

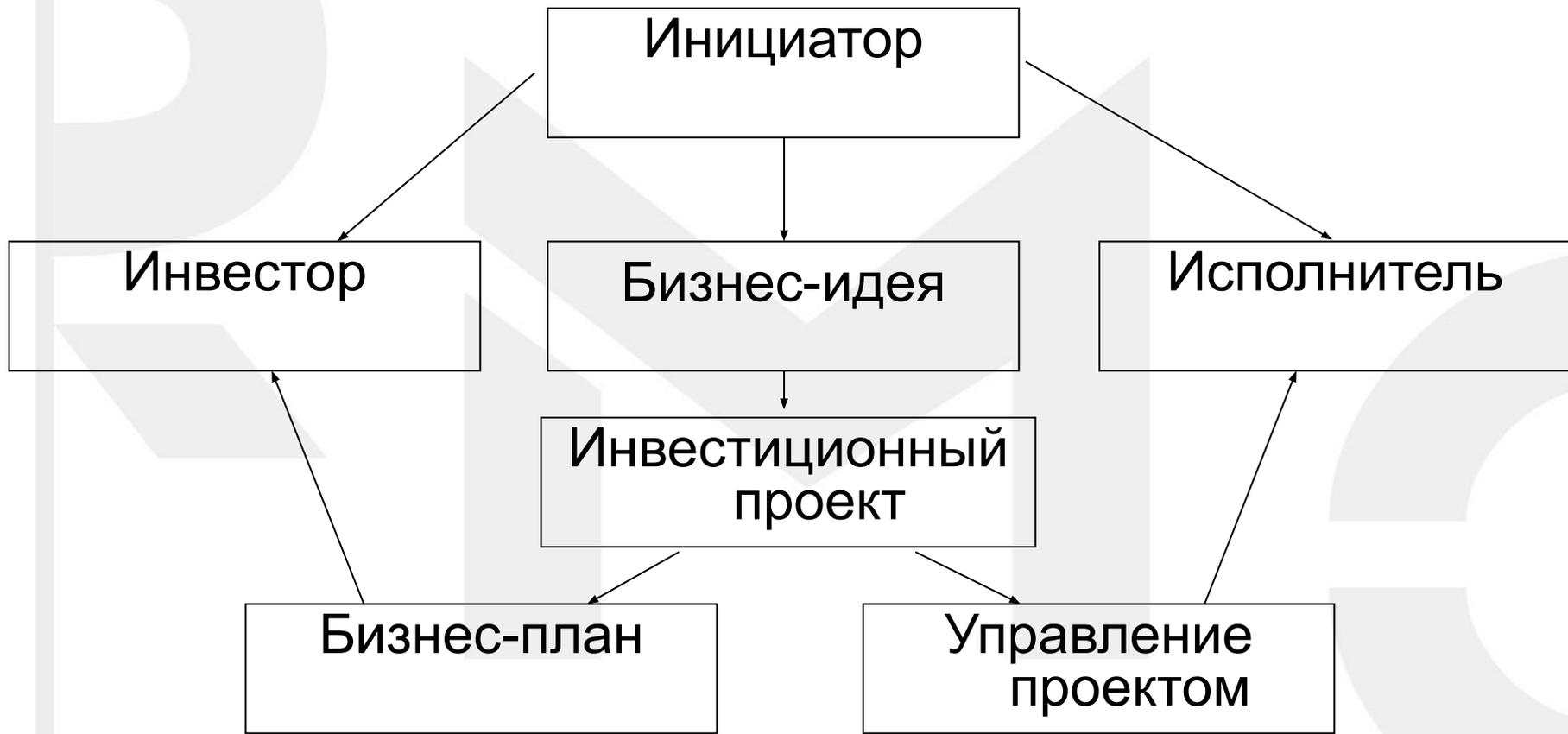
Бизнес- планирование

Сергей Бельмас
предприниматель, директор КГ
Клевер

Инвестиции

Инвестиции - долгосрочные вложения финансовых и материальных ресурсов (капитала) с целью получения экономического, социального или иного эффекта.

Инвестиционный проект – комплекс мероприятий (действий), направленных на достижение определенных целей.



Бизнес-план

- Документ, представляющий обоснование инвестиционного проекта, составленный в общепризнанной форме
- Программа осуществления предпринимательской деятельности, описывающая основные аспекты будущего предприятия

Обоснование инвестиционного проекта

Маркетинг

(рыночные факторы: потребность, спрос, емкость рынка, конкурентные преимущества)

Организация

(внутренние факторы: технология, персонал, управление)

Финансы

(финансовые результаты: объем продаж, прибыль, рентабельность, окупаемость)

Виды бизнес-планов

Внутренний

- Обоснование стратегии развития компании или отдельных направлений ее деятельности
- Подготовка и осуществление инвестиционных проектов в компании
- Разработка плана мер по выходу из кризисной ситуации
- Контроль результатов деятельности компании

Внешний

- Привлечение внешних инвестиций
- Обеспечение успешного размещения акций компании (проспект эмиссии)

Содержание бизнес-плана

- Резюме
- Описание компании и продуктов
- Анализ рынка
- Маркетинговая стратегия
- Производственный план
- Организационный план
- Финансовый план
- Риски
- Показатели эффективности проекта
- Приложения

Резюме

- Дает представление о содержании бизнес-плана и основных показателях проекта
- Описывает ваше **деловое предложение**
- Содержание резюме зависит от адресата
- Задача: привлечь интерес адресата
- Пишется в последнюю очередь, когда сам бизнес-план уже готов

Описание компании и продуктов

- Организационно-правовая форма, полное наименование и адрес компании
- Учредители / собственники
- Краткая история развития компании
- Текущее финансово-экономическое состояние
- Стратегические цели на период планирования
- Товары и услуги, их основные характеристики

Описание компании и продуктов

Товары и услуги, их основные характеристики

- Что представляет собой товар/услуга
- Предпосылки разработки товара/услуги
- Основные отличия от других продуктов, представленных на рынке
- Преимущества (выгоды) для клиентов от потребления/приобретения ваших товаров/услуг
- Защита прав на товары/услуги (патенты, авторские свидетельства, торговые знаки и пр.)

Анализ рынка

- Анализ отрасли и тенденций на рынке
- Анализ покупателей, сегментация
- Анализ, оценка и выбор целевых сегментов (рынков)
- Анализ конкурентов
- Конкурентные преимущества

Анализ рынка

Анализ отрасли и тенденций на рынке

- Законодательные ограничения и регулирование
- Барьеры входа/выхода
- Конъюнктура рынка
- Недавние изменения
- Прогнозы развития на период планирования
- Влияние макроэкономических факторов
- Сезонные колебания спроса

Анализ рынка

Анализ покупателей, описание целевых сегментов

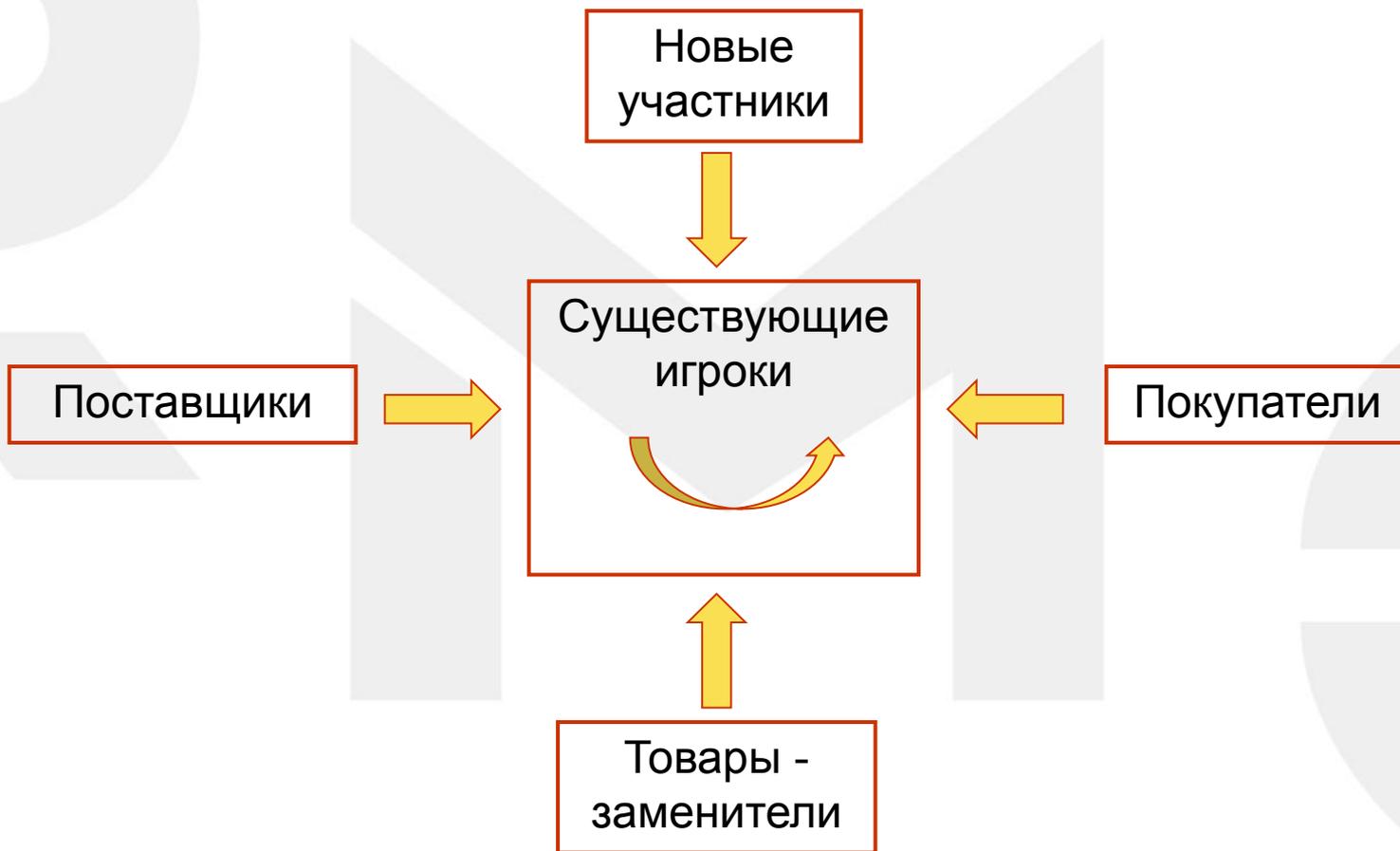
- Покупатели и конечные потребители
- Частота совершения покупок
- Факторы, влияющие на решение о покупке
- Требования к товарам/услугам (в т.ч. по цене и качеству)
- Удовлетворенность существующими товарами/услугами
- Обоснование выбора целевых сегментов
- Размер целевых сегментов (емкость) в натуральном и денежном выражении

