

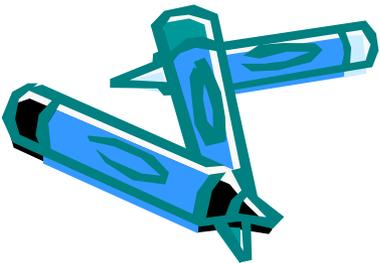
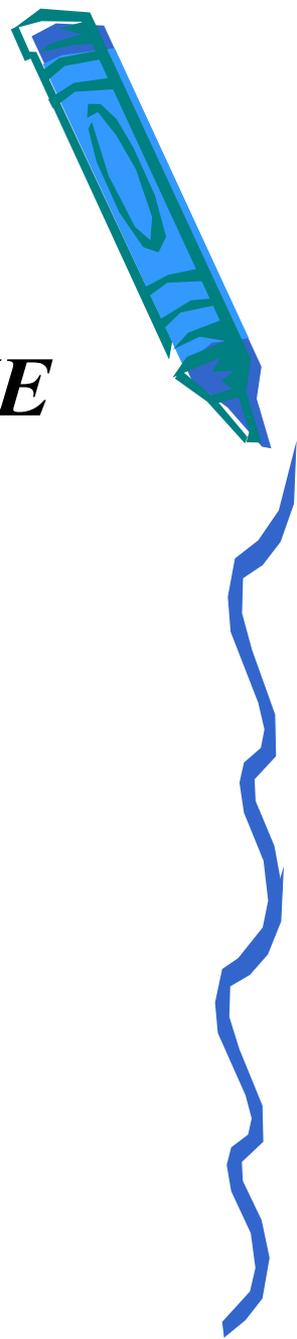
КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЕ»

Д.Э.Н., ