

ЛЕКЦИЯ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

План

1. Сущность бизнес-планирования
2. Структура бизнес-плана
3. Содержание разделов бизнес-плана

Сущность бизнес-планирования

Процесс составления бизнес-плана, детальный анализ, который предшествует его написанию, заставляют непредвзято и бесстрастно взглянуть на затеваемое Вами дело во всех его деталях.

Бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, который при умелом обращении поможет Вам управлять своим предприятием и довести дело до успешного завершения.

Еще до составления Бизнес-плана необходимо оценить жизнеспособность концепции нового предприятия. Для этого необходимо четко определить цели и задачи создаваемого предприятия.

Бизнес-план – прекрасный способ довести свои идеи до сведения других людей, а также основа для планирования финансовой деятельности.

Ценным источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах. В некоторых случаях, оценить спрос несложно и самому предпринимателю.

При получении производственной информации, особое внимание нужно обратить на следующие вопросы:

- производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из этих операций субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;
- сырье и материалы: нужно составить список всех видов сырья и материалов, установить названия фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;
- оборудование: необходимо составить список всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять ее на прокат(арендовать) или нужно будет покупать;
- трудовые ресурсы: перечень специальностей с указанием числа работников каждой специальности, их зарплаты и возможностей подготовки таких специалистов;
- помещения: потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их купли и т.д.
- накладные расходы: имеются в виду расходы на покупку инструментов, канцелярских товаров, на оплату счетов за электричество, водопровод и прочие коммунальные услуги, за зарплату управленческого персонала и т.д.

Срочность и качество составления Бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки предпринимателя.

План должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом проекте и понять его цели.

Структура Бизнес-плана

1. Титульный лист.
2. Вводная часть: основные положения предлагаемого проекта (3-4 страницы).
3. Анализ положения дел в отрасли.
 - 3.1 *Текущая ситуация и тенденция ее развития.*
 - 3.2 *Потенциальные конкуренты.*
 - 3.3 *Потенциальные потребители.*
4. Существо предлагаемого проекта.
 - 4.1 *продукты.*
услуги.
помещение под офис, оборудование для него.
 - 4.2 *административный и производственный персонал.*
 - 4.3 *сведения о самом предпринимателе и его партнерах.*
5. Производственный план.
 - 5.1 *Описание производственного процесса; какие операции предполагается поручить субподрядчикам*
 - 5.2 *Производственные помещения.*
 - 5.3 *станки, оборудование.*
 - 5.4 *поставщики сырья.*
6. План маркетинга.
 - 6.1 *цены.*
 - 6.2 *каналы сбыта.*
 - 6.3 *реклама.*
 - 6.4 *прогноз новой продукции.*
 - 6.5 *целевые показатели.*
7. Организационный план.
 - 7.1 *Форма собственности.*
 - 7.2 *сведения о партнерах или пайщиках.*
 - 7.3 *мера ответственности партнеров (пайщиков).*
 - 7.4 *сведения о членах руководящего состава.*
 - 7.5 *организационная структура, распределение обязанностей.*
8. Оценка риска.
 - 8.1 *в чем заключаются слабые стороны предприятия?*
 - 8.2 *вероятность появления новых технологий.*
 - 8.3 *альтернативные стратегии.*
9. Финансовый план.
 - 9.1 *План доходов и расходов.*
 - 9.2 *План денежных поступлений и платежей.*
 - 9.3 *Балансовый план.*
 - 9.4 *Точка самоокупаемости.*
 - 9.5 *Источники и использование средств.*
10. Приложения.
 - 10.1 *Письма.*
 - 10.2 *Копии контрактов, лицензий и т.п.*
 - 10.3 *Копии документов, из которых взяты исходные данные.*
 - 10.4 *Прейскурант поставщиков.*

Рассмотрим подробнее содержание бизнес-плана.

Содержание разделов бизнес-плана

1. Титульный лист

На титульном листе нужно указать следующее:

1. Полное название и адрес фирмы.
2. Имя предпринимателя и его домашний адрес.
3. Суть предлагаемого проекта.
4. Совокупная стоимость проекта.
5. Источники получения средств. Здесь можно сразу же указать предполагаемые источники получения средств: выпуск акций; займы; кредиты, и.т.д..
6. Заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению.