Анализ рынка

Анализ конкурентов

- Конкуренты: существующие (прямые и косвенные) и потенциальные
- Целевые сегменты конкурентов
- Размер бизнеса (объемы продаж)
- Ассортимент
- Ценовая политика
- Каналы распределения
- Продвижение
- Лояльность и удовлетворенность покупателей
- Репутация и опыт работы
- Преимущества и недостатки

Модель конкурентных сил М. Портера



Факторный анализ конкурентов

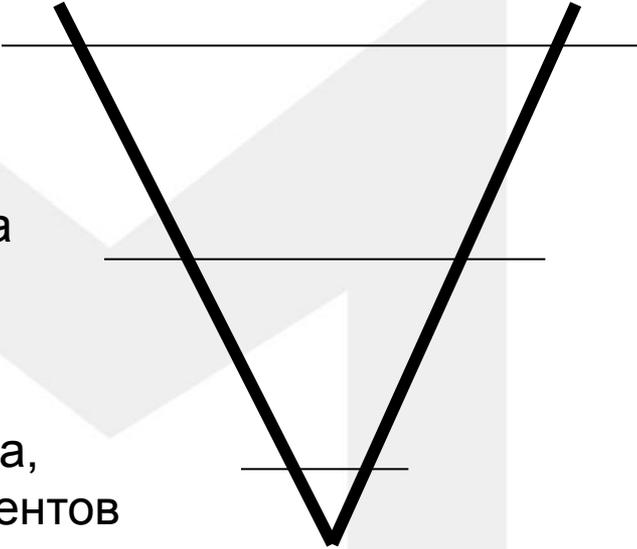
Факторы	Наша компания	Конкуренты		
		1	2	3
1.				
2.				
3.				
Итог				

Воронка конкурентоспособности

10 ваших преимуществ

Вычеркните преимущества
не важные для клиента

Вычеркните преимущества,
которые уже есть у конкурентов



**Ваши уникальные
ключевые
преимущества**

Маркетинговая стратегия

- Позиционирование и стратегия проникновения на рынок
- Источники дохода (продукты)
- Система сбыта продукции (каналы распределения)
- Ценообразование
- Продвижение
- Стимулирование продаж и лояльности
- План продаж

Комплекс маркетинга

Маркетинг-микс (4P)

- Product Товарная политика
- Price Ценовая политика
- Place Сбытовая политика
- Promotion Продвижение

