

С.А. БРАТЧЕНКО

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Монография



2016

УДК 658
ББК 65.05
Б 87

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Боговиз А.В.,

доктор, профессор,

Национальный университет «Высшая школа экономики»

Гнездова Ю.В.,

доктор, профессор, Федеральное бюджетное учреждение

*«Государственный научно-исследовательский институт
системного анализа Счетной палаты Российской Федерации»*

ОБ АВТОРЕ:

Братченко С.А.,

кандидат экономических наук, доцент кафедры

«Общий менеджмент» Финансового университета

при Правительстве Российской Федерации,

г. Москва. E-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

Братченко С.А.

Б 87 **Бизнес-планирование как эффективный инструмент управления компанией:** монография. – М.: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2016. – 172 с.

ISBN 978-5-906660-94-7

Монография посвящена одному из эффективных инструментов управления компанией – бизнес-планированию. В работе нашли отражение вопросы процедуры и критериев принятия решений при согласовании бизнес-плана сотрудниками разных департаментов компании. Предложен алгоритм расчета бизнес-плана, обеспечивающий высокую степень достоверности результатов.

Монография предназначена для научных работников, преподавателей ВУЗов, аспирантов, студентов экономических специальностей, а также практических специалистов.

**УДК 658
ББК 65.05**

ISBN 978-5-906660-94-7

© Братченко С.А., 2016

© Издательский дом «НАУЧНАЯ
БИБЛИОТЕКА», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Предмет и задачи бизнес-планирования.	
Сфера применения бизнес-планов	8
Глава 2. Содержание и основные методики бизнес-	
планирования	16
Глава 3. Особенности принятия решений в экономике	24
Глава 4. Последовательность работы над бизнес-планом	
и алгоритм его написания	29
Глава 5. Выручка	34
Глава 6. Планы производства и потребность	
в оборудовании	37
Глава 7. Затраты на работу оборудования	50
Глава 8. Определение потребности в сырье и расходов	
на сырье	53
Глава 9. Взаимозаменяемые ресурсы	56
Глава 10. Потребность в производственном персонале	
и затраты на оплату труда	62
Глава 11. Логистика	67
Глава 12. Цеховые и общезаводские расходы	75
Глава 13. «Общие» налоги	80
Глава 14. Специальные налоговые режимы	112
Глава 15. «Специальные» налоги	146
Глава 16. Методики расчетов основных показателей	
эффективности бизнес-проекта	162
Список литературы	168

ГЛАВА 1

ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.

СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

В науке «бизнес-планирование» есть два основных понятия – бизнес-план и бизнес-планирование. Прежде, чем приступить к составлению бизнес-планов, следует разобраться со значением основополагающих понятий. Начнем с бизнес-плана.

1.1. Определение бизнес-плана.

Если вы откроете литературу, то обнаружите там достаточно разнородные определения, зачастую имеющие между собой достаточно мало общего. Эти определения обычно выражают два различных подхода к бизнес-планированию: условно говоря, производственный и инвестиционный. Приведем несколько типичных примеров.

1) *производственный подход:*

– бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности¹;

– бизнес-план – подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий: 1) современное состояние фирмы, 2) ее цели, 3) пути их достижения и 4) ожидаемые результаты²;

¹ См.: Райзберг Б.А. и др. Современный экономический словарь / под общ. ред. Б.А. Райзберга. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 44.

² См.: Экономика: учебник / под ред. А.С. Булатова. 5-е изд., стереотипн. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. – С. 856.

– бизнес-план – программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей его деятельности, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований¹.

Наиболее полно данный подход отражает следующее определение: *«бизнес-план – подробный план на определенный период, часто на три, пять или десять лет, устанавливающий показатели, которых предприятие должно достичь»*².

2) инвестиционный подход:

– бизнес-план – это письменный документ, в котором изложена сущность предпринимательской идеи, способы и средства ее реализации, а также окупаемости и прироста будущего вложения капитала (ценностей), обусловлены рыночные, товарные, производственные, организационные, финансовые, управленческие и другие аспекты, возможные риски, результаты, последствия и перспективы³;

– бизнес-план – план развития предприятия (деловой единицы), необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса или количественного и качественного улучшения существующего вида деятельности. Бизнес-план, в отличие от внутрихозяйственного плана предприятия, обычно отражает развитие одного конкретного направления его работы на определенном рынке⁴;

– бизнес-план – программа для достижения целей проекта⁵.

