





Бизнес-планирование

- 
- Бизнес - это искусство извлекать деньги из чужого кармана, не прибегая к насилию.

Макс Амстердам



Бизнес-план — это документ, описывающий определенную бизнес-идею и возможные пути ее реализации.

Основные задачи:

- Предвидение и устранение проблем
- Привлечение инвестиций
- Контроль и управление компанией

Ключевые вопросы

- Какой товар или услугу предлагаете на рынок и какие потребности она удовлетворяет?
- Кто потенциальный потребитель и почему он будет приобретать данный товар или услугу именно у вас?
- Как вы собираетесь достичь своей целевой аудитории?
- Каким образом будет финансироваться данный бизнес?

Порядок работы над бизнес-планом:

1. Выявление целевой аудитории
2. Определение структуры бизнес-плана
3. Сбор и систематизация информации
4. Оформление бизнес-плана

Структура бизнес-плана

- Титульный лист
- Оглавление
- Меморандум о конфиденциальности
- Резюме
- Краткое описание проекта
- Анализ рыночной ситуации
- План маркетинга
- Организационный план
- Производственный план
- Анализ рисков
- Финансовый план


Советы по составлению бизнес-плана

ДА	НЕТ
Сначала прочитайте несколько других бизнес-планов	Нереалистичные прогнозы
Для составления качественного бизнес-плана необходимо время	Недооценка трудностей развития бизнеса
Пристальное внимание к оформлению	Недооценка конкурентов
Представление числовых данных с помощью таблиц, графиков, диаграмм	Технический лексикон/узкие технологические термины
Объем от 30 до 40 страниц	Высоко конфиденциальная информация

Программные продукты

Название программы, электронный адрес	Основные функции	Стоимость лицензии (руб.)
Project Expert http://www.expert-systems.com	Автоматически рассчитывает показатели эффективности и строит графики и диаграммы. Позволяет моделировать деятельность как маленьких фирм до холдинговых компаний.	от 50 тыс.
Business Plan PL http://www.probp.ru	Содержит несколько вариантов алгоритмов расчетов финансовых показателей. Автоматически создает отчеты.	от 13 тыс.
Мастерская бизнес-планирования www.cfin.ru	В состав входят шаблоны расчетов, шаблоны бизнес-планов а так же 67 готовых бизнес-планов реальных проектов. Содержит инструменты для оценки финансовой эффективности по бухгалтерской отчетности.	4 тыс.
COMFAR III Expert www.bigplans.ru	Достоинства программы - хорошая документированность, продуманная методика анализа. Недостаток - отсутствие возможности учитывать российское налоговое законодательство.	127 тыс.
Business Plan Pro www.cwer.ru	Достоинство программы - возможность корректировать бизнес-план в соответствии с интересами инвестора онлайн, хорошая документация и более 400 уже готовых бизнес-планов размещенных в базе программы.	6 тыс.

Титульный лист

 <p>ЭКОНОМИСТ консалтинговая группа</p>	<p>Санкт-Петербург, Каменноостровский 42-6, лит А, пом 19-Н, т.974-81-12 www.b-plan.ru e-mail: office@b-plan.ru</p>
<p>Бизнес-план XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX предприятия</p>	
<p>Общество с ограниченной ответственностью «XXXXXXXXXXXXXXXXXX»</p>	
<p>Учредитель: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</p>	
<p>Санкт-Петербург Сентябрь 2009</p>	

- Полное официальное название предприятия, фирменный знак (если имеется).
- Организационно-правовая форма предприятия.
- Юридический и почтовый адрес предприятия
- Телекоммуникационные реквизиты: номера телефонов, факсов, электронной почты.
- Фамилии и должности сотрудников, являющихся контактными лицами.
- Дата и место составления бизнес-плана.

Пример 1.

Меморандум о конфиденциальности

Этот бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию данного проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо иных целей, а также передаваться третьим лицам. Принимая, на рассмотрение этот бизнес-план, получатель берет на себя ответственность и гарантирует возврат данной копии инициатору проекта по указанному адресу, если он не намерен участвовать в финансировании проекта

Все данные, оценки, планы, предложения и выводы, приведенные по данному проекту, касающиеся ее потенциальной прибыльности, объемов реализации, расходов, нормы прибыли и будущего ее уровня, основываются наилучшим образом на согласованных мнениях всего коллектива участников разработки проекта.

Информация, содержащаяся в данном бизнес-плане, получена из источников, заслуживающих доверия.

Меморандум о конфиденциальности

Данные, представленные в бизнес-плане «Детская игровая мебель из картона», являются коммерческой тайной.