Маркетинговая стратегия

Товарная политика

- Основные продукты
- Дополнительный сервис
- Послепродажное обслуживание
- Сопутствующие товары/услуги
- Управление ассортиментом

Маркетинговая стратегия

Ценообразование

- Цена
- Условия оплаты
- Возможные скидки

Маркетинговая стратегия

Системы сбыта

Прямые продажи

- Личные продажи
- Прямые договоры на поставку
- Продажи через СМИ
- Продажа по каталогам
- Интернет-магазин
- Собственные магазины

Многоуровневые продажи

- Торговые сети
- Розничные магазины
- Оптовые посредники
- Дилеры
- Дистрибуторы

Маркетинговая стратегия

Продвижение

- Реклама
- Связи с общественностью (PR)
- Прямой маркетинг
- Выставки и конференции
- Рекомендации («Сарафанное радио»)

Программа продвижения

- Каналы продвижения
- Сроки (график)
- Стоимость

Маркетинговая стратегия

Стимулирование продаж и лояльности

- Подарки
- Скидки
- Распродажи
- Дисконтные карты
- Дополнительный сервис
- Клубные программы

Планирование продаж

Выручка от реализации – поступления от продажи товаров (работ, услуг)

Выручка = Цена × Количество

План продаж по продукту

	Месяц				Всего
	Апрель	Май	Июнь	Июль	
Объем продаж, штук	0	0	1 000	1 300	2 300
Цена реализации, руб.			150	170	
Выручка, руб.	0	0	150 000	221 000	371 000

План продаж по компании

Показатели	Месяц				Всего
	Апрель	Май	Июнь	Июль	
Выручка от Продукта 1, руб.	0	0	150 000	221 000	371 000
Выручка от Продукта 2, руб.	0	0	123 000	102 000	225 000
Выручка от Продукта 3, руб.	0	0	0	347 000	347 000
Общая выручка от реализации, руб.	0	0	273 000	670 000	943 000

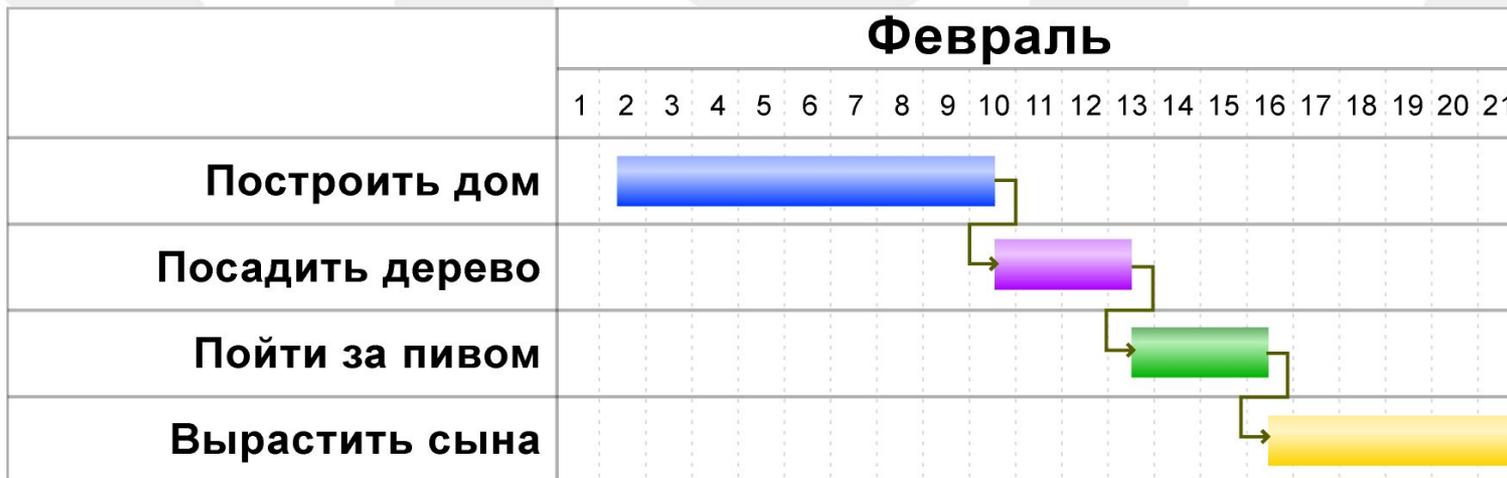
Организационный план

- Календарный план реализации проекта
- Инвестиционные затраты
- Организационная структура
- Команда управленцев и исполнителей