Наиболее полно данный подход отражает следующее определение: *«бизнес-план – документ, текст которого содержит в струк-*

¹ См.: Литовских А.М., Шевченко И.К. Терминологический словарь: финансы, денежное обращение и кредит. – Таганрог: Издательство ТРГУ, 2003.

² Терминологический словарь банковских и финансовых терминов, 2011. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/20543.

³ URL: Econstate.ru.

⁴ URL: <http://fan-5.ru>.

⁵ См.: Шабалин А.Н. Инвестиционное проектирование: учебно-методический комплекс. – М.: Издательский центр ЕАОИ, 2008. – С. 12.

турированном виде технико-экономическую, финансовую и организационную информацию об инвестиционном или инновационном проекте, необходимую и достаточную для принятия решения о (целесообразности – С.Б.) реализации проекта»¹.

3) *сочетающий оба подхода:*

– бизнес-план – подробный план на определенный период, часто на три, пять или десять лет, устанавливающий показатели, которых предприятие должно достичь. Бизнес-план составляется на многих предприятиях, особенно в тех случаях, когда предприятие пережило трудные времена или руководство приняло решение о кардинальном изменении политики. Для новых предприятий бизнес-план является важным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит²;

– бизнес-план – комплексный план развития фирмы, который является отчетным документом и главным обоснованием инвестиций. Цель составления – дать руководству компании полную картину положения фирмы и возможностей ее развития³.

Наиболее точным представляется следующее определение: *«бизнес-план – краткое, точное и ясное описание целей бизнеса и условий их достижения (при необходимости – С.Б.) ... привлечения внешних денежных средств. Бизнес-план часто совпадает с понятием «инвестиционный проект»»⁴.*

В чем причины таких разночтений? В том, что бизнес планы имеют несколько существенно различных функций и пишутся для

¹ Толковый словарь «Инновационная деятельность» / отв. ред. В.И. Суслов. – Новосибирск: Сибирское научное издательство, 2008.

² См.: Батлер Б., Джонсон Б., Сидуэлл Г. и др. Финансы: Оксфордский толковый словарь. – М.: Издательство «Весь Мир», 2003.

³ См.: Гукасьян Г.М. Экономика от «А» до «Я»: тематический справочник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 153.

⁴ Фаминский И.П., Булатов А.С., Вылегжанин А.Н. и др. Внешнеэкономический толковый словарь / под ред. И.П. Фаминского. – М.: Инфра-М, 2000. – 512 с.

различных объектов (проектов), а авторы, дающие такие неполные определения, имеют в виду только какой-то конкретный вид проекта (объекта) или только какую-то одну функцию.

1.2. Объекты бизнес-плана:

1) организация, строительство, покупка или инвестиции в новое предприятие или новый бизнес;

2) управление уже работающим предприятием, планирование его деятельности на предстоящий период;

3) реализация нового (дополнительного) проекта в рамках уже действующего предприятия (например, строительство нового цеха или нового участка);

4) модернизация или реконструкция уже действующего предприятия или какого-то его участка или какого-то аспекта его деятельности (например, расширение ассортимента выпускаемой продукции, замена оборудования или переход на новую технологию).

1.3. Функции бизнес-плана:

1) бизнес-план является неотъемлемым инструментом стратегического планирования;

2) после того, как любой план будет рассчитан, требуется, чтобы он был принят, утвержден. Иными словами, чтобы данная предложенная стратегия была признана удовлетворяющей поставленным целям.

А в случае, если реализация данного бизнес-плана требует дополнительного финансирования (которое может быть изыскано также из внутренних резервов компании), бизнес-план рассматривается как документ, обеспечивающий получение кредитов или инвестиций – как для нового, так и для уже действующего предприятия;

3) контрольная функция: оценка фактических результатов деятельности компании путем сравнения их с запланированными и выявление причин благоприятных и неблагоприятных отклонений;

4) на основании чего принимаются решения (оперативные или даже стратегические) об изменении или корректировке бизнес-плана. Таким образом, бизнес-план является инструментом внутрифирменного управления.

1.4. Назначение бизнес-плана:

- 1) для «внутреннего» пользования – «производственный подход»;
- 2) предназначен вовне как обоснование для получения кредитов или инвестиций – «инвестиционный подход».

Итак, после всего сказанного, так что же такое бизнес-план?

Определение. **Бизнес-план** – это документ, в котором кратко, точно и ясно изложены:

- цели проекта (неважно – производственного или инвестиционного);
- стратегии их достижения;
- необходимые для этого средства.

