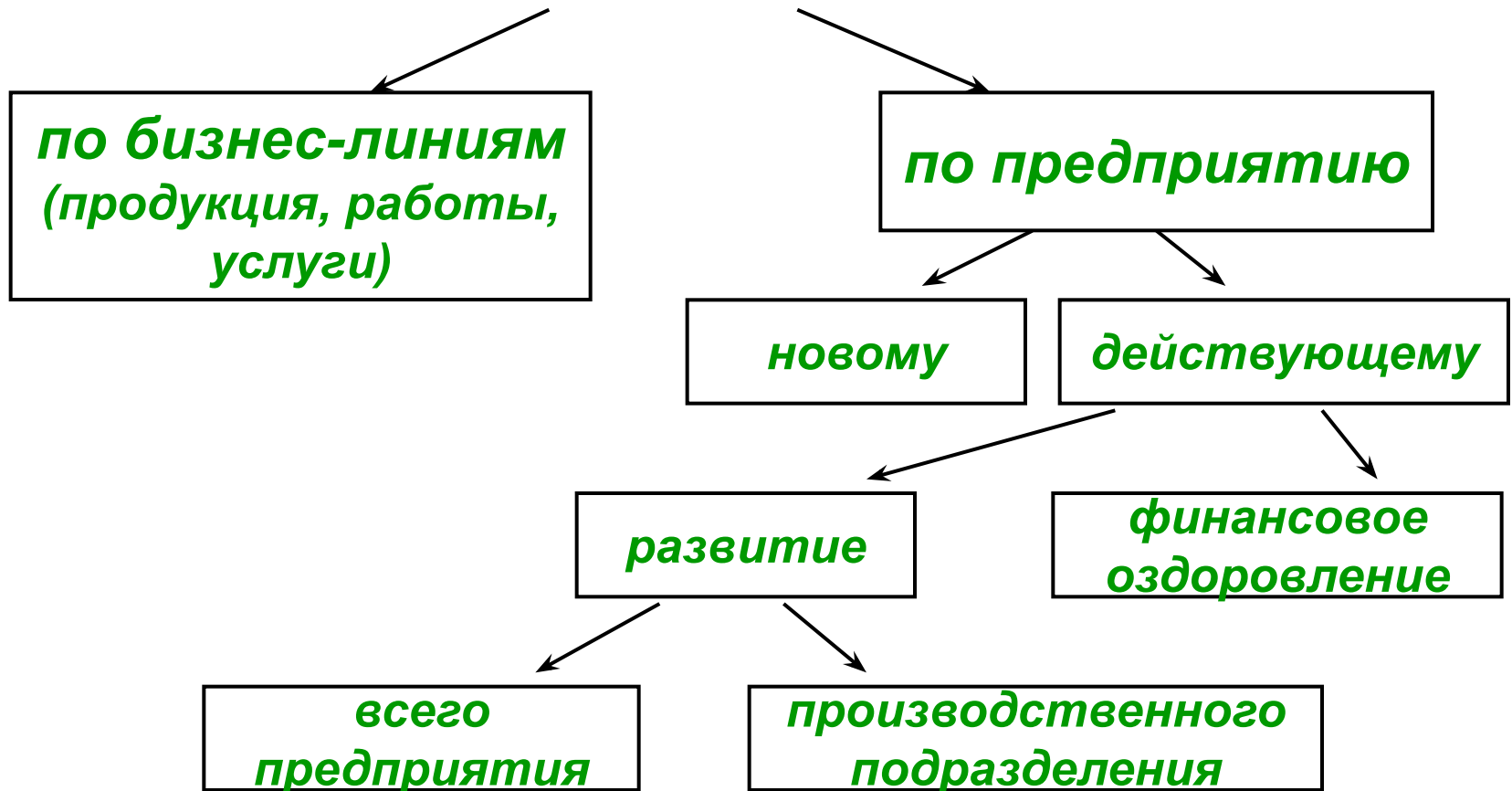
```
graph TD; A[По целевой аудитории:] --> B[внутренний]; A --> C[внешний];
```

***внутренний***

***внешний***

# Классификация бизнес-планов

По объектам бизнеса:



# Классификация бизнес-планов

## По назначению:

- 
- ***БП коммерческой идеи или инвестиционного проекта***
  - ***БП компании или структурного подразделения***
  - ***БП как заявка на грант***
  - ***БП как заявка на кредит***
  - ***БП финансового оздоровления***
  - ***БП развития региона для бюджета***

# Подходы к разработке бизнес-плана

Существует **два** основных **подхода** к разработке бизнес-плана.