Запрещается распространять содержащуюся в бизнес-плане информацию без согласия автора (инициатора).

Запрещается копировать бизнес-план, а также отдельные его части.

Нормативная база Меморандума

- ❖ Информация, составляющая служебную или коммерческую тайну, защищается способами, предусмотренными настоящим Кодексом и другими законами.
Лица, незаконными методами получившие информацию, которая составляет служебную или коммерческую тайну, обязаны возместить причиненные убытки. Такая же обязанность возлагается на работников, разгласивших служебную или коммерческую тайну вопреки трудовому договору, в том числе контракту, и на контрагентов, сделавших это вопреки гражданско-правовому договору. *(Ст 139, п 2. ГК РФ)*
- ❖ Лицо, которое использовало информацию, составляющую коммерческую тайну, и не имело достаточных оснований считать использование данной информации незаконным, в том числе получило доступ к ней в результате случайности или ошибки, не может в соответствии с настоящим Федеральным законом быть привлечено к ответственности. По требованию обладателя информации, составляющей коммерческую тайну, лицо, указанное в части 4 настоящей статьи, обязано принять меры по охране конфиденциальности информации. При отказе такого лица принять указанные меры обладатель информации, составляющей коммерческую тайну, вправе требовать в судебном порядке защиты своих прав. *(Ст 14, п 4-5 Федерального закона «О коммерческой тайне»)*
- ❖ Незаконное разглашение или использование сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну, без согласия их владельца лицом, которому она была доверена или стала известна по службе или работе, -наказываются штрафом в размере до ста двадцати тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до одного года с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет либо лишением свободы на срок до трех лет. Те же деяния, причинившие крупный ущерб или совершенные из корыстной заинтересованности, -наказываются штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет либо лишением свободы на срок до пяти лет. Деяния, предусмотренные частями второй или третьей настоящей статьи, повлекшие тяжкие последствия, -наказываются лишением свободы на срок до десяти лет. *(Ст 183, п 2-4 Уголовного Кодекса РФ)*

Резюме проекта

Краткое резюме

Бизнес-идея проекта: производство и реализация XXXXXXXXXXXX.

Потенциальные покупатели: XXXXXXXXXXXXXXXX.

Выручка от реализации за первый год работы: 19 221 953 руб.

Сумма затрат на реализацию проекта за первый год работы: 17 239 727 руб.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Наемных работников: 6 человек при полной загрузке предприятия.

Объем финансирования: 550 000 руб.

Источники финансирования проекта: собственные средства – 250 000 руб., государственная субсидия - 300 000 руб.

Основные показатели проекта:

- Чистая прибыль за первый год работы: 1 432 976 руб.

- Величина денежных средств в конце первого года работы: 1 982 976 руб.

- Рентабельность продукции: 8 %

- Срок окупаемости общих вложений: 7 мес.

- Краткое (2-3 абзаца) описание сути проекта и предпосылок к его реализации.
- Краткое описание стратегических целей. (доля рынка, выход на новые рынки и т.п.)
- Интегральные показатели проекта:
 - срок окупаемости;
 - чистый приведенный доход;
 - внутренняя норма рентабельности.
- Размер требуемых инвестиций и предполагаемые условия их получения.