Бизнес-план – это термин, пришедший к нам с Запада. Русский (советский), близкий по значению (но не эквивалентный), термин – смета.

Соответственно, **бизнес-планирование** – это:

- 1) процесс составления бизнес-плана;
- 2) раздел экономической науки, описывающий методы, методики, технологии и алгоритмы составления бизнес-планов.

1.5. Потребность в составлении бизнес-плана.

Как показывает практика, потребность в составлении бизнес-плана особенно четко прослеживается при решении таких актуальных задач деятельности фирмы, как¹:

- 1) подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных компаний на получение кредитов;
- 2) обоснование предложений по:

¹ См.: *Морошкин В.А., Буров В.П.* Бизнес-планирование: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.

- а) приватизации государственных предприятий;
- б) национализации частных предприятий;
- 3) открытие нового дела и определение профиля будущей компании и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- 4) репрофилирование существующей компании и выбор новых направлений и способов осуществления ее деятельности;
- 5) получение государственных и муниципальных дотаций;
- б) проведение «санации» кризисного предприятия;
- 7) составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизируемых и частных компаний;
- 8) выход компании на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

1.6. Виды инвестиционных проектов.

По **предназначению инвестиций** инвестиционные проекты подразделяются на семь основных групп:

1) *инвестиции в создание новых производств* – новое строительство или реконструкция действующих предприятий для производства новых видов продукции;

2) *инвестиции в расширение действующего производства* – проекты предусматривают увеличение производственных мощностей вследствие увеличения спроса на продукцию предприятия, в связи с чем докупается оборудование, сырье и материалы, увеличивается штат работников;

3) *инвестиции в повышение эффективности производства* – проекты направлены в основном на уменьшение затрат путем применения ресурсосберегающих технологий, прогрессивных материалов, более экономичного оборудования, внедрения новых схем потоков ресурсов, лучшей организации труда, повышения квалификации работников и т.д.;

4) *инвестиции, связанные с выходом на новые рынки сбыта*, – проекты предусматривают:

– расширение производства (если существующие рынки не перенасыщены продукцией предприятия);

– адаптацию выпускаемой продукции к особенностям новых рынков – требования к безопасности, национальные особенности, климат и т.п.;

– развитие средств доставки, рекламу, гарантийное и послегарантийное обслуживание;

5) *инвестиции в исследования и инновации* – проекты направлены на научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы, разработку новых технологий и т.д. Играют исключительно важную роль в современном динамично развивающемся мире. Несмотря на непредсказуемость результатов подобных проектов, крупные предприятия затрачивают на их проведение большие средства;

6) *инвестиции преимущественно социального назначения* – проекты ориентированы на решение определенных социальных задач – строительство домов отдыха, спортивных центров, больниц, детских садов и проч. Подобные проекты носят в основном затратный характер, хотя вполне вероятен косвенный экономический эффект;

7) *инвестиции, осуществляемые в соответствии с требованиями законодательства* (вынужденные инвестиции), – проекты нацелены на выполнение требований законодательства:

– охрану окружающей среды (воздушного и водного бассейнов, утилизация и захоронение токсичных отходов и др.);

– выполнение санитарно-эпидемиологических норм;

– пожарную безопасность;

– охрану труда и выполнение правил техники безопасности и др.

По типу отношений взаимозависимости выделяют проекты:

1) *независимые*, если решение о принятии одного проекта не сказывается на решении о принятии других;

2) *альтернативные*, или *взаимоисключающие*, если принятие одного из них означает, что остальные должны быть отвергнуты;

3) *комплиментарные*, если принятие нового проекта способствует росту доходов по одному или нескольким другим проектам. Выявление отношений комплиментарности подразумевает рассмотрение проектов в комплексе, а не изолированно. Это имеет особое значение, когда принятие проекта по основному критерию не является очевидным; в этом случае используют дополнительные критерии, в том числе наличие и степень комплиментарности;

4) проекты связаны между собой отношениями замещения, если принятие нового проекта приводит к некоторому снижению доходов по одному или нескольким действующим проектам.

ГЛАВА 2

СОДЕРЖАНИЕ И ОСНОВНЫЕ МЕТОДИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Существуют следующие общеизвестные (общеупотребительные) методики.

1) Методика ЕБРР (Европейского банка реконструкции и развития).