2. Вводная часть (резюме)

Резюме пишется, как правило, уже после того, как составлен весь план. Оно должно быть кратким (не более 3-4 страниц) и должно быть написано так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора.

Именно по содержанию вводной части инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время дальше и читать план до конца.

Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно – чем будет заниматься создаваемое предприятие; сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его услуги(продукцию) и почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

3. Анализ положения дел в отрасли

В данном разделе необходимо описать создаваемую компанию, ее продукты или услуги во взаимодействии с существующей отраслью. То есть необходимо представить информацию как о самой компании, ее продуктах или услугах, их достоинствах и преимуществах, так и о других производствах подобных товаров и услуг, дать описание того, как Вы собираетесь выходить на рынок и наращивать объемы реализации своей продукции.

4. Существо предлагаемого проекта

Цель этого раздела заключается в том, чтобы объяснить:

- на чем Вы хотите сделать бизнес?
- каким образом Вы собираетесь добиться поставленной цели?
- на чем основано ваше убеждение в успехе дела?

5. Производственный план

В план производства необходимо включить такие сведения: вид требуемых производственных мощностей; необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе.

Включите в этот план также политику управления запасами, снабжением, управления производством, определите, какие комплектующие Вы будете производить на своем производстве, а какие закупать на стороне.

Бизнес в сервисе требует особого внимания к местоположению (близость к клиентам вообще становится главным требованием). Хорошее расположение предприятия в сервисе снижает накладные расходы и может обеспечить конкурентное преимущество в виде высокой производительности работников.

5.1 Производственный цикл

Дайте графическую характеристику производственного цикла вашего бизнеса. Укажите, как Вы будете справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды).

5.2 Географическое положение

Оцените и проанализируйте положительные и отрицательные стороны планируемого размещения Вашего предприятия. Анализ проведите с точки зрения таких фактов, как трудовые ресурсы (включая доступность, квалификацию, а также местные стандарты уровня жизни и связанного с ним уровня затрат), близость к клиентам и/или поставщикам, транспортные расходы, государственные и местные налоги и законы (включая региональное регулирование), доступность и развитость энергетических ресурсов, промышленной и социальной инфраструктуры и т.п.

5.3 Производственные мощности и их развитие

Опишите требуемые для бизнеса производственные мощности, включая производственные и административные помещения, склады, площадки, специальное оборудование и другие производственные фонды, имеющиеся на фирме.

5.4 Стратегия в снабжении и производственный план

Опишите свой производственный процесс решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Подтвердите правильность этих решений с точки зрения расходов на поддержание запасов, квалификации рабочей силы, размера партий продукта и т.п. Укажите наиболее вероятных субподрядчиков и поставщиков и охарактеризуйте степень их надежности.

План маркетинга

1.1 Общая стратегия маркетинга

Опишите свою рыночную философию и стратегию предприятия, исходя из особенностей Вашего продукта и каналов реализации в Вашей нише рынка. Включите, например, описание потребителей, которые уже являются вашими клиентами, или на которых будут направлены первоначальные усилия по продажам, а также, на ком внимание будет сконцентрировано несколько позднее. Укажите, как потенциальные потребители в этих группах будут выявлены и как Вы на них выйдете; какие особенности продуктов и услуг (например, высококлассный сервис, качество доступная цена, своевременная поставка, гарантия или подготовка персонала, покупателя) будут использованы для стимулирования продаж; будут ли применены новаторские маркетинговые концепции, которые будут способствовать реализации продукта (например, аренда, возможность бесплатно использовать продукт ограниченный времени и т.п.).

Укажите, как будут реализовываться продукты или услуги на начальном этапе, и объясните почему; приведите планы для расширения продаж в будущем.

Выявите сезонные колебания в продажах, например, что может быть сделано для продаж продукта вне сезона. Если возможно, опишите – планы получения правительственных контрактов, как способ покрытия накладных расходов и развитие продукта.