Описание проекта

- Описание предприятия
- Описание товара или услуги

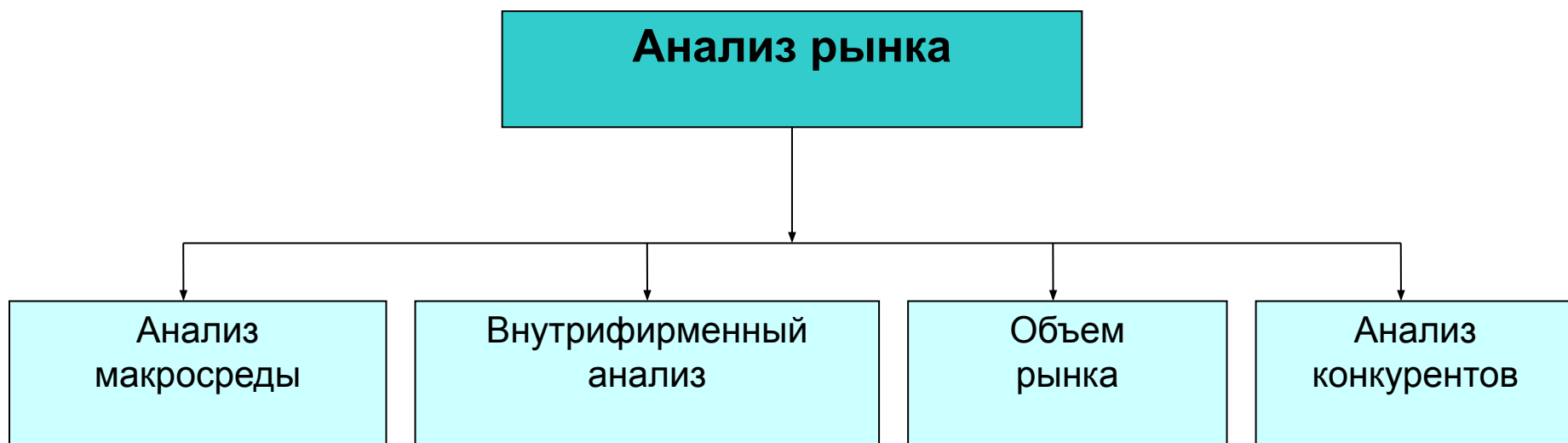
Описание предприятия

- полное и сокращенное наименование предприятия
- вид деятельности
- почтовый и юридический адрес предприятия
- занимаемая площадь
- дата образования
- код ИНН
- номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие
- организационно-правовая форма предприятия
- банковские реквизиты (номер расчетного счета, БИК, почтовый и юридический адрес банка, обслуживающего данное предприятие)
- цель предприятия
- сведения о развитии за прошедшее время (если имеются)
- Ф.И.О., телефоны, факсы администрации предприятия
- характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия (возраст, образование и квалификация, опыт работы)
- полезный эффект от реализации проекта

Описание товара или услуги

- Какой именно товар (или услуга) предлагается покупателям?
 - название и перечень (если имеется)
- Какие потребности будет удовлетворять данный товар или данная услуга?
- Существует ли патент на эту продукцию? Имеется ли опыт производства и реализации этой продукции?
- В каких сферах ее можно использовать?
- В чем состоит преимущество данного товара (услуги) для потенциального покупателя? Почему покупатели отдадут предпочтение именно этому товару (услуге)?
- Какие характеристики делают предлагаемый продукт уникальным:
 - качественные характеристики,
 - набор свойств,
 - упаковка,
 - оформление?

Анализ рыночной ситуации



Анализ макросреды

- Демографические тенденции
- Экономические тенденции
- Экологические тенденции
- Тенденции научно-технического прогресса
- Политико-правовые тенденции
- Социально-культурные тенденции

WEB- КРУИЗ «Анализ внешней среды проекта»

Ресурсы для сканирования и анализа внешней среды	
1. Демографические тенденции	
Всероссийская перепись населения 2002 год	http://www.perepis2002.ru/index.html7icMl
Федеральная служба государственной статистики	http://www.gks.ru/wps/portal
2. Экономические тенденции	
Министерство экономического развития	http://www.economy.gov.ru
3. Экологические тенденции	
Российская экологическая независимая Экспертиза	http://www.eco-expert.ru/low/default.htm
4. Технологические тенденции	
Роспатент	http://www1.fips.ru
5. Политико-правовые тенденции	
Министерство юстиции	http://www.minjust.ru/
КонсультантПлюс	http://www.consultant.ru
6. Социально-культурные тенденции	
Министерство образования РФ	http://www.ed.gov.ru/edu-stat/
7. Источники анализа конкурентов	
РосБизнесКонсалтинг	http://research.rbc.ru/
8. Исследования потребительских сегментов рынка и их поведения	
РосБизнесКонсалтинг	http://research.rbc.ru/
9. Источники, обеспечивающие поддержку планирования маркетинговой стратегии и тактики	
Аир RU	http://www.aup.ru/
Энциклопедия маркетинга	http://marketing.spb.ru/
Российский рынок	http://www.russianmarket.ru/
Современные технологии консалтинга	http://www.stk.ru/mgrade/

Внутрифирменный анализ

■ Миссия предприятия

■ Цели компании

- краткосрочные (до 1 года)
- среднесрочные (от 1-3 лет)
- долгосрочные (свыше 3 лет)

■ Человеческие ресурсы

- навыки, умения и способности сотрудников;
- моральные качества сотрудников;
- наличие лидерских качеств у руководства;
- применение системы поиска и обучения новых работников;
- текучесть кадров.

■ Финансовые ресурсы

- наличие капитала.

■ Информационные ресурсы

- источники для проведения маркетинговых мероприятий;
- наличие информации для работы и решения стоящих перед компанией задач.

Миссии инновационных компаний

- **ИК «САН» (УФ печать)**
 - «Мы создаем для предприимчивых людей такие возможности, которые помогают им реализовывать свои цели и мечты. Мы получаем удовольствие, когда наши партнеры достигают успеха с нашей помощью. Это наш стиль жизни».
- **ИК «НИКОР» (привлечение средств инвесторов в венчурные фонды, отбор проектов)**
 - «Создание добавочной стоимости через развитие и внедрение технологических инноваций в национальную экономику, в поддержке своим бизнесом модернизации России».
- **ИК «Новые энергетические технологии» (разработки в сфере медицинского оборудования, лазерных технологий, солнечной энергетики)**
 - «Донести важнейшие разработки российских ученых до отечественного потребителя».

Анализ отрасли

- Общий оборот целевого рынка, (руб./шт.)
- Динамика развития рынка и прогноз на 3-5 лет
- Оценка прямых аналогов, их цены на рынке
- Продукция, пользующаяся наибольшим спросом
- Основные сегменты потребителей, целевые сегменты
- Актуальность разработки и производства на основании данных о рынке
- Ценовые характеристики нового продукта
- Предварительная оценка ожидаемого объема продаж компании, (руб./шт.)
- Расчет ориентировочных затрат на продвижение.

Анализ конкурентов:

- объем продаж;
- цена;
- качество;
- место на рынке;
- восприятие потребителем;
- анализ рынка и конкурентов в ретроспективе

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	ВОЗМОЖНОСТИ "O" — OPPORTUNITIES	УГРОЗЫ "T" — THREATS
В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные 4. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей 5. (Пере) Определение целевой аудитории 6. Дополнительные услуги 7. Тенденции спроса 8. Сотрудничество с другими компаниями 9. Увеличение рекламы на ЦА 10. Формирование УТП 11. Хорошие связи с общественностью 12. Государственная поддержка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) на спаде 5. Смена тенденций спроса / моды 6. Законодательное регулирование <ol style="list-style-type: none"> а. Новые таможенные барьеры б. Новые законодательные акты 7. Лоббирование конкурентов 8. Активность конкурентов <ol style="list-style-type: none"> а. Программы продвижения б. Дополнительные услуги 9. Сезонный спад 10. Экономический спад
	ПРЕИМУЩЕСТВА "S" — STRENGTH	НЕДОСТАТКИ "W" — WEAKNESS
В Н У Т Р Е Н Н Я Я С Р Е Д А	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Высокая известность компании 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли / сегменте 6. Инновационные технологии, патенты 7. Низкая себестоимость 8. Удовлетворенность клиентов 9. Отработанные бизнес-процессы 10. Сплоченный коллектив 11. Качественное оборудование 12. Широкий ассортимент 13. Обученный персонал 14. Потенциал маркетинга 15. Быстрая обработка заказов 16. Каналы дистрибьюции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Низкая репутация компании 4. Слабая дистрибуция, продвижение 5. Слабый маркетинг 6. Нет корпоративной культуры 7. Отсутствие стратегии 8. Внутриполитические проблемы 9. Узкая продуктовая линейка 10. Низкая квалификация сотрудников 11. Низкая мотивация сотрудников 12. Неизвестная торговая марка 13. Нет послепродажного обслуживания 14. Мало дополнительных услуг

План маркетинга

■ Маркетинговый «МИКС»:

- товар;
- цена;
- продвижение;
- распределение.



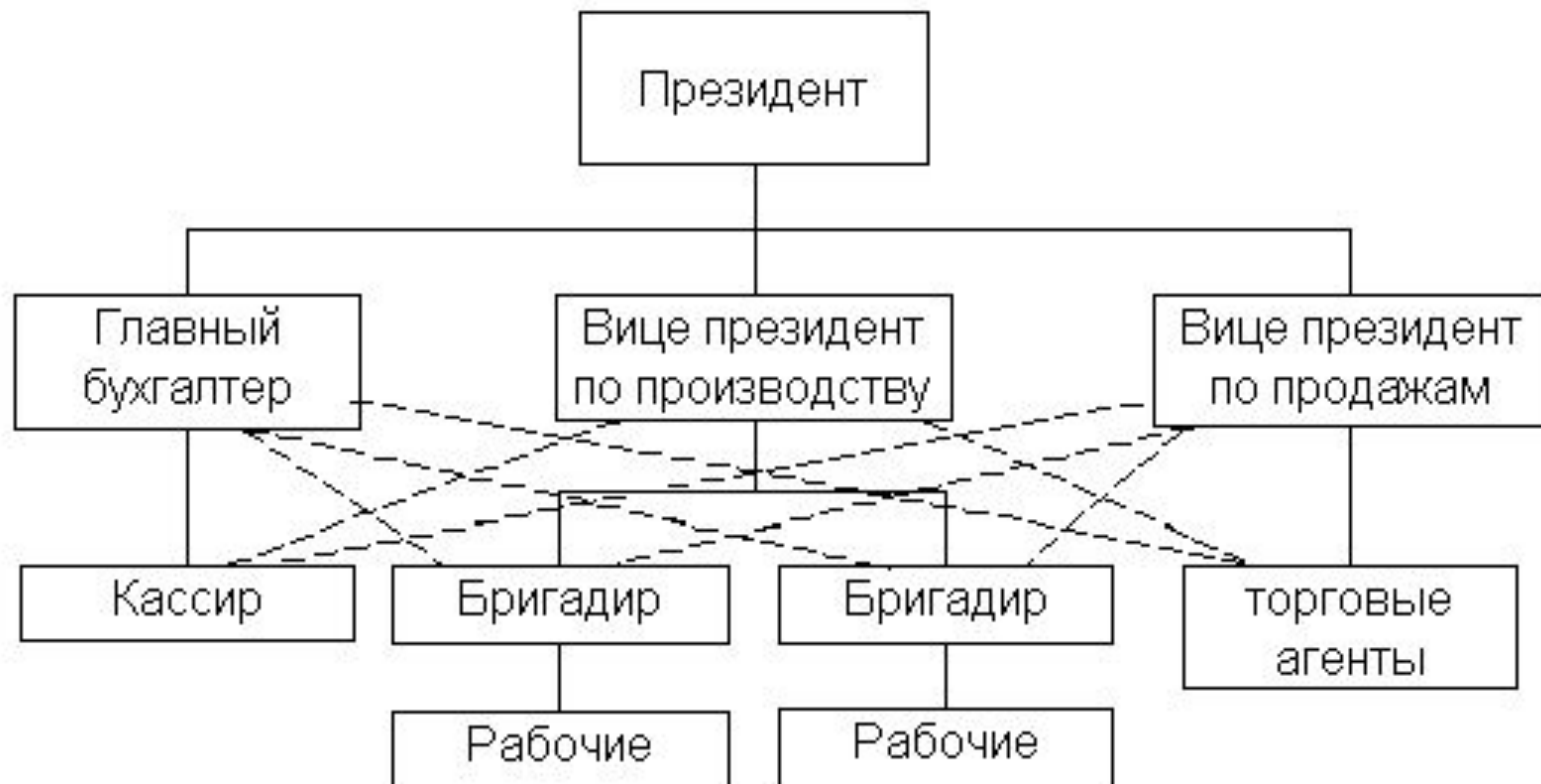
Организационный план

1. Организационная структура предприятия

Виды структур:

- линейно-функциональные;
- дивизиональные;
- матричные;
- командные;
- сетевые.