Общая структура бизнес-плана должна иметь следующие параметры:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
4. Предприятие:
 - 4.1. История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности.
 - 4.2. Собственники, руководящий персонал, работники предприятия.
 - 4.3. Текущая деятельность.
 - 4.4. Финансовое состояние.
 - 4.5. Кредиты.
5. Проект:
 - 5.1. Общая информация о проекте.
 - 5.2. Инвестиционный план проекта.
 - 5.3. Анализ рынка, конкурентоспособность.
 - 5.4. Описание производственного процесса.
 - 5.5. Финансовый план.
 - 5.6. Экологическая оценка.

6. Финансирование:

6.1. Графики получения и погашения кредитных средств.

6.2. Залог и поручительство.

6.3. Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств.

6.4. SWOT-анализ: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

6.5. Риски и мероприятия по их снижению.

Приложения.

2) Методика UNIDO (United Nations Industrial Development Organization).

Общая структура бизнес-плана, в соответствии со стандартами UNIDO, должна иметь следующие параметры:

1. Резюме.

2. Идея (сущность) предлагаемого проекта:

2.1. Общие исходные данные и условия.

2.2. Описание образца нового товара.

2.3. Оценка опыта предпринимательской деятельности.

2.4. Оценка рынка сбыта.

2.5. Описание потребителей нового товара.

2.6. Оценка конкурентов.

2.7. Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

3. План маркетинга:

3.1. Цели маркетинга.

3.2. Стратегия маркетинга.

3.3. Финансовое обеспечение плана маркетинга.

4. План производства:

4.1. Изготовитель нового товара.

- 4.2. Наличие и требуемые мощности производства.
- 4.3. Материальные факторы производства.
- 4.4. Описание производственного процесса.
5. Организационный план:
 - 5.1. Организационно-правовая форма собственности фирмы.
 - 5.2. Организационная структура фирмы.
 - 5.3. Распределение обязанностей.
 - 5.4. Сведения о партнерах.
 - 5.5. Описание внешней среды бизнеса.
 - 5.6. Трудовые ресурсы фирмы.
 - 5.7. Сведения о членах руководящего состава.
6. Финансовый план:
 - 6.1. План доходов и расходов.
 - 6.2. План денежных поступлений и выплат.
 - 6.3. Сводный баланс активов и пассивов фирмы.
 - 6.4. График достижения безубыточности.
 - 6.5. Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).
 - 6.6. Оценка риска и страхование.

Приложение.

3) Методика KPMG (крупнейшая сеть в сфере профессиональных аудиторских услуг, основанная в Швейцарии в 1987 году). Структура бизнес-плана должна состоять из следующих разделов:

1. Резюме:
 - 1.1. Краткий обзор.
 - 1.2. Предлагаемая продукция и услуги.
 - 1.3. Миссия, цели и задачи.
2. Продукция и услуги:
 - 2.1. Введение.

- 2.2. Продукция и услуги.
 - 2.3. Сопутствующие товары и услуги.
 - 3. Анализ рынка и отрасли:
 - 3.1. Использование продукта и услуги.
 - 3.2. Демографический анализ.
 - 3.3. Конкуренция.
 - 3.4. SWOT-анализ.
 - 4. Целевые рынки:
 - 4.1. Целевые потребители.
 - 4.2. Географический целевой рынок.
 - 4.3. Ценообразование.
 - 5. Стратегии рекламы и продвижения:
 - 5.1. Стратегия продвижения.
 - 5.2. Средства распространения рекламы.
 - 5.3. Прогноз продаж.
 - 6. Управление:
 - 6.1. Организация и ключевой персонал.
 - 6.2. Постоянное потребление активов.
 - 6.3. Затраты на подготовку производства.
 - 7. Финансовый анализ:
 - 7.1. Себестоимость реализованной продукции.
 - 7.2. Анализ безубыточности.
 - 7.3. Количественный анализ.
 - 7.4. Доходы и убытки.
 - 7.5. Движение денежных средств.
 - 7.6. Балансы предприятия.
 - 7.7. Риски.
- Приложения.

В чем содержательная **разница** между этими тремя методиками? В том, что они предназначены для разных целей:

1) методика ЕБРР (инвестиционный подход) – для оценки инвестиционных проектов, для принятия решения о выдаче/отказе в выдаче кредита под данный проект, важен прежде всего финальный финансовый результат и понимание основных рисков;

2) методика UNIDO представляет собой еще один пример преимущественно инвестиционного подхода, поскольку предназначена для оценки потенциальных проектов в развивающихся странах с тем, чтобы затем решать вопрос их последующего финансирования;

3) методика КРМГ (производственный подход) – обычно используется для оценки эффективности деятельности уже существующих, работающих компаний. Будучи аудиторской компанией, для КРМГ важно понять, насколько эффективным является управление компанией.

