

# Бизнес- планирование



- *Бизнес-план* – план развития предприятия (деловой единицы), необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создание новых видов бизнеса.
- Он отображает средства и ресурсы необходимые для достижения стратегической цели фирмы.

**Бизнес-план - это “система  
доказательств успешности  
предполагаемого бизнеса”**

*Л.Ф. Циферблат, автор книги  
“Бизнес-план: работа над  
ошибками”*

▪

# Бизнес план решает следующие задачи:

1. Определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
2. Конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
3. Привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
4. Помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

## Бизнес-план имеет две группы пользователей :

- внутренних (инициатор бизнес-идеи, учредители и персонал фирмы) и
- внешних (потенциальные инвесторы, кредиторы, партнеры).

*В первом случае предприниматель должен убедить себя, что придуманное им дело стоящее, в другом случае - других.*

## При разработке бизнес-плана необходимо учесть и сбалансировать интересы всех участвующих сторон:

- заказчика бизнес-плана;
- разработчика бизнес-плана;
- потенциальных инвесторов,
- кредиторов,
- партнеров, заинтересованных в возврате вкладываемых средств с прибылью;
- муниципальных и региональных органов власти, определяющих потребности и приоритеты в развитии региона, тех или иных сфер бизнеса;
- подрядных фирм;
- потребителя

Основными вопросами, на которые следует ответить на предварительной стадии, являются следующие:

- 1) в чем конкретно заключается бизнес-идея (товар, услуга);
- 2) в чем состоит новизна бизнес-идеи;
- 3) кто будет пользователем (покупателем) продуктов (услуг);
- 4) какие ресурсы необходимы, чтобы приступить к реализации бизнес-идеи;
- 5) что может воспрепятствовать практической реализации бизнес-идеи.

# Виды бизнес-планов

- полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта - изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых результатов (объем 30-300 стр.);

# Виды бизнес-планов

- - концепт бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта - основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможностей вовлечения в проект;

# Виды бизнес-планов

- бизнес-план компании - изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период. Он может готовиться для изложения перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов;

# Виды бизнес-планов

- бизнес-план структурного подразделения - изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной деятельности подразделения (для обоснования приоритетности, объемов ресурсов, процента оставляемой в подразделении прибыли);

# Виды бизнес-планов

- бизнес-план как заявка на кредит - для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора;
- бизнес-план как заявка на грант - для получения средств из государственного бюджета или общественных фондов для решения острых социально-политических проблем.

# Отличие бизнес-плана от стратегического плана

- Бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, которая связана с созданием или развитием нового бизнеса.
- Бизнес-план ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации.
- Стратегические планы – это планы с растущим горизонтом времени, по мере выполнения очередного годового (или более) плана его результат анализируется, что отражает на корректировке или пересмотре стратегического плана. Бизнес-план имеет четкие временные рамки, по истечению срока планирования определенные планом цели и задачи должны быть выполнены (построен завод, введена технология)

# **Типовая структура, название и базовое содержание основных разделов бизнес- плана**

# Структура бизнес-плана



Очередность формирования составляющих план частей следующая: 1) "Анализ состояния рынка" (№3); 2) "Описание товара" (№4); 3) "Производственный план" (№5); 4) "План маркетинга;" (№6); 5) "Организационный план" (№7); 6) "Финансовый план" (№8); 7) "Оценка риска" (№9); 8) "Приложения" (№10); 9) "Вводная часть" (№2); 10) "Титульный лист" (№1).

## 1. Титульный лист,

- наименование и адрес фирмы,
- имена и адреса учредителей,
- местоположение фирмы,
- суть предлагаемого проекта,
- его стоимость
- ссылки на секретность.

## 2. Резюме (вводная часть) –

---

- основные положения проекта,
- цели и задачи,
- новизна предлагаемой продукции (услуг),
- сведения об объемах ожидаемых продаж,
- затратах,
- прибыли,
- оценка срока возврата кредитов.