Линейно-функциональная ОСУ

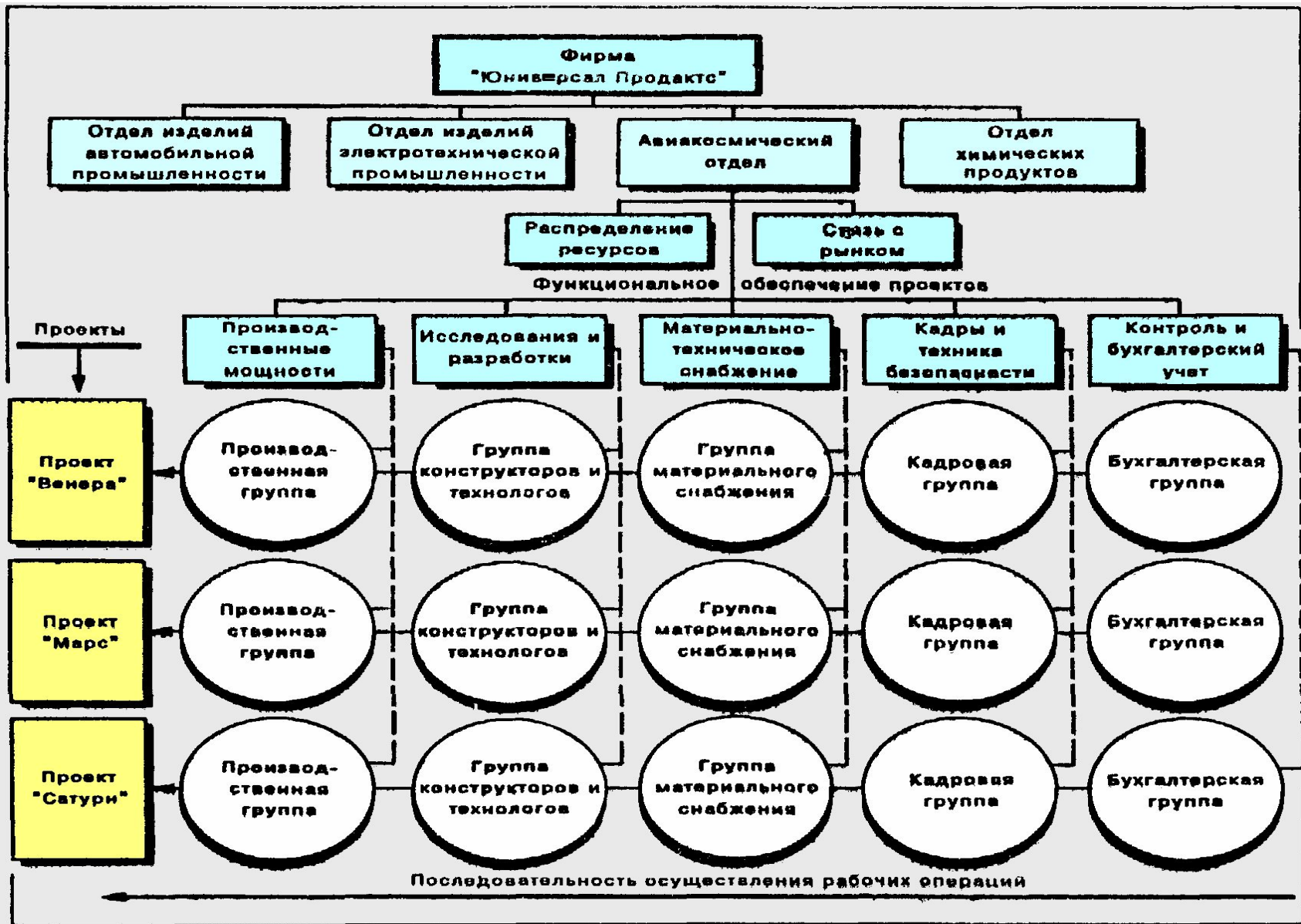


- - Линейные связи
----- - Функциональные связи

Дивизиональная ОСУ



Матричная ОСУ



Организационный план

2. Функции исполнителя каждого вида работ и предъявляемые к ним требования
3. Методы отбора персонала
4. Способы мотивации сотрудников
5. Составление штатного расписания

Штатное расписание

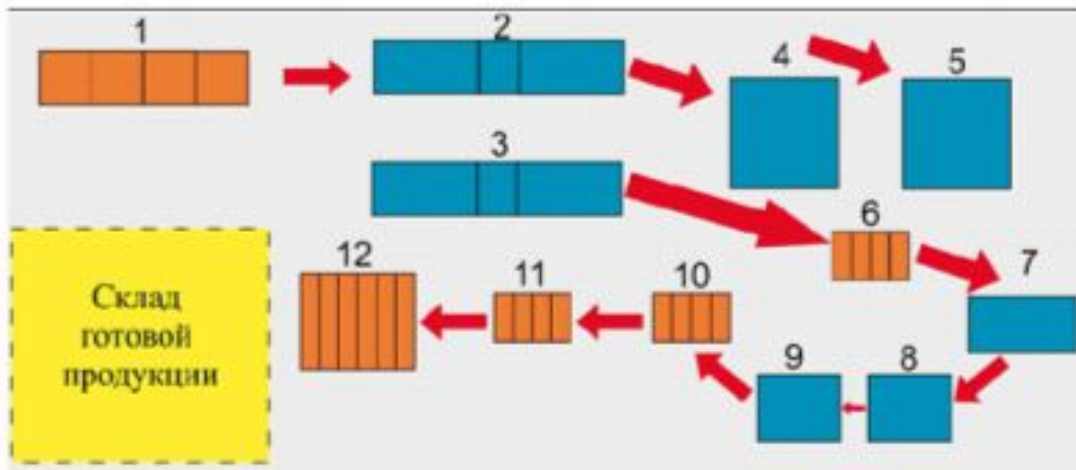
Наименование категорий работников	2010 год				
	Потребность в персонале, чел./год	Размер заработной платы, руб./мес. (на 1 сотрудника)	Начисления на заработную плату (26,2 %)	Затраты на персонал, руб.	
				В месяц	За год
Генеральный директор	1	20 000	5 240	25 240 (20 000+5 240)	302 880 (25 240*12)
Главный бухгалтер	1	12 000	3 144	15 144	181 720
Бухгалтер	2	8 000	4 192 (2096*2)	20 192 (8 000*2+4192)	242 304
Маркетолог	1	8 000	2 096	10 096	121 152
.....
Итого:	Σ		Σ	Σ	Σ