**Первый** заключается в том, что **инициаторы** проекта *сами разрабатывают* бизнес-план.

При **втором** подходе **инициаторы** бизнес-план сами не разрабатывают, а *являются заказчиками*. Разработчиками являются фирмы, авторские коллективы, эксперты и консультанты.

# Порядок работы над бизнес-планом

**Работа над бизнес-планом проводится в несколько этапов:**

- Определение **целей** разработки бизнес-плана
- Определение **целевой аудитории** бизнес-плана
- Определение **структуры** бизнес-плана
- Сбор и систематизация **информации** для подготовки всех разделов бизнес-плана
- **Оформление** бизнес-плана

# Порядок работы над бизнес-планом

При разработке бизнес-плана необходимо учесть интересы всех заинтересованных сторон:

- ⇒ заказчика и разработчика бизнес-плана
- ⇒ потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров
- ⇒ органов власти
- ⇒ персонала и клиентов

# Состав, структура и объем бизнес-плана

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- ✓ специфику **вида деятельности**;
- ✓ **размеры** предприятия;
- ✓ **цель** составления бизнес-плана;
- ✓ общую **стратегию** предприятия;
- ✓ **размер** предполагаемого **рынка** и наличие конкурентов
- ✓ **требования** потенциального инвестора и др.



# Состав, структура и объем бизнес-плана

На один проект на предприятии может быть разработано *несколько бизнес-планов*. Например:

- один **внутренний** – рабочий бизнес-план для самого предприятия,
- второй – **внешний для** потенциальных коммерческих инвесторов,
- третий – **внешний для** получения поддержки администрации города и т.д.

Причем каждый из них будет разным по структуре, объему, полноте раскрытия тех или иных вопросов, несмотря на то, что все они будут раскрывать суть одного и того же проекта.

# Состав, структура и объем бизнес-плана

*Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана.*

Отсутствие единого стандарта разработки бизнес-планов объясняется и **различными видами бизнеса**, и **различными целями**, с которыми создаются бизнес-планы.

Тем не менее можно выделить *разделы, которые обычно присущи бизнес-плану.*

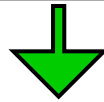
---

# Типовые разделы бизнес-плана

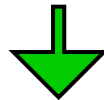
- титульный лист
- резюме
- описание компании
- продукция и услуги
- анализ отрасли и рынка
- план маркетинга
- производственный план
- организационный план
- анализ рисков
- финансовый план
- приложения к бизнес-плану

# Последовательность разработки бизнес-плана

1. Сбор и анализ информации о продукции, услуге



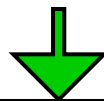
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта



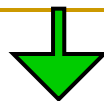
3. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта



4. Анализ состояния и перспективности отрасли




5. Анализ состояния и возможностей предприятия




# Последовательность разработки бизнес-плана




6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики




7. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами



8. Расчет потребного капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей




9. Определение источников финансирования, направленности и масштабности проекта, расчет эффективности




# Последовательность разработки бизнес-плана



10. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта




11. Решение вопросов рисков и гарантий



12. Составление краткого содержания проекта



13. Оформление титульного листа



14. Оформление бизнес-плана

# Содержание разделов бизнес-плана

## Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана должен быть **лаконичным** и **привлекательным**, не содержать излишних подробностей. На нем указываются:

- **название фирмы**;
- ее **местоположение**;
- **название** бизнес-плана;
- **дата** его составления.

На титульном листе обычно помещается **меморандум о конфиденциальности**.

---

# Содержание разделов бизнес-плана

## Содержание

После титульного листа может быть приведено **содержание** бизнес-плана, в котором дается перечень того, что будет включено в бизнес-план, позволяющий быстро найти необходимую информацию.

Содержание должно быть четко оцифровано.



# Содержание разделов бизнес-плана

## Резюме

**Резюме (концепция бизнеса)** – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Его **задача** - **привлечь внимание** и захватить воображение тех, кто знакомится с содержанием проекта, вызвать у них желание познакомиться с проектом более детально.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Резюме

Сведения, включаемые в резюме, должны передавать все особенности проекта, включая:

- цели проекта;
- специфику продукции и услуг;
- рынки сбыта и конкуренцию;
- организацию и управление проектом;
- финансовую информацию о проекте;
- потенциальные выгоды для возможных участников проекта.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Описание компании

В этом разделе следует дать общее описание фирмы. Ключевые элементы раздела:

- **основные сведения** о предприятии;
- краткая **история** предприятия;
- тип бизнеса, основные **виды деятельности**;
- **местоположение** предприятия;
- **факторы**, влияющие на деятельность предприятия;
- **цели и стратегии** бизнеса.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Продукция и услуги

В этом разделе представляется **описание продукции (услуг)** предприятия, производится их комплексная оценка.