1.2 Ценообразование

Опишите свою стратегию в области цен и сравните ее с ценовой политикой Ваших основных конкурентов, включая окупаемость затрат Ваших потребителей. Дайте оценку валовой прибыли и покажите, будет ли она достаточна, для того, чтобы позволить себе затраты на реализацию продукции, гарантию потребителям, если необходимо, подготовку его персонала, ценовую конкуренцию и т.д. Поясните, в какой степени ваши цены помогут Вам:

- 1) проникнуть на рынок;
- 2) сохранять и увеличивать вашу долю рынка в условиях конкуренции;
- 3) получать достаточную прибыль.

Покажите правильность Вашей ценовой стратегии и различий между Вашими ценами и ценами конкурирующих или замещающих продуктов или услуг, с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, вспомогательного обслуживания, снижения себестоимости и т.п. Опишите вашу ценовую политику с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли. Например, более высокая цена может уменьшать объемы продаж, но давать в результате более высокую прибыль.

Если цена Вашего продукта ниже цены конкурентов, объясните, как Вы при этом сохраните прибыльность своего производства (например, с помощью большого объема продаж, благодаря высокой эффективности производства, низкой стоимости труда и материалов, невысоким накладным расходам и т.п.). Укажите, любые скидки с цены, позволяющие стимулировать реализацию продукта или услуги.

2. Организационный план

В этом разделе бизнес-плана следует указать форму собственности создаваемого предприятия. Будет ли это единоличное предприятие, товарищество или акционерное общество.

Если предприятие мыслится как товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится.

Если речь идет об акционерном обществе, необходимо дать сведения о количестве выпускаемых акций, о том, к какому типу эти акции относятся, указать имена, адреса и краткие биографические сведения о всех членах директоров и руководителях этого предприятия.

Рекомендуется также представить организационную схему с указанием для каждого руководителя его места в организационной иерархии и круга его обязанностей

Организационная структура

1. Какова форма собственности создаваемого предприятия?
2. если речь идет о товариществе, расскажите о партнерах и условиях уставного соглашения.
3. если речь идет об акционерном обществе, расскажите об основных пайщиках и о том, какой долей основного капитала фирмы они располагают.

4. Сколько акций и какого типа (с первого и без права голоса) было уже выпущено? Сколько предполагается выпустить еще?
5. Перечислите членов совета директоров (имена, адреса, краткие биографические справки).
6. Кто обладает правом Подписи финансовых документов?
7. Кто входит в руководящий состав предприятий? Укажите имена, адреса, приведите краткие биографические справки.
8. Как распределяются обязанности между членами руководящего состава? Будут ли им выплачены премии, надбавки?

В соответствии с приведенным перечнем вопросов, на которые предприниматель должен ответить, составляется организационный план.

3. Оценка риска

Создание и начало деятельности любого делового предприятия влечет за собой определенный риск, который связан неопределенностью будущего. При составлении Бизнес-плана неизбежно пользуетесь прогнозными оценками, которые касаются объема продаж, степени заинтересованности потребителей в Ваших продуктах и услугах, Вашей будущей доли рынка, а говоря о более весомых вещах, Вы делаете определенные предложения о Вашей отрасли и даже стары.

Все основания для прогнозных оценок должны быть четко обозначены в бизнес-плане. Следует иметь в виду, что после прочтения краткого содержания бизнесмены сначала читают секцию, посвященную управлению предприятием, а затем эту, стремясь составить наиболее полное представление о степени рискованности будущего предприятия.

При этом следует иметь в виду, что открытое и четкое обсуждение этого вопроса в бизнес-плане, во-первых, характеризует Вас с хорошей стороны, как предпринимателя, и во-вторых, показывает, что Вы проявляете определенную заботу о тех средствах, которые собираетесь получить от своего партнера.

