ЧАСТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ЛЕКЦИЯ 5. ТЕМА 5. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

Сущность, задачи и принципы планирования деятельности малого предприятия

Планирование деятельности малого предприятия представляет собой систематизированный процесс определения целей функционирования и развития субъекта хозяйствования, а также выбора способов их достижения с учётом имеющихся ресурсов, рыночных условий и внешних ограничений. Сущность планирования заключается в снижении неопределённости хозяйственной деятельности посредством формализации ожидаемых результатов, распределения ресурсов и координации управленческих решений.

Задачи планирования на уровне малого предприятия включают:

- определение целевых показателей деятельности (объём выручки, рентабельность, доля рынка);
- выявление и оценку ресурсных ограничений (финансовых, кадровых, материально-технических);
- прогнозирование рыночных тенденций и конкурентной среды;
- формирование календарного графика реализации мероприятий;
- идентификацию рисков и разработку мер по их минимизации;
- обеспечение контроля исполнения и возможности корректировки планов.

Принципы планирования, применимые к малому предприятию, базируются на следующих положениях:

- **Принцип непрерывности** — планирование является постоянным процессом, предполагающим регулярную актуализацию плановых показателей.
- **Принцип гибкости** — план должен допускать корректировку при изменении внешних или внутренних условий.
- **Принцип единства** — все элементы плана (производственные, финансовые, маркетинговые) должны быть согласованы между собой.
- **Принцип точности** — показатели плана должны быть измеримыми и выражаться в конкретных количественных значениях.
- **Принцип участия** — в разработке плана должны участвовать ключевые сотрудники, обладающие релевантной информацией о функциональных областях деятельности.

Процесс планирования и прогнозирование

Процесс планирования реализуется в виде последовательности этапов:

1. **Анализ текущего состояния предприятия** — оценка финансовых результатов, производственных мощностей, кадрового потенциала, клиентской базы.
2. **Определение целей и ограничений** — формулирование стратегических и тактических целей, установление лимитов по ресурсам и срокам.
3. **Прогнозирование внешних и внутренних факторов** — оценка динамики спроса, цен на ресурсы, изменений в законодательстве, сезонности и иных значимых параметров.
4. **Разработка альтернативных сценариев** — формирование нескольких вариантов плана с учётом различных прогнозных траекторий.
5. **Выбор оптимального варианта** — сравнение сценариев по критериям эффективности, рисков и реализуемости.
6. **Документирование и утверждение плана** — оформление плановых показателей в виде регламентированных документов.

7. **Мониторинг и корректировка** — регулярная сверка фактических результатов с плановыми значениями и внесение изменений.

Прогнозирование как элемент планирования опирается на количественные и качественные методы:

- **Экстраполяция временных рядов** — продление исторических тенденций на будущий период.
- **Экспертные оценки** — использование мнений специалистов для определения вероятных сценариев.
- **Сценарный анализ** — моделирование нескольких возможных вариантов развития событий.
- **Эконометрические модели** — применение статистических методов для оценки зависимости ключевых показателей от влияющих факторов.

Для малого предприятия наиболее применимы упрощённые методы прогнозирования, сочетающие экспертные оценки с анализом трендов, поскольку они требуют меньших ресурсов и обеспечивают достаточную точность при ограниченном объёме данных.

Бизнес-план: назначение, типы, структура, методика разработки

Назначение бизнес-плана состоит в формализованном описании проекта или деятельности предприятия для внутренних и внешних пользователей. Внутренние цели включают координацию действий подразделений, контроль исполнения и оценку эффективности. Внешние цели связаны с привлечением финансирования, обоснованием инвестиционных решений, подтверждением платёжеспособности перед контрагентами и регуляторами.

Типы бизнес-планов различаются по назначению и горизонту планирования:

- **Инвестиционный бизнес-план** — разрабатывается для обоснования вложений в новый проект или расширение существующего.
- **Операционный бизнес-план** — описывает текущую деятельность предприятия на краткосрочный период (до 1 года).
- **Стратегический бизнес-план** — определяет долгосрочные цели и направления развития (3–5 лет и более).
- **Антикризисный бизнес-план** — направлен на восстановление финансовой устойчивости и преодоление негативных тенденций.