Выбор продукта должен осуществляться **с точки зрения** тех **потребительских качеств**, которые он удовлетворяет (цепочка «желание - удовлетворение»).

Основной вопрос: **в чем уникальность именно вашего продукта/услуги, почему именно у Вас будут его приобретать.**

# Содержание разделов бизнес-плана

## Продукция и услуги

С этой целью приводятся следующие сведения:

- потребности, удовлетворяемые товаром;
  - показатели качества;
  - экономические показатели;
  - внешнее оформление;
  - сравнение с другими аналогичными товарами;
  - патентная защищенность;
  - показатели экспорта и его возможности;
  - основные направления совершенствования продукции;
- 
- возможные ключевые факторы успеха.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Анализ отрасли и рынка

Данный раздел – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, который должен ответить на вопросы: *кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия.*

При изложении материала следует особенно **проявлять реализм**, не преувеличивая своих возможностей и не преуменьшая возможностей конкурентов, с тем, чтобы не подорвать доверие к предприятию и его руководству.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Анализ отрасли и рынка

В бизнес-плане должны найти отражение следующие вопросы:

- характеристика отрасли;
- тенденции и перспективы развития отрасли;
- роль предприятия внутри отрасли;
- определение типа рынка, на котором предприятие предполагает работать;
- определение рыночной структуры (проведение сегментирования рынка);
- оценка конъюнктуры рынка (оценка численности покупателей на каждом выделенном сегменте, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса);

# Содержание разделов бизнес-плана

## Анализ отрасли и рынка

- отбор целевых сегментов;
- позиционирование на рынке (действия по выведению товара на рынок и обеспечению ему конкурентоспособного положения в сегменте);
- прогноз объемов продаж (в натуральном и денежном выражении);
- анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов;
- оценка конкурентоспособности продукции и услуг;
- конкурентное преимущество предприятия.



# Содержание разделов бизнес-плана

## План маркетинга

В данном разделе целесообразно изложить основные моменты планируемой **маркетинговой деятельности** фирмы, исходя из целей бизнес-плана.

Структура раздела может быть следующей:

- **стратегия** маркетинга;
- **товарная** политика;
- **ценовая** политика;
- **сбытовая** политика;
- **коммуникативная** политика;
- **бюджет** маркетинга.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Производственный план

Этот раздел готовится только той фирмой, которая собирается заниматься производством.

Раздел должен показать, что **предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.**

А также **возможности дальнейшего расширения, модернизации, гибкость и мобильность производства и производственного процесса.**

# Содержание разделов бизнес-плана

## Производственный план

Структура раздела может иметь следующий вид:

- **расположение** предприятия;
- **потребность в долгосрочных активах (капвложения)**;
- **производственные мощности** и их развитие;
- **потребность в оборотных средствах**;
- **технология** производства;
- **производственный процесс** и операции;
- **организация труда**;
- **контроль качества** и **охрана окружающей среды**;
- **прогноз затрат**.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Организационный план

Данный раздел бизнес-плана должен быть посвящен системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

- правовое обеспечение деятельности;
- организационная структура;
- ключевой управленческий персонал;
- кадровая политика фирмы;
- календарный план.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Анализ рисков

Задача раздела - выявление основных рисков в реализации проекта, анализ их источников и причин возникновения, оценка возможного ущерба и принятие мер по снижению рисков.

Данный раздел содержит следующие составные части:

- анализ рисков, оценка риска проекта;
- потери от риска, тип области риска проекта;
- организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- программа страхования рисков.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Финансовый план

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей, а также содержит план получения инвестиций и определение эффективности предполагаемого проекта.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Финансовый план

Раздел объединяет три направления:

1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия
2. Планирование основных финансовых показателей
3. Финансовая стратегия предприятия

# Содержание разделов бизнес-плана

## Финансовый план

### 1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия:

- ✓ финансовая отчетность предприятия;
- ✓ анализ финансово-экономического состояния предприятия.