Календарный план

Работы	Начало	Окончание	Необходимые затраты

Диаграмма Ганта



Классификация затрат

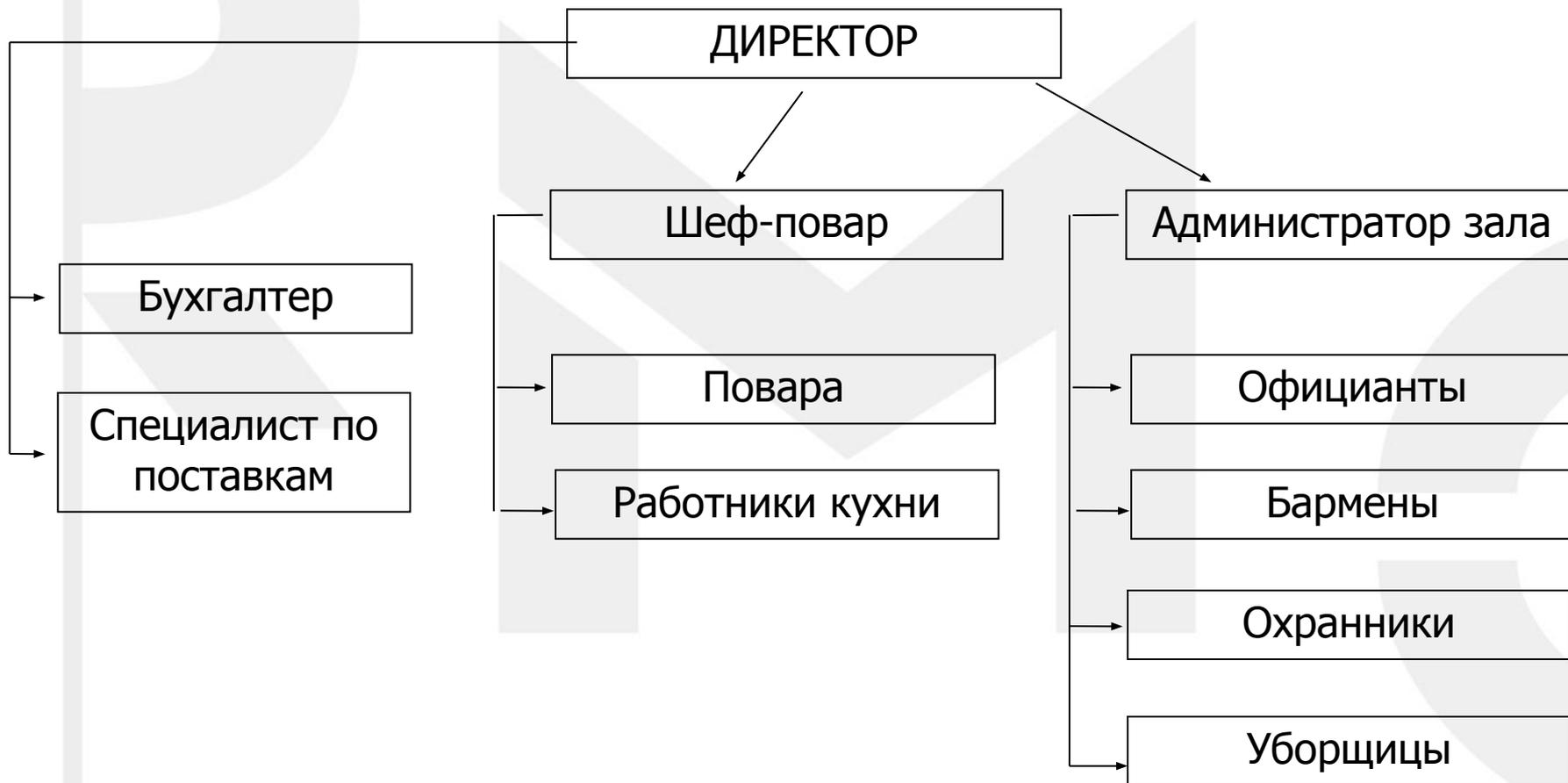
Инвестиционные затраты - единовременные затраты, рассчитанные на долгосрочный эффект.

Текущие (эксплуатационные) затраты - регулярные затраты, необходимые для поддержания работоспособного состояния бизнеса.

