

*Литература, рекомендуемая к самостоятельному изучению по теме: «Бизнес планирование»*

**Статья «Бизнес-план для стартапа: шаблоны, рекомендации»**

Эксперты компании LPGenerator — о том, зачем предпринимателю бизнес-план, как его составить и как применять.

Бизнес-планирование может потребовать больших усилий, но этот шаг имеет огромное значение:

- План помогает вам наметить для бизнеса путь с самого начала;
- Вы получаете четкое представление о жизнеспособности вашей идеи;
- Вы узнаете, какие ресурсы вам необходимы для достижения успеха;
- Вы лучше понимаете, что вам известно, а что — нет

В этой статье рассмотрим два варианта бизнес-плана: простой односторонний и более развернутый.

Старт: односторонний бизнес-план

Для начала можно взять за основу шаблон бизнес-модели. Это инструмент, разработанный бизнес-теоретиком Александром Остервальдером и представляющий собой односторонний шаблон.



Односторонний бизнес-план.

Рассмотрим структуру этой модели подробнее:

- **Ключевые партнёры:** кто необходим для успеха вашего бизнеса?
- **Ключевые процессы:** что нужно сделать или чего достичь?
- **Ключевые ресурсы:** что вы можете использовать на благо вашего бизнеса?
- **Ценностное предложение:** каково ваше уникальное торговое предложение?
- **Клиентские отношения:** что играет важную роль в ваших отношениях с клиентами?
- **Каналы продвижения:** как люди узнают о вашем бизнесе?
- **Целевые группы потребителей:** как вы классифицируете своих клиентов?
- **Структура затрат:** куда будут потрачены деньги?
- **Потоки доходов:** откуда поступают денежные средства?

Вот пример того, как могла бы выглядеть завершённая канва бизнес-модели:



Заполненный шаблон бизнес-модели.

Эта модель подойдет как для целого бизнеса, так и для отдельного продукта. Первое, что нужно заполнить — ценностное предложение.

Для этого нужно ответить на эти вопросы:

- Что вы планируете делать?
- Какие потребности вы удовлетворяете?
- Каково ваше уникальное торговое предложение?

Будьте гибкими и старайтесь приспосабливаться по мере заполнения модели — помните, что она должна регулярно обновляться. Часто бывает так, что некоторые пункты меняются, дополняются по мере развития проекта. Эти изменения нужно отслеживать, фиксировать и доносить до сотрудников — так вы будете понимать свой проект и сможете принимать правильные решения.

Полный бизнес-план

Если с одностраничным планом вы разобрались и чувствуете, что нужен более детальный бизнес-план, следующая инструкция для вас. Классический бизнес-план состоит из 6 разделов.

### Раздел 1. О вашей компании

В этом разделе — все, что известно о вашей компании, от корпоративной миссии до структуры организации. Начните с вашего ценностного предложения и расскажите, почему потребители должны выбрать вас, а не конкурентов. Далее раскройте миссию и видение вашей команды. Эти три пункта могут показаться вам схожими, но на самом деле они несут разный смысл.

- Ценностное предложение: почему клиент должен выбрать вас;
- Миссия: почему вы начали свой бизнес;
- Видение: на что ваша компания рассчитывает в будущем.

После этого можете описать вторичные, но тоже важные подробности. Например:

- Вы являетесь ИП, ООО или корпорацией?
- Когда был основан ваш бизнес?
- Что вы продаете?
- В какой отрасли вы работаете?
- Какова история вашего бизнеса?
- Какие краткосрочные и долгосрочные цели преследует ваша компания?
- Кто в вашей команде?

### Раздел 2. Рынок и конкуренция

Далее вам нужно сосредоточиться на вашей нише — размере рынка, конкурентах. Чтобы качественно это проанализировать, используйте SWOT-анализ. Этот инструмент позволяет посмотреть на нашу со всех сторон: вы анализируете сильные и слабые стороны проекта, возможности и угрозы. Подробно о том, как проводить SWOT-анализ, [смотрите в курсе](#).

Такой же анализ стоит применить к нескольким сильнейшим конкурентам — так вы будете знать о них больше, а значит, сможете превзойти.

### Раздел 3. Маркетинговый план

Дальше стоит проанализировать клиентов и методы их привлечения. Самый простой и быстрый способ создать маркетинговый план заключается в проработке персоны покупателя (buyer persona) — вымышленного или реального персонажа, который соответствует образу вашего идеального клиента. Старайтесь описывать персоны как можно более реалистично, чтобы маркетинговый план можно было выстраивать вокруг них. При создании плана можно воспользоваться воронкой продаж.



Пример воронки потребителей.

### Раздел 4. Ваши бизнес-операции

Этот раздел будет полностью посвящен повседневным операциям вашей компании — он должен разъяснить, как вы планируете создавать и реализовывать свой продукт или услугу. Углубитесь в детали производственных процессов и покажите, что у вас есть налаженный механизм ведения бизнеса, а также планы на случай непредвиденных ситуаций на рынке.