Более конкретно вам следует:

1. Обосновать все допущения, которые Вы сделали, разрабатывая Бизнес-план и риск, который в них заложен.
2. Порассуждайте о таких проблемах как:
 - риск истратить наличность до получения заказа на продукт.
 - риск снижения цен из-за действий конкурентов.
 - возможные тенденции в развитии отрасли.
 - риск превышения запланированных уровней затрат, на разработку и производство продукта.
 - невыход на намеченный объем продаж.
 - срыв графика разработки продукта.
 - трудности в поставках сырья и комплектующих.
 - трудности в получении банковского кредита.
 - риск оказаться без наличности после массового поступления заказов.
3. Следует отметить, какие из потенциальных проблем являются критическими для успеха Вашего предприятия и описать Ваши планы по минимизации влияния неблагоприятных факторов.

4. Финансовый план

Цель финансового плана - показать потенциал Вашего предприятия и представить временный график достижения финансовой жизнеспособности.

В последующем он также может использоваться для оперативного управления финансами предприятия.

Но поскольку Ваша цель в том, чтобы получить партнера для предприятия и инвестиции в Ваше предприятие, Вы должны сделать свои финансовые документы по установленным образцам.

В целом партнера интересует Ваша кредитоспособность, то есть Ваше финансовое состояние, оценка затрат на организацию предприятия и его функционирование, ведомость прибылей и убытков, балансовая ведомость и кассовый план. Все эти документы имеют определенный стандарт.

Что касается Вашей кредитоспособности, то весьма желательно, что бы Вы представили ведомость прибылей и убытков, а так же балансовый отчет предприятия предлагаемому инвестору за текущий год, или прогноз на предстоящие 2-3 или 5 лет.

Анализ безубыточности

Вам и Вашему партнеру необходимо точно определить, какие затраты являются постоянными, а какие изменяются с изменением величины бизнеса. Можно использовать простую формулу для определения точки безубыточности.

$$K_{\text{безуб}}^{\text{шт}} = \frac{Z_{\text{пост}}}{C_{\text{ед}} - Z_{\text{перем}}}, \text{ шт} \quad (58)$$

где $Z_{\text{пост}}$ - общие постоянные расходы;

$C_{\text{ед}}$ - цена единицы изделия;

$Z_{\text{перем}}$ - переменные затраты на единицу изделия.

5. Финансовые показатели деятельности предприятия

В заключение данного раздела следует дать оценку по основным финансовым показателям деятельности предприятия.

А) Чистый доход от продаж. Это показатель получается делением Вашей прибыли после уплаты налогов на объем продаж год.

Б) Текущий коэффициент состояния активов и пассивов фирмы. Это текущие активы, деленные на текущие обязательства. Большинство фирм рассматриваются как финансово здоровые, когда этот показатель равен или выше 2.

В) Рентабельность. Это чистая прибыль, деленная на инвестированный капитал. Здесь следует иметь в виду, что для партнера вложение капитала в экономику вашего предприятия является рискованным предприятием. Вложения такого рода осуществляются, если возврат на капитал будет не меньше 40-60%.

6. Предложения по уровню финансирования (степени финансового участия партнера или инвестора)

Этот раздел бизнес-плана должен отражать:

1. количество денег, которое вам требуется
2. время, когда вы будете нуждаться в них
3. как они будут использованы.

Основываясь на вашем проектируемом кассовом плане и вашей оценке того, сколько денег вам будет нужно в период от 3 до 5 лет для развития и расширения бизнеса. Опишите, сколько из них будет получено от инвестора или партнера по предприятию и сколько будет получено через займы у других организаций, какова доля участия инвестора или партнера в организации.

Инвесторы захотят узнать, как вы собираетесь тратить капитал. В частности, какое количество средств будет использовано на НИОКР, оборудование, маркетинг и на пополнение оборотного капитала. Приведите ваши планы расчетов с инвесторами. Многие из них очень положительно относятся к планам перевода предприятия в акционерное общество, акции которого свободно продаются и покупаются на фондовой бирже. Этот период может планироваться через 5-7 лет.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назначение бизнес-плана
2. Из каких разделов состоит бизнес-план?
3. Какие требования предъявляются к бизнес-плану?
4. Какие показатели рассчитываются в процессе бизнес-планирования?

Основные источники финансирования бизнеса

Источник финансирования бизнеса – источник снабжения финансовыми ресурсами (деньгами) для организации, запуска, поддержания или расширения производственного процесса (*то, откуда предприниматель берет деньги для финансирования своего предприятия*).