План инвестиционных затрат

Вид затрат (инвестиций)	Стоимость	Дата покупки	Срок использования
Ремонт помещения	500 000	Апрель	3 года
Производственное оборудование	473 500	Май	4 года
Мебель	347 000	Май	2 года
Рекламная вывеска	65 000	Июнь	1,5 года

Организационная структура



План по персоналу

Должность	Кол-во	Функции	Зарботная плата
Директор	1	Стратегия, маркетинг, управление персоналом	Оклад 20 000 + премия 10% от прибыли
Специалист по поставкам	1	Обеспечение поставок и запасов сырья	Оклад 15 000
Администратор	2	Оперативное управление	Оклад 10 000 + премия 10% от выручки
Официант	6	Обслуживание посетителей	Оклад 6 000 + премия 2% от выручки

Производственный план

- Технология (описание процессов)
- Месторасположение
- Оборудование
- Материалы и сырье. Политика поставок
- Текущие затраты (постоянные и переменные)

Производственный план

Технология (описание процессов)

Процесс создания продукции
(закупки → производство → хранение)

Процесс работы с покупателями
(привлечение → продажи →
обслуживание)

Вспомогательные процессы

Производственный план

Технология (описание процессов)

- Производственные, офисные, складские площади
- Технологии и оборудование
- Производственная мощность/часы работы
- Сырье и комплектующие
- Поставщики/контрагенты/посредники/партнеры

Классификация текущих затрат

Постоянные затраты - затраты, сумма которых не зависит от изменения объема производства (продаж).

Например: заработная плата (оклады), арендная плата за помещение.

Переменные затраты - затраты, сумма которых зависит и изменяется с изменением объема производства (продаж).

Например: сырье и материалы, используемые для производства, сдельная оплата труда.

Классификация текущих затрат

Чтобы определить какие затраты являются **ПОСТОЯННЫМИ**, а какие **ПЕРЕМЕННЫМИ**, нужно задать себе следующий вопрос:

Изменится ли определенный вид затрат, если выручка увеличится (уменьшится)?

ДА

переменные затраты

НЕТ

постоянные затраты

Переменные затраты

Рассчитываются на единицу продукции

Рассчитываются для каждого вида продукции отдельно

Постоянные затраты

Рассчитываются за определенный период (как правило, месяц)

Рассчитываются в целом для всего бизнеса

План переменных затрат

Статья затрат	Величина затрат на единицу продукции, руб.
Сырье (продукты)	24 руб.
Полуфабрикаты	16 руб.
Сдельная оплата труда	18 руб.
Итого	58 руб.

План постоянных затрат

Статья затрат	Величина затрат в месяц, руб.
Аренда помещения	60 000
Коммунальные расходы	8 000
Окладная часть зарплаты	234 000
Расходы на обслуживание (салфетки, стирка скатертей, хозтовары и пр.)	20 000
Затраты на рекламу	26 000
Итого	348 000

Планирование общих текущих затрат

$$\begin{aligned} &\text{Общие текущие затраты за период} \\ &= \\ &\text{Переменные затраты на единицу} \\ &\text{продукции} \times \text{Количество} \\ &+ \\ &\text{Постоянные затраты за период} \end{aligned}$$

План текущих затрат

Показатели	Месяц				За год
	Апрель	Май	Июнь	Июль	
Переменные затраты по Продукту 1, руб.	0	0	58 000	75 400	
Переменные затраты по Продукту 2, руб.	0	0	42 300	35 080	
Переменные затраты по Продукту 3, руб.	0	0		91 000	
Постоянные затраты, руб.	101 000	101 000	348 000	348 000	
Общие текущие затраты, руб.	101 000	101 000	448 300	549 480	

Финансовый план

- Прогнозы инфляции, изменения курсов валют
- Система налогообложения
- Источники финансирования, их стоимость и условия возврата
- Бюджет доходов и расходов
- Бюджет движения денежных средств

Финансовые результаты

**Прибыль – это результат
хозяйственной деятельности
предприятия**

**Прибыль =
Выручка – Общие затраты**

Бюджет доходов и расходов

Классический вариант

№	Наименование	Сумма, руб.
1	Валовая выручка	+
2	Скидки и НДС	-
3	Чистая выручка	1-2
4	Себестоимость реализованной продукции	-
5	Валовая прибыль от продаж	3-4
6	Управленческие и коммерческие расходы	-
7	Амортизация	-
8	Операционная прибыль	5-6-7
9	Разница от внереализационных доходов и расходов	+/-
10	Расходы по оплате процентов за кредиты	-
11	Прибыль до налогов	8+9-10
12	Налоги и обязательные платежи	-
13	Чистая прибыль	11-12

Прибыль и денежный поток

Прибыль отражает денежные и неденежные доходы, учтенные в течение определенного периода, что не совпадает с реальным поступлением денежных средств.