Внесите сюда следующую информацию:

- Сколько времени потребуется для изготовления определенного количества единиц продукта.
- Что было сделано для внедрения клиентского фидбека в производство вашего продукта или услуги?
- Какие процедуры у вас предусмотрены на случай резких скачков спроса на ваш продукт или услугу?

Помимо этого, можете рассказать о цепи поставок или последовательности событий, которые должны произойти, чтобы из начальной идеи ваш продукт воплотился в реальность. Цепь поставок может включать такие звенья:

- Поставщики: люди или компании, предоставляющие материалы, которые вы не производите сами.
- Объекты: где вы будете размещать ваш инвентарь или офисы.
- Персонал: ваши сотрудники и их обязанности.
- Оборудование: инструменты и технологии, которые нужны вам для ведения бизнеса .
- Фулфилмент: действия вашей компании с момента оформления заказа покупателем до получения им продукта.
- Инвентаризация: сколько инвентаря вы будете держать под рукой или хранить у стороннего партнера и как вы его отслеживаете.
- Поддержка клиентов: как будут использоваться и отслеживаться запросы, жалобы и возвраты клиентов.

### **Раздел 5. Бизнес-финансы**

Вам нужен продуманный бюджет, который бы показывал, что вы действительно осознаете финансовую выполнимость своей бизнес-идеи.

В этом разделе вам стоит уделить внимание 3 ключевым аспектам: \* прибыли и убыткам; \* балансу; \* движению денежных средств.

Лучше опираться на уже существующие данные за прошедший период.

Отчет о прибыли и убытках показывает вашу прибыль и убытки в течение определенного периода времени, а значит — позволяет вам оценивать чистую выручку. Как правило, он выглядит примерно так:



Формы  
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

**Бухгалтерский баланс**  
на \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Организация _____	Форма по ОКУД _____	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика _____	Дата (число, месяц, год) _____	0710001
Вид экономической деятельности _____	по ОКПО _____	
ИНН _____	ИНН _____	
ОКВЭД _____	по ОКВЭД _____	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКПОФ/ОКФС _____	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____	по ОКЕИ _____	384 (385)
Местонахождение (адрес) _____		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На _____ 20__ г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20__ г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20__ г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства			
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I			
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность			
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты			
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II			
	<b>БАЛАНС</b>			

Пример бухгалтерского баланса.

Отчет о движении денежных средств аналогичен отчету о прибыли и убытках за исключением одного важного фактора: он учитывает фактическую дату денежных поступлений и выплат и позволяет вам проводить финансовый анализ компании. Вот пример такого отчета:

Наименование показателя	Код	За <u>Янв-Дек</u> 20 <u>16</u> г. <sup>1</sup>	За <u>Янв-Дек</u> 20 <u>15</u> г. <sup>2</sup>
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления - всего	4210	400	500
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	400	500
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	-	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	-	-
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	( 300 )	( 170 )
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	( 300 )	( 140 )
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	( - )	( 30 )
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	( - )	( )
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	( - )	( )
прочие платежи	4229	( - )	( )
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	100	330
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>			
Поступления - всего	4310	450	350
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	450	350
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-

Пример отчета о движении денежных средств.

### Раздел 6. Измерение успеха

И напоследок вы должны продумать график с реалистичными промежуточными целями и сроками их достижения. Это нужно по двум причинам:

- Вы будете сосредоточены на главной задаче и сможете отмечать маленькие победы вашей компании;
- Вы сможете быстро реагировать на проседания по срокам.

Установите для себя сложные, но реализуемые дедлайны и помните, что их всегда можно подкорректировать. Если вы будете постоянно отставать от намеченного графика, проблема может заключаться не в вашей исполнительности, а в плохо налаженных рабочих процессах. Так что старайтесь пересматривать их по мере продвижения к цели.

Закрепим

В бизнес-практике есть два эффективных варианта составления бизнес плана: простая одностраничная модель и более объемная.

Для **одностраничного бизнес-плана** нужно обдумать и вписать в шаблон следующие параметры:

- Ценностное предложение

- Ключевые партнеры
- Ключевые процессы
- Ключевые ресурсы
- Клиентские отношения
- Каналы продвижения
- Целевые группы потребителей
- Структура затрат
- Потоки доходов

**Подробный бизнес-план** нужен если бизнес-модель устоялась и бизнес уже стабильно работает — для того, чтобы улучшать показатели. Также подробный бизнес-план нужен, чтобы показывать его инвесторам при привлечении финансов. При составлении подробного бизнес-плана нужно описать шесть пунктов:

- Информация о компании;
- Рынок и конкуренция;
- Маркетинговый план;
- Бизнес-операции;
- Финансы;
- Измерение успеха.