### 3. Анализ рынка

1. Какие область, город, район предназначены в качестве рынка предлагаемого товара?
2. Каковы географические, экономические социально-демографические характеристики выбранного рынка?
3. Какие фирмы уже функционируют на выбранном рынке с аналогичным товаром?
4. Какова степень насыщенности рынка товарами-аналогами?
5. Каковы тенденции изменения степени насыщенности рынка на ближайшие три года?
6. Какова общая тенденция спроса на товары-аналоги?
7. Какие фирмы могут стать конкурентами?
8. Почему покупатели предпочтут предлагаемый товар?
9. Какие покупатели в большей степени заинтересованы в данном товаре?

#### 4. Описание товара (услуги) –

- потребительские свойства товара (услуги),
- отличие от товаров(услуг) конкурентов,
- степень защищенности патентами,
- технические параметры,
- условия эксплуатации и т.п.

- Каково назначение (функция) товара и возможные сферы его использования?
- Каким образом реализуется назначение товара?
- Каковы основные характеристики товара?
- Какие технические, химические и пр. новации делают товар особенным?
- Почему именно данный товар будет пользоваться спросом на выбранном рынке?
- Каков жизненный цикл товара на перспективу 1 - 3 года?
- Какие средства предусмотрены для поддержания устойчивого спроса на товар в рассматриваемом сегменте рынка?

## 5. План производства.

В этом разделе рассчитываются:

- потребность в производственных мощностях и их площадь,
- потребность в дополнительном оборудовании и материальных ресурсах,
- структура трудоемкости продукции,
- издержки производства и себестоимость производимой продукции и т. д.
- даются предложения по поставке сырья, материалов и комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, качеству, количеству),
- устанавливается перечень базовых операций по обработке и сборке, по утилизации отходов и обеспечении охраны окружающей среды.

1. Какие технологии производства известны?
2. Какие затраты необходимы для приобретения или разработку технологии?
3. Какова принципиальная схема производства товара?
4. Какие производственные площади потребуются и каковы затраты на их приобретение или аренду?
5. Какое оборудование необходимо для производства и каковы затраты на приобретение?
6. Какие сырье, полуфабрикаты и материалы необходимы для производства и каковы затраты на приобретение?
7. Какие организации являются поставщиками сырья, полуфабрикатов и материалов?
8. Какие фирмы участвуют в производстве на правах субподряда?
9. Какова принципиальная схема взаимодействия фирм, участников данного бизнеса?
10. Как будет осуществляться контроль качества товара?

## 6. План маркетинга –

---

- прогноз цен,
- каналы сбыта,
- реклама,
- анализ внешних и внутренних факторов реализации,
- анализ сильных и слабых сторон фирмы,
- прогнозирование объема продаж.
- **Ваш рынок**
- **Ваши покупатели**
- **Ваши конкуренты**

1. Каковы постоянные издержки производства товара, приходящиеся на один месяц?
2. Каковы переменные издержки, приходящиеся на единицу товара?
3. Какова ориентировочная себестоимость товара?
4. На основании каких доводов и чему равна принятая цена единицы товара?
5. Чему будет равна точка безубыточности?
6. Какова будет ожидаемая прибыль в месяц от продажи товара, количество которого равно мощности основного оборудования?
7. Какова ценовая политика фирмы на ближайшие 1 - 3 года?
8. Какие специальные услуги клиентам будут оказываться?
9. Какой вид будет иметь схема продвижения товара на рынок?
10. Какими методами предполагается изучение спроса на товар и откликов о его качествах от покупателей?
11. Какие формы товарной рекламы будут использоваться и ее примерная текстовка?

# План распределения продукции

Необходимо учесть три следующих момента:

- наличие достаточных запасов готовой продукции на складе;
- доставка товаров к месту реализации;
- использование различных посредников или сети дистрибьюторов.

В Вашем плане необходимо учесть количество готовой продукции, которое будет находиться на складе, а также схему выполнения заказов Ваших клиентов.

# План распределения продукции

- Как Вы будете формировать складские запасы?
- Сколько это будет стоить?
- Как Вы будете осуществлять доставку товаров?
- Как она будет организована?
- Сколько она будет стоить?

# План распределения продукции

- Если Вы будете продавать свои товары в розницу, будете ли Вы взимать дополнительную плату за их доставку?
- По каким каналам Вы собираетесь распределять свою продукцию?
- Сколько она будет стоить?
- Сколько денег Вам предстоит потратить на реализацию продукции в течение всего года (в тыс. руб.)?