Производственный план

- Планирование загрузки производственных мощностей
- Планирование производственного процесса
- Планирование размещения оборудования
- Составление главного графика работ (график Ганта)
- Планирование потребности в оборудовании, материалах
- Расчет постоянных и переменных издержек
- Контроль над закупками
- Контроль над поставщиками

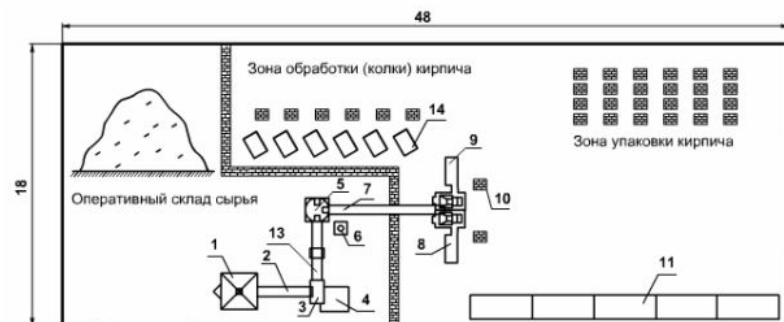
Схемы размещения оборудования

Цех по производству окон ПВХ



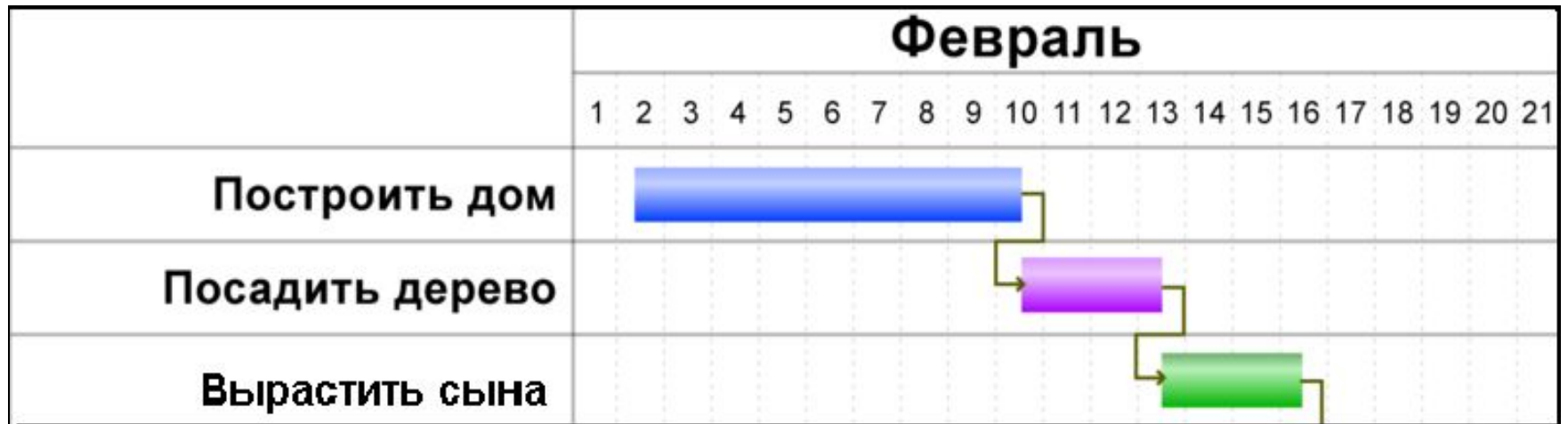
- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Пирамида (складирование материала) | 7. Сварочный станок |
| 2. Отрезной станок - профиль | 8. Углозачистной станок |
| 3. Отрезной станок - армирование | 9. Зачистной станок |
| 4. Копировально - фрезерный станок | 10. Стол сборочный |
| 5. Фрезерный станок - импостовый | 11. Стол для установки фурнитуры |
| 6. Стол армирования | 12. Стол монтажа стеклопакета |

Кирпичный завод



- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Расходный бункер сырья | 8. Пресс №1 |
| 2. Конвейер | 9. Пресс №2 |
| 3. Весовой терминал | 10. Технический поддон |
| 4. Расходный бункер цемента | 11. Пропарочные камеры |
| 5. Смеситель | 12. Силос цемента (в поставку не входит) |
| 6. Дозатор воды | 13. СКИП |
| 7. Конвейер | 14. Станок для колки кирпича |

Пример графика Ганта



Анализ рисков

- **Риск проекта** – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество.