Источники финансирования бизнеса делятся на две категории: **внутренние** и **внешние**.

Внутренние

- Собственные средства
- Доходы от использования собственности
- Прибыль
- Амортизация
- Резервные фонды

Внешние

- Банковский кредит
- Займы
- Инвестиции
- Эмиссия ценных бумаг
- Государственная поддержка (Гос. Вливания)

Внутренние источники финансирования бизнеса – это денежные средства, находящиеся в собственности самой фирмы или предпринимателя (*деньги фирмы*)

- **Собственные средства:** свободные денежные средства фирмы или предпринимателя, которые они готовы вложить в финансирование своей деятельности.
- **Доходы от использования собственности:** в качестве источника финансирования бизнеса можно использовать не сам капитал, а доходы, полученные от его *использования* (*например, не вложить в бизнес 1 млн. собственных средств, а вложить их в банк, и направлять на финансирование бизнеса только проценты с этого вклада*)
- **Прибыль:** фирма может направить прибыль, получаемую в результате своей деятельности, на финансирование своей деятельности (например, на расширение)
- **Амортизация (амортизационные фонды):** фирмы создают амортизационные фонды (резерв средств на ремонт и замену оборудования), которые могут использоваться в качестве источника финансирования бизнеса (для обновления оборудования, зданий и т.д.)
- **Резервные фонды:** фирма может создавать резервные фонды денежных средств на случай непредвиденных ситуаций, и использовать их в качестве источника финансирования бизнеса при необходимости.

Внешние источники финансирования бизнеса – это денежные средства, которые фирма или предприниматель привлекают со стороны для финансирования своей деятельности (*чужие деньги*).

**Важно понимать, что деньги не предоставляются просто так, в каждом источнике есть свои мотивы, почему другое лицо готово предоставить деньги для финансирования чужого бизнеса.*

- **Банковский кредит:** кредит, полученный в банке с целью финансирования своей деятельности.

Мотив банка: банк предоставляет кредит с единственной целью – заработать на процентах по кредиту.

- **Займы:** займы, предоставленные другими предприятиями, в том числе товарные кредиты и принятые векселя.

Мотив: партнеры и контрагенты могут предоставлять займы, товарные кредиты и принимать векселя как с целью получения прибыли за счет процентов, так и с целью поддержания взаимоотношений с фирмой (например, поставщик принял вексель в счет оплаты, т.к. фирма не успела сбыть продукцию и не может рассчитаться с поставщиком в данный момент времени).

- **Инвестиции:** средства, предоставленные инвесторами, которые направляются на финансирование бизнеса.

Инвестиции – это долгосрочные вложения с определенной долей риска с целью дальнейшего получения прибыли.

Мотив: инвестиции предоставляются с целью получения прибыли в долгосрочной перспективе непосредственно за счет результатов успешной деятельности фирмы. Инвесторы напрямую заинтересованы в развитии компании, а их вложения всегда рискованные т.к. возврат вложенных инвестиций, как правило, осуществляется в виде процента от получаемой компанией прибыли (зачастую, инвесторы получают долю в самой фирме).

- **Эмиссия ценных бумаг:** выпуск и продажа ценных бумаг с целью привлечения денежных средств для финансирования бизнеса. Под данным источником финансирования бизнеса понимается эмиссия акций или облигаций.

При эмиссии акций, фирмы привлекает денежные средства на безвозвратной основе, а покупатели акций становятся в определенной мере собственниками фирмы, их мотив – получение части прибыли от деятельности компании.

При эмиссии облигаций фирма привлекает денежные средства на возвратной основе. Мотив покупателей облигаций – получение прибыли за счет процентов по облигациям.

**эмиссия ценных бумаг – это один из способов привлечения инвестиций.*

- **Государственная поддержка (государственные вливания):** субсидии и дотации государства – т.е. денежные средства, предоставляемые государством для поддержания или расширения производства, предоставляемые, как правило, на целевой основе.

Мотив государства: стимулирование и развитие социально значимых отраслей. Денежные средства предоставляются государством на строго обозначенные цели, а их использование контролируется специальными надзорными государственными органами.