## 7. Организационный план –

- организационно-функциональная структура предприятия,
- штатное расписание,
- должностные инструкции ведущих менеджеров, их роль в управленческом процессе по данному бизнес-плану,
- порядок взаимодействия между службами предприятия,
- потребность в рабочей силе, условиях труда, организации оплаты труда и т. п.

1. Каков организационно-правовой статус фирмы?
2. Каков состав учредителей, пайщиков, акционеров и доля участия их в бизнесе?
3. Какой вид имеет организационно-производственная структура предприятия ?
4. Какова схема организационно-штатной структуры предприятия?
5. Какие должности предусматриваются в офисе и обязанности по ним?
6. Каков режим труда служащих и их должностные оклады?
7. Какие формы обучения служащих и рабочих фирмы будут использоваться?
8. Какие методы улаживания трудовых споров предусматриваются в фирме?
9. Кто имеет право подписи финансовых документов?

## 8. Финансовый план,

- прогноз доходов и расходов,
- баланс денежных поступлений и платежей,
- сводный баланс активов и пассивов предприятия.

В данном разделе определяется:

- общая потребность в инвестировании
- предполагаемые источники финансирования,

Рассчитывается:

- срок окупаемости проекта
- график достижения точки безубыточности,
- определяется потребность в оборотном капитале и в оптимальных запасах ресурсов и т. д.

# План доходов

Попробуйте определить размер годовой выручки от реализации.

- Определите цены, по которым Вы можете продавать свои товары.
- Умножьте эти цены на предполагаемый объем сбыта.
- Совокупный доход от реализации основных видов товаров или услуг (в тыс. руб.)
- Учтите величину совокупного дохода от реализации всех других товаров и услуг (в тыс. руб.)
- Ожидаемый совокупной доход (в тыс. руб.)

# Планирование прибыли

Для того, чтобы оценить прибыльность Вашего предприятия, Вам потребуется следующая исходная информация:

- прогноз объема продаж;
- предполагаемая величина прямых затрат (производственных);
- величина затрат или накладных расходов.

# Затраты или накладные расходы включают в себя:

- арендную плату;
- заработную плату;
- транспортные расходы;
- налоговые выплаты;
- командировочные расходы;
- расходы на канцелярские товары;
- плату за пользование телефоном;
- оплату услуг различных специалистов со стороны (например, услуг бизнес-консультантов);
- проценты по банковскому кредиту и различные денежные выплаты;
- затраты на рекламу;
- амортизационные отчисления.

# Прямые затраты

**Прямые затраты — это Ваши затраты,  
связанные с организацией  
производства и продажи товаров**

## 9. Оценка риска и страхование.

- оценка возможных рисков,
- меры их профилактики и страхования.

Наиболее часто при бизнес-планировании используется:

- страхование имущества, в том числе автотранспорта,
- страхование ответственности перед третьими лицами,
- страхование грузов.

- 1) какие случаи риска могут наступить при разворачивании предпринимательской деятельности?
- 2) какие наиболее существенные виды риска могут встретиться на стадии производства товара?
- 3) какие виды риска можно ожидать при реализации товара?
- 4) каков риск взаимодействия с поставщиками, субподрядчиками и партнерами?
- 5) какие дестабилизирующие действия можно ожидать от правительства, конкурентов, профсоюзов?
- 6) какие виды риска следует страховать, на какую сумму и какой срок?
- 7) какие виды риска требуют организационных мероприятий (каких и когда)?
- 8) какие виды риска требуют установки технических средств (каких и когда)?

## 10. Приложения

- 1) извлечения статистического характера из газет и журналов, специальной литературы;
- 2) нормативы расходов сырья, материалов и их цены;
- 3) описания изобретений, передовых технологий, приспособлений,
- 4) договоры о намерениях и контракты со всеми участниками бизнеса;
- 5) расчетные формулы и программы на ПК;
- 6) графики поставок сырья и реализации товаров.

## Последовательность действий:

- 1) формирование идеи и поиск информации;
- 2) разработка документов;
- 3) корректировки, редактирование и оформление;
- 4) защита, доказательство.