Нам с вами написание подобного бизнес-плана не по плечу. Мы будем рассматривать упрощенную схему, доступную вам для понимания, согласно возможно самостоятельно рассчитать и написать бизнес-план несложного проекта.

Итак, содержание бизнес-плана (в наиболее конспективном виде).

1. Резюме бизнес-плана (краткая аннотация).
2. Описание компании (организационный план).
3. Описание продуктов.
4. Маркетинг: анализ и стратегия.
5. Производственный план и производственная стратегия.
6. Финансовый план и финансовая стратегия.

А теперь более подробно и содержательно:

1. Резюме бизнес-плана (краткая аннотация).

1.1. ООО «Ромашка» намерено приступить к реализации проекта по производству продукции А, В, С ... (торговле товарами А, В, С...), оказанию услуг А и В.

1.2. Товары будут производиться на заводе, принадлежащем (арендованном на срок до...) ООО «Ромашка», расположенном в ...

1.3. Сбыт предполагается ... (место или схема).

1.4. Старт проекта предполагается 01.01.201... В течение 201... г. предполагается произвести продукции на сумму и реализовать продукции на сумму ..., что должно принести чистую прибыль в размере ... (применяя ... режим налогообложения).

1.5. Для реализации проекта потребуется инвестировать ..., которые будут получены (указать источник).

1.6. Согласно расчетов (см. Приложение №... на стр. ...) проект должен полностью окупиться ... (указать дату) через ... мес. после его начала.

2. Описание компании (организационный план).

ООО «Ромашка»:

2.1. Место и дата регистрации.

2.2. Уставной капитал.

2.3. Учредители.

2.4. Распределение долей.

2.5. Иные материальные активы (если имеются).

2.6. Положительный опыт деятельности (если имеется).

2.7. Режим налогообложения.

3. Описание продуктов (для каждого товара/продукта).

3.1. Продукт (товар) А:

- что из себя представляет;
- предназначение;
- особенности по сравнению с аналогичными товарами.

3.2. Продукт (товар) В:

- что из себя представляет;
- предназначение;

- особенности по сравнению с аналогичными товарами.

4. Маркетинг: анализ и стратегия.

4.1. Анализ:

а) анализ собственно товара:

– качественное описание товарного рынка товара А (в том числе: насыщен, не насыщен);

– текущие тенденции спроса и предложения;

– коэффициент эластичности по цене;

– коэффициент эластичности по доходу;

– наличие взаимозаменяющих товаров и краткая характеристика их рынков;

– наличие взаимодополняющих товаров и краткая характеристика их рынков;

б) анализ потребителей товара (целевые аудитории, текущее состояние и тенденции);

в) анализ производителей (продавцов) товара (текущее состояние и тенденции), анализ конкурентных преимуществ/слабых мест.

4.2. Стратегия:

а) система мер по продвижению товара на рынок;

б) чтобы привлечь покупателей;

в) чтобы «обогнать» конкурентов.

4.3. Результаты анализа:

а) при условии применения стратегии ..., затраты на реализацию которой за 201... г. составят...;

б) возможно будет продать ... ед. по ... цене на ... сумму.

5. Производственный план и производственная стратегия (чего, сколько (в физическом выражении)):

– оборудование;

– помещения;

- сырье (потребности и запасы) + запасы готовой продукции;
- сотрудники;
- логистика;
- общецеховая и общезаводская инфраструктура (все службы: маркетинг, реклама, коммерческий, лаборатории, отдел контроля, инженеры, технологи, кадры, бухгалтерия, администрация, охрана, дворники, уборщицы, столовая...).

6. Финансовый план, финансовая стратегия и финансовые результаты.

6.1. Финансовый план (сколько (из п. 4), почем и сколько стоит):

- а) оборудование;
- б) помещения;
- в) сырье (потребности и запасы) + запасы готовой продукции;
- г) сотрудники;
- д) логистика;
- е) общецеховая и общезаводская инфраструктура.

6.2. Финансовая стратегия:

- выбор режима налогообложения;
- оптимизация схемы финансирования.

6.3. Финансовые результаты: таблица движения денежных средств. Из нее имеем:

- график требуемых затрат (инвестиций);
- выручка;
- чистая прибыль;
- срок окупаемости.

Написать такой бизнес-план – наша задача.