Структура типового бизнес-плана (в соответствии с общепринятой практикой и рекомендациями профильных институтов развития) включает следующие разделы:

1. **Резюме проекта** — краткое изложение ключевых параметров проекта (цель, объём инвестиций, сроки окупаемости, ожидаемые финансовые результаты).
2. **Описание проекта и продукции** — характеристика товаров/услуг, их конкурентные преимущества, соответствие требованиям рынка.
3. **Анализ рынка** — оценка ёмкости рынка, структуры спроса, основных игроков, барьеров входа, тенденций развития.
4. **Маркетинговый план** — стратегия продвижения, каналы сбыта, ценовая политика, план рекламных мероприятий.
5. **Производственный план** — описание технологических процессов, необходимых ресурсов, поставщиков, логистики.
6. **Организационный план** — структура управления, распределение функций, квалификация персонала, график реализации проекта.
7. **Финансовый план** — расчёт выручки, затрат, прибыли, точки безубыточности, денежных потоков, показателей эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости).
8. **Оценка рисков и меры по их снижению** — идентификация рисков, их количественная оценка, план мероприятий по минимизации.

9. **Приложения** — документы, подтверждающие расчёты (договоры, прайс-листы, технические спецификации, лицензии).

Методика разработки бизнес-плана предполагает последовательное выполнение следующих шагов:

- сбор и верификация исходных данных;
- выбор горизонта планирования и шага расчёта (месяц, квартал, год);
- построение финансовой модели с учётом допущений и сценариев;
- проверка внутренней согласованности показателей (например, соответствие выручки и объёмов производства);
- проведение анализа чувствительности для оценки устойчивости проекта к изменениям ключевых параметров.

Аналитические системы в бизнес-планировании

В современном бизнес-планировании активно применяются аналитические системы, позволяющие автоматизировать расчёты, визуализировать данные и проводить многовариантный анализ. К основным типам таких систем относятся:

- **Системы финансового моделирования** (электронные таблицы, специализированное ПО) — используются для построения финансовых моделей, расчёта показателей эффективности и анализа чувствительности.
- **CRM-системы** — обеспечивают сбор и анализ данных о клиентах, прогнозирование спроса и планирование продаж.
- **ERP-системы** — позволяют интегрировать данные о производстве, запасах, закупках и финансах для комплексного планирования ресурсов предприятия.
- **BI-платформы** — предоставляют инструменты для визуализации данных, формирования отчётов и мониторинга ключевых показателей.

Для малых предприятий наиболее востребованы облачные решения и специализированные сервисы бизнес-планирования, которые не требуют значительных инвестиций в инфраструктуру и обеспечивают доступ к актуальным методикам и шаблонам.

Экспертиза бизнес-плана

Экспертиза бизнес-плана направлена на оценку его достоверности, обоснованности и реализуемости. В рамках экспертизы анализируются следующие аспекты:

- **Логическая согласованность разделов** — соответствие целей и задач, согласованность производственных и финансовых показателей.
- **Достоверность исходных данных** — проверка источников информации, обоснованность допущений и прогнозов.
- **Финансовая устойчивость проекта** — оценка показателей рентабельности, ликвидности, платёжеспособности.
- **Риски и меры по их снижению** — полнота идентификации рисков, адекватность предлагаемых мер.
- **Соответствие нормативным требованиям** — учёт действующих законодательных и отраслевых норм.

Экспертизу могут проводить внутренние специалисты предприятия, независимые консультанты, финансовые институты (при рассмотрении заявок на кредитование) и органы поддержки предпринимательства (при предоставлении субсидий и грантов).

Формы и модели представления бизнес-планов

Формы представления бизнес-планов варьируются в зависимости от целевой аудитории:

• **Текстовый формат** — полный документ с детальным описанием всех разделов, приложениями и расчётами. Применяется для подачи заявок на финансирование, участия в конкурсах, взаимодействия с регуляторами.

