



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





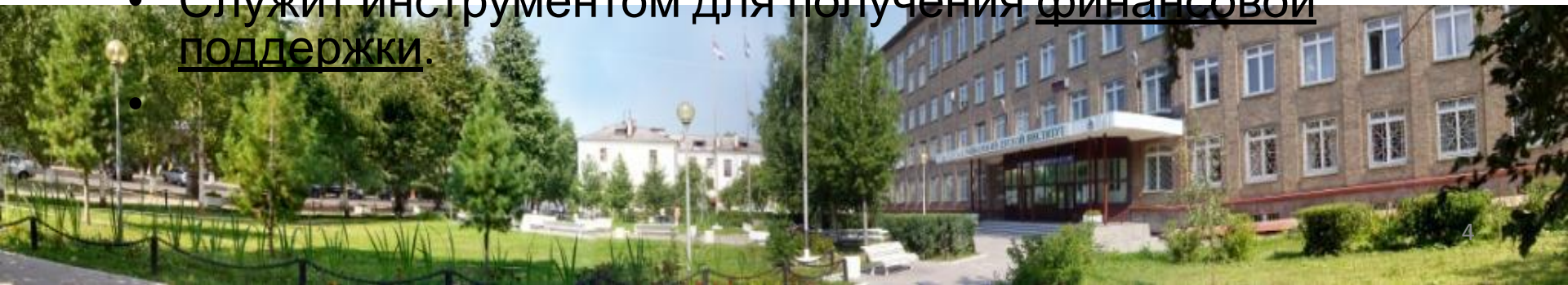
Цели бизнес-план

- «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.





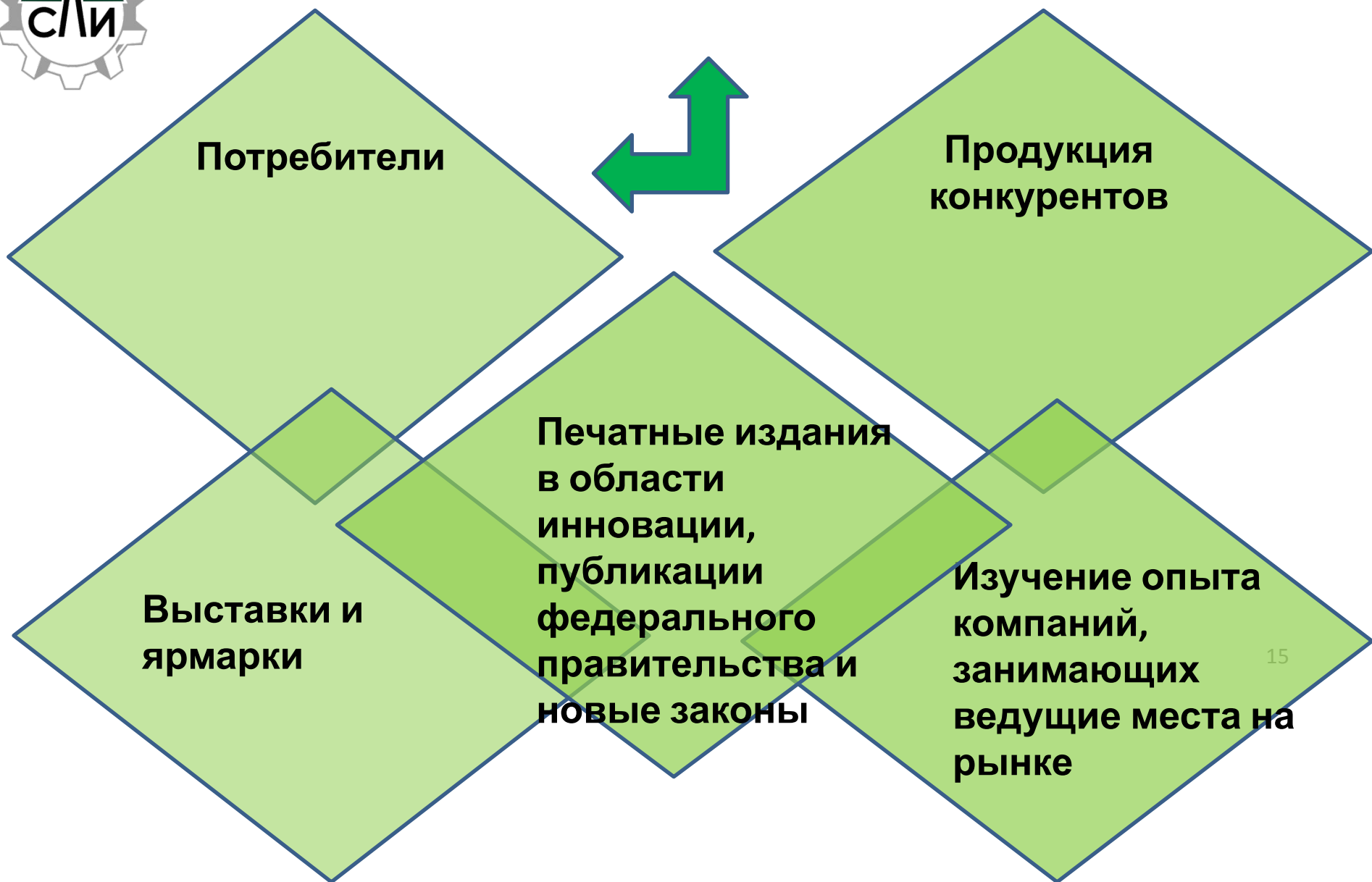
5. Бизнес и общая стратегия

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 РВ– 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.