Особенность любого бизнес-плана в его внешней простоте.

**Ответы на три вопроса:**

---

- **что я хочу,**
- **как это сделать,**
- **что для этого требуется.**

Однако, ни один бизнесмен, лишь однажды попробовав составить бизнес-план, не скажет вам, что это просто. Ведь план завязан на реальную жизнь, полную сложностей, порой непредсказуемых. Но именно он систематизирует жизнь, упорядочивает ее.

# Питер Друкер:

По мнению известного американского специалиста в области теории и практики менеджмента П. Друкера, подтолкнуть предпринимателя к активному поиску новых бизнес-идей могут следующие факторы:

- 1) неожиданное событие: успех, неудача, событие во внешней бизнес-среде;
- 2) неконгруэнтность: несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней (такой, какой она должна быть);
- 3) нововведения, основанные на потребности процесса (под потребностью процесса в данном случае понимаются существующие недостатки рабочего процесса на предприятии, которые должны быть устранены);
- 4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- 5) демографические изменения;
- 6) изменения в восприятии, настроениях или ценностных установках людей;
- 7) появление новых знаний, как научных, так и ненаучных.

# **Сломанные стереотипы. Несколько примеров удачных бизнес-идей**

- **Стереотип:** Дополнительная плата за просроченный возврат видеокассеты (речь идёт о 1997 годе) в пункт проката - необходимое условие возврата.

**Кто сломал:** компания Netflix, сеть пунктов проката DVD (ранее - видеокассет)

**Новое решение:** Netflix отменил пеню за задержку видеокассет (позднее - DVD). Любому, кто берёт фильм в прокате, может расхотеться смотреть его сегодня и сейчас. Благодаря этому нововведению компания быстро завоевала ведущие позиции на рынке. Сейчас это крупнейшая в США сеть пунктов проката DVD.

- **Стереотип:** Кофе пьют только по утрам.

**Кто сломал:** Philips.

**Новое решение:** Кофеманы пьют кофе весь день и довольно часто. В стандартных кофеварках средней загрузки кофе хватает им на пару суток. Philips создала кофемашину Senseo, которая готовить чашку кофе за 10 секунд и дольше «держится» на одной загрузке кофе.

- Стереотип: Авиакомпания должна иметь разнообразный парк и летать в крупнейшие города.

Кто сломал: авиакомпания Ryanair.

Новое решение: Ryanair летает по средним и небольшим городам Америки (куда не залетают другие солидные компании) и использует самолёты только одного типа. Это сокращает затраты на их обслуживание и обучение экипажей.

# Популярные идеи

- «Мужчина на час» - ?
- Фото для авто
- Бутик из кладовки
- ?

# 1000 идей для бизнеса

<http://1000ideas.ru/>

Черил Консепсион автор не совсем обычной идеи, которая вылилась в успешный бизнес. Она предлагает клиентам авторские креативные подушки, которые помогают помнить и скорбеть по ушедшим близким людям.



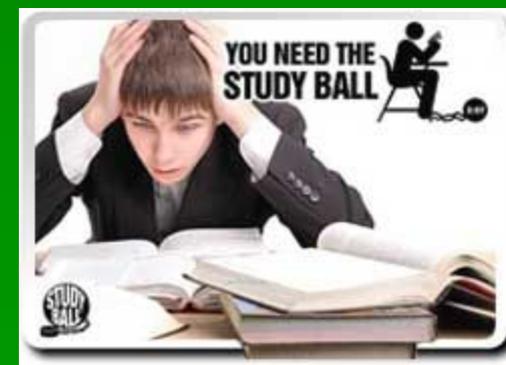
# 1000 идей для бизнеса



# 1000 идей для бизнеса

<http://1000ideas.ru/>

Недавно в Америке появилась весьма странная игрушка Study Ball которая представляет собой самые обычные ножные кандалы для школьников, которые не желают учить уроки. На браслете этих кандалов есть специальный циферблат, который показывает время занятий.



# 1000 идей для бизнеса

Автор этого оригинального  
«методического  
пособия» испанский  
дизайнер Emilio Alarcón