# Содержание разделов бизнес-плана

## Финансовый план

### 2. Планирование основных финансовых показателей:

- ✓ прогноз баланса активов и пассивов предприятия;
- ✓ прогноз прибылей и убытков;
- ✓ прогноз движения денежных средств;
- ✓ финансовая оценка проекта;
- ✓ прогноз запаса финансовой прочности.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Финансовый план

### 3. Финансовая стратегия предприятия:

- ✓ потребности в инвестициях и источники их финансирования;
- ✓ оценка эффективности проекта в целом;
- ✓ оценка эффективности участия в проекте;
- ✓ анализ чувствительности проекта.

# Содержание разделов бизнес-плана

## Приложения к бизнес-плану

Приложение обычно содержит материалы, которые не обязательно должны быть приведены в основном тексте. Ссылки на какие-либо документы, используемые в приложении, должны быть сделаны в самом бизнес-плане.

В приложениях к бизнес-плану приводится разнообразная документация, подтверждающая достоверность сведений, на основе которых разрабатывался бизнес-план.

# Общие требования к бизнес-плану

- ❑ бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ
- ❑ бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров
- ❑ информация, представленная в бизнес-плане должна быть емкой, четкой и в то же время краткой, для чего можно представлять ее в аналитической (табличной) или графической форме

# Общие требования к бизнес-плану

- объективная оценка трудностей, стоящих на пути реализации намеченного в бизнес-плане
- бизнес-план должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях
- утверждения и прогнозы должны быть определенными, а также обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией

# Общие требования к бизнес-плану

- ❑ точность финансовых расчетов
- ❑ анализ существующих рисков компании
- ❑ план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей
- ❑ в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Объем приложений не ограничивается

# Общие требования к бизнес-плану

- стиль изложения: простота изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т.е. доступность в изучении и понимании. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнеров.

# Общие требования к бизнес-плану

Следует обратить внимание на  
двойственный характер бизнес-плана:

С одной стороны – это *серьезный аналитический документ,*  
а с другой – *средство рекламы.*





# Бизнес-план как форма

## представления проекта

### Цели разработки Бизнес-плана:

- ❑ уяснить степень реальности достижения обозначенных результатов в проекте;
- ❑ убедить коллег в реальности достижения определенных количественных или качественных показателей предполагаемого бизнес-проекта;
- ❑ доказать определенному кругу лиц целесообразность предлагаемого бизнес-проекта;
- ❑ привлечение внимания и усиления заинтересованности потенциального инвестора

# Бизнес-план как форма представления проекта

Целесообразно иметь **два вида бизнес-плана**.

**Первый вид** бизнес-плана – **официальный**. Он представляет собой краткое (до 50 страниц) изложение на бумаге прошлого, настоящего и будущего бизнеса и необходим перспективным партнерам, инвесторам и акционерам предприятия, чтобы иметь общую цель.

В таком бизнес-плане обычно содержатся *три варианта расчетов*: оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный).

# Бизнес-план как форма представления проекта

Второй вид бизнес-плана – **повседневный рабочий документ** для первого лица компании, команды разработчиков. В нем сосредотачивается рабочий информационный материал.

Такой бизнес-план **позволяет**:

- *понять важность официального* бизнес-плана;
- *составить программу действий* задолго до того, как реально начнется новое дело;
- детально *рассмотреть возможные варианты* решения возникающих проблем, чтобы быть в состоянии преодолеть их впоследствии и избежать ошибок в официальном бизнес-плане;
- заранее распознать и *оценить* внутренний и внешний *риски*;
- *вести контроль* за состоянием дел, учитывая постоянные изменения во внешней и внутренней среде.

---

# Бизнес-план как форма представления проекта

Рабочие материалы могут содержать сведения, которые не вошли в официальный бизнес-план. В них отражаются краткосрочные и долгосрочные цели бизнеса, маркетинговая стратегия, данные о конкурентах, сумма капитала, которую планируется направить в бизнес.

Часть документации рабочего бизнес-плана может быть использована в качестве приложений к официальному бизнес-плану.

# Бизнес-план как форма

## представления проекта

### Функции Бизнес-плана:

- ❑ **Планирование** - бизнес-план позволяет **оценить возможности** развития **новых направлений** деятельности, **контролировать** процессы внутри фирмы
- ❑ **Привлечение внешних средств**
- ❑ **Привлечение потенциальных партнеров**
- ❑ **Вовлечение сотрудников** в процесс составления бизнес-плана, что улучшает их информированность, позволяет скоординировать их усилия, создать мотивацию достижения цели