Прибыль признается после совершения продажи, а не после поступления денежных средств.

При расчете прибыли расходы на производство продукции признаются после ее реализации, а не в момент их оплаты.

При расчете прибыли учитываются денежные и неденежные расходы, в то время как чистый денежный поток формируется только за минусом денежных затрат.

Планирование денежных потоков

Деятельность компании:

Операционная – производство и продажа продукции

Инвестиционная – приобретение и продажа активов

Финансовая – привлечение внешних источников финансирования и выплаты по ним

Планирование денежных потоков

Основная (операционная) деятельность

предполагает поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций предприятия

Притоки по основной деятельности:

- Реальная выручка (денежная выручка от реализации продукции в текущем периоде)
- Погашение дебиторской задолженности
- Авансы, полученные от покупателей
- Поступления от продажи бартера
- Погашение векселей

Оттоки по основной деятельности:

- Реальные платежи по счетам поставщиков и подрядчиков в текущем периоде
- Погашение кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками
- Авансовые платежи
- Выплата заработной платы
- Налоговые платежи и платежи во внебюджетные фонды
- Отчисления на социальную сферу

Планирование денежных потоков

Инвестиционная деятельность

содержит в себе поступление и использование денежных средств, связанных с приобретением, продажей долгосрочных активов

Притоки по инвестиционной деятельности:

- Продажа основных средств, нематериальных активов
- Поступление средств на инвестиции от вышестоящей организации
- Продажа другого имущества

Оттоки по инвестиционной деятельности:

- Приобретение основных средств, нематериальных вложений
- Прямые инвестиции в дочерние организации

Планирование денежных потоков

Финансовая деятельность

предполагает поступление денежных средств в результате получения кредитов, эмиссии ценных бумаг, других видов финансовой деятельности, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам и выплату дивидендов

Притоки по финансовой деятельности:

- Получение кредитов и займов
- Поступления от эмиссии акций и других ценных бумаг
- Продажа акций и облигаций
- Получение дивидендов и др.

Оттоки по финансовой деятельности:

- Возврат основного долга по кредитам и займам и проценты по ним
- Выплата дивидендов
- Приобретение ценных бумаг и др.

Бюджет движения денежных средств

№	Наименование	Сумма, руб.
1	Баланс наличности (сальдо) на начало периода	
2	Притоки по основной деятельности	+
3	Оттоки по основной деятельности	-
4	Сальдо по основной деятельности	2-3
5	Притоки по инвестиционной деятельности	+
6	Оттоки по инвестиционной деятельности	-
7	Сальдо по инвестиционной деятельности	5-6
8	Притоки по финансовой деятельности	+
9	Оттоки по финансовой деятельности	-
10	Сальдо по финансовой деятельности	8-9
11	Общий денежный поток за период	4+7+10
12	Баланс наличности (сальдо) на конец периода	1+11

Системы налогообложения

- Общая система НО
- Упрощенная система НО
- Единый налог на вмененный доход (ЕНВД)
- Единый сельскохозяйственный налог
- Патент

Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов

- **Простые (статические)**
- **Сложные
(дисконтированные)**

Рентабельность капитальных вложений

$$ROI = \frac{P}{I_0}$$

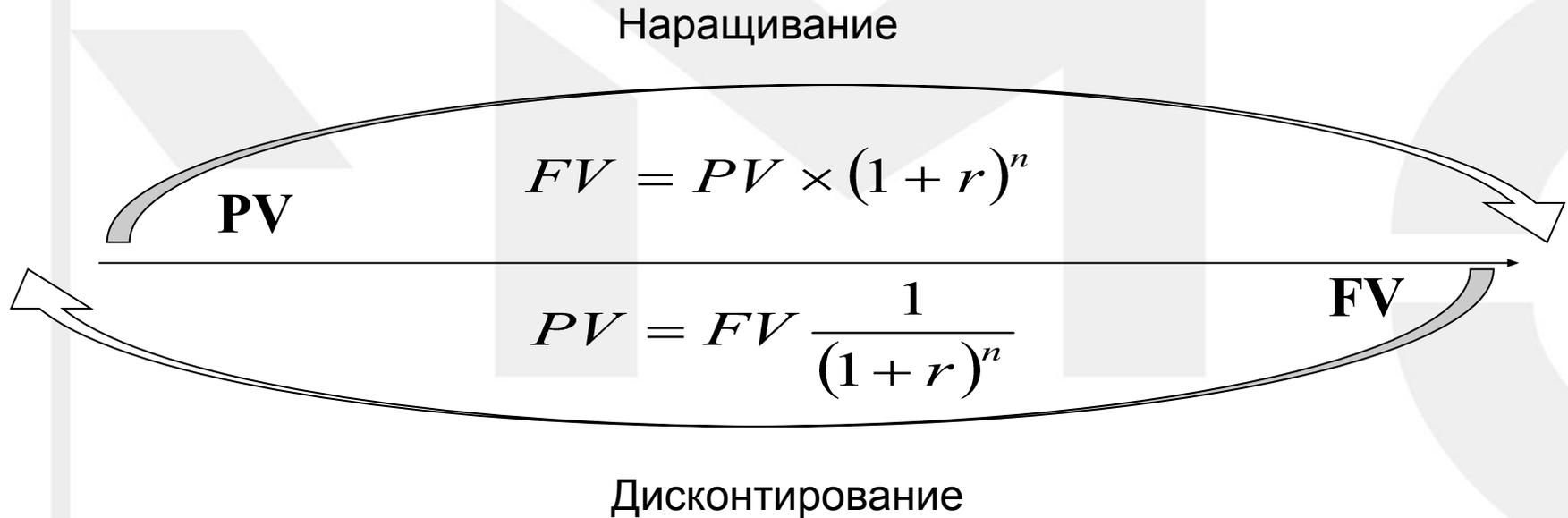
Срок окупаемости

$$I_0 = \sum^{PP} CF_n$$

Концепция стоимости денег во времени

- Текущая (приведенная) стоимость (PV)
- Будущая стоимость (FV)

Наращивание


$$FV = PV \times (1 + r)^n$$

$$PV = FV \frac{1}{(1 + r)^n}$$

Дисконтирование

Чистая приведенная СТОИМОСТЬ

$$NPV = \sum \frac{CF_n}{(1+k)^n} - I_0$$

$$NPV = \sum \frac{CF_n}{(1+k)^n} - \sum \frac{I}{(1+k)^n}$$

Индекс прибыльности

$$PI = \frac{\sum_1^T \frac{CF}{(1+k)^n}}{I_0}$$

Дисконтированный срок окупаемости

$$I_0 = \sum^{DPP} \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

Внутренняя норма рентабельности

$$NPV = \sum \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n} - I_0 = 0$$

Ставка дисконтирования (метод кумулятивного построения)

Вид риска	Средняя оценка экспертов	Вес (значимость) риска	Оценка риска
Снижение спроса на продукцию	10%	0,2	2%
Некачественный менеджмент	20%	0,3	6%
Банкротство единственного поставщика	30%	0,5	15%
Кумулятивный риск	-	1	23%
Кумулятивный риск с учетом инфляции	17%	1	40%

Основные требования к бизнес-планам

- Достоверность информации
- Доступность информации
- Стиль изложения
- Оформление
- Объективность описания
- Временные рамки

Основные требования к бизнес-планам

Достоверность информации

Информация, представленная в бизнес-плане должна основываться на достоверных источниках.

Обязательны ссылки на источники данных.

Расчеты выполнены без ошибок.

Основные требования к бизнес-планам

Доступность информации

Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу лиц, а не только узкому кругу специалистов.

Очень четко должны быть обозначены продукты бизнеса, их потребители и покупатели (источники получения доходов).

Основные требования к бизнес-планам

Стиль изложения

Используется деловой стиль изложения, употребляется бизнес-терминология.

Бизнес-план не должен быть перегружен техническими подробностями.

Информация должна быть представлена четко, емко, кратко.

Основные требования к бизнес-планам

Оформление

Бизнес-план должен иметь титульный лист, содержание, нумерацию страниц и разделов.

Информация представлена в удобной и наглядной форме: таблицы, графики, рисунки, схемы.

Отсутствуют грамматические и орфографические ошибки.

Основные требования к бизнес-планам

Объективность описания

Цели, показатели и прогнозы в бизнес-плане должны быть реалистичны и достижимы.

В бизнес-плане должны присутствовать не только положительные, но и отрицательные моменты: сложности, препятствия, ограничения, риски.

Основные требования к бизнес-планам

Временные рамки

Бизнес-план определяет период реализации проекта, дату его начала и срок окупаемости.

От выбора срока планирования зависят показатели эффективности проекта.