• **Презентация** — сжатое изложение ключевых положений проекта в виде слайдов. Используется для представления проекта инвесторам, партнёрам, на публичных мероприятиях.

• **Аннотация или executive summary** — краткий документ (1–3 страницы), содержащий основные параметры проекта. Применяется для первичного ознакомления и отбора проектов.

Модели представления бизнес-планов включают:

• **Традиционную модель** — структурированный документ, соответствующий общепринятым стандартам.

• **Модель Lean Canvas** — упрощённая схема, фокусирующаяся на ключевых аспектах бизнеса (ценность для клиента, каналы сбыта, потоки доходов и т. д.). Подходит для стартапов и инновационных проектов.

• **Бизнес-модель по Остервальдеру** — визуальное представление бизнес-модели на одной странице, включающее ключевые партнёры, виды деятельности, ресурсы, ценностные предложения и другие элементы.

Выбор формы и модели зависит от целей проекта, требований инвесторов и особенностей отрасли.

Бизнес-план открытия салона оптики: пример структуры и ключевых параметров

При разработке бизнес-плана салона оптики необходимо учитывать специфику отрасли, включая требования к помещению, оборудованию, квалификации персонала и нормативному регулированию.

Резюме проекта:

• Цель — открытие салона оптики, предоставляющего услуги по подбору очков и контактных линз, продаже оптических изделий и аксессуаров.

• Объём инвестиций — расчёт на основе стоимости аренды, ремонта, закупки оборудования и товарных запасов.

• Срок окупаемости — прогнозируется на основе анализа трафика, среднего чека и конверсии посетителей в покупателей.

• Ожидаемая рентабельность — определяется с учётом маржинальности товаров и услуг, а также операционных расходов.

Описание продукции и услуг:

• подбор очков и контактных линз;

• продажа оправ, линз, солнцезащитных очков, аксессуаров;

• дополнительные услуги (чистка, ремонт очков, консультации офтальмолога при наличии лицензии).

Анализ рынка:

• оценка ёмкости локального рынка (численность населения, доля потенциальных клиентов);

• анализ конкурентов (количество салонов, ассортимент, ценовая политика);

• определение уникального торгового предложения (например, широкий выбор оправ, наличие врача-офтальмолога, программа лояльности).

Маркетинговый план:

• продвижение в социальных сетях и на локальных площадках;

• сотрудничество с медицинскими учреждениями и врачами;

• акции и скидки для привлечения первых клиентов;

• программа лояльности для удержания постоянных покупателей.

Производственный план:

- требования к помещению (площадь, расположение, доступность);
- оборудование (пробные оправы, приборы для проверки зрения, витрины, кассовое оборудование);
- поставщики товаров и расходных материалов;
- логистика и управление запасами.

Организационный план:

- структура управления (управляющий, продавцы-консультанты, мастер по ремонту, администратор);
- график работы и распределение обязанностей;
- требования к квалификации персонала (обучение работе с оборудованием, знание ассортимента, навыки продаж);
- план набора и адаптации сотрудников.

Финансовый план:

- расчёт выручки (на основе трафика, конверсии и среднего чека);
- структура затрат (аренда, зарплата, коммунальные платежи, маркетинг, налоги);
- прогноз прибыли и рентабельности;
- расчёт точки безубыточности и срока окупаемости;
- показатели эффективности (NPV, IRR, PI).

Оценка рисков:

- снижение спроса из-за экономических факторов;
- рост арендных ставок и стоимости товаров;
- конкуренция со стороны крупных сетей и онлайн-магазинов;
- изменения в законодательстве, регулирующем медицинскую и торговую деятельность.

Меры по снижению рисков включают диверсификацию ассортимента, развитие онлайн-продаж, заключение долгосрочных договоров аренды, регулярное обучение персонала и мониторинг рыночной ситуации.

Нормативно-правовая база:

- Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей»;
- Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (если оказываются медицинские услуги);
- санитарные правила и нормы, регулирующие деятельность торговых и медицинских объектов;
- требования к маркировке и сертификации оптических изделий.