№	Группа риска	Источник риска
1	Непредсказуемые внешние риски	<ul style="list-style-type: none">• Неожиданные государственные меры регулирования экономики;• природные катастрофы;• преступления;• внешние экологические и социальные эффекты.
2	Предсказуемые внешние риски	<ul style="list-style-type: none">• Рынок (трудности поставки сырья, повышение стоимости, изменение требований потребителей, изменение курсов валют, процентных ставок и т.п.);• действия конкурентов;• операционные;• отрицательные экологические и социальные последствия.
3	Внутренние нетехнические риски	<ul style="list-style-type: none">• Некачественное управление;• низкая культура и профессиональный уровень персонала;• сокрытие реального состояния предприятия, мошенничество.
4	Технические риски	<ul style="list-style-type: none">• Изменение технологии;• ухудшение качества продукции;• аварийность и недостатки организации охраны труда.
5	Правовые риски	<ul style="list-style-type: none">• Лицензии;• патентное право;• невыполнение контрактов, судебные процессы;• форс-мажорные обстоятельства.

Финансовый план

- Прогнозный баланс
- Отчет о прибылях и убытках
- Отчет о движении денежных средств
- Расчет основных экономических показателей

Прогнозный баланс

БАЛАНС	1/2004	2/2004	3/2004	4/2004	5/2004	6/2004
Денежные средства						
Дебиторы						
Запасы						
Прочие оборотные активы						
Суммарные оборотные активы						
Основные средства						
здания и сооружения						
оборудование						
транспортные средства						
оргтехника						
прочие ОС						
Незавершенное строительство						
Прочие активы						
Суммарные внеоборотные активы						
ИТОГО АКТИВОВ						
Кредиторская задолженность						
Текущая часть кредитов						
Суммарные краткосрочные обязательства						
Долгосрочные обязательства						
Уставной капитал						
Резервы и фонды						
Нераспределенная прибыль (убыток)						
Суммарный капитал						
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ						

Отчет о прибылях и убытках

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ	1/2004	2/2004	3/2004	4/2004	5/2004	6/2004
Выручка (без НДС)						
Себестоимость продукции						
материалы, комплектующие, товары						
сдельная оплата труда						
Налоги с продаж						
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ						
Налог на имущество						
Зарплата						
производственный персонал						
административный персонал						
маркетинговый персонал						
соц. начисления						
Общие издержки:						
производственные издержки						
административные и офисные издержки						
маркетинговые издержки						
прочие расходы						
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ						
Амортизация						
здания и сооружения						
оборудование						
транспортные средства						
оргтехника						
прочие ОС						
Проценты по кредитам						
Лизинговые платежи						
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ						
Налог на прибыль						
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ						

Отчет о движении денежных средств

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	1/2004	2/2004	3/2004	4/2004	5/2004	6/2004
Поступления от продаж						
Затраты на материалы и комплектующие						
Постоянные издержки						
Зарплата и социальные взносы						
Налоги						
Кэш-фло от операционной деятельности						
Приобретение основных средств						
Строительство						
Прочие капиталовложения						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Акционерный капитал						
Поступления заемных средств						
Возврат займов						
Расходы по процентам						
Лизинговые платежи						
Выплата дивидендов						
Кэш-фло от финансовой деятельности						
СУММАРНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК						
Денежные средства на начало периода						
Денежные средства на конец периода						

Расчет экономических показателей

1. Рентабельность продаж

ROS = чистая прибыль / чистый объем продаж

2. Рентабельность собственного капитала

ROE = чистая прибыль / собственный капитал

3. Доход от инвестированного капитала

ROI = чистая прибыль / инвестированный капитал

Проект эффективен, если $ROI > 1$

4. Чистая приведенная стоимость

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+R)^t} - IC, \quad \text{где } t - \text{период времени,} \\ R - \text{ставка дисконтирования.}$$

Проект эффективен, если $NPV > 0$

5. Внутренняя норма доходности (%)

(значение ставки дисконтирования, при которой $NPV=0$)

IRR = $NPV(R)=0$

Проект эффективен, если $IRR >$ ставки дисконтирования по безрисковому капиталу

6. Срок операционной самоокупаемости проекта (мес.) – период времени в котором операционные доходы сравниваются или начинают превышать операционные расходы.

7. Период окупаемости проекта(мес.)

PВ – период времени, в котором выплаты по возврату привлеченных инвестиций и/или накопленная чистая прибыль сравниваются с величиной привлеченных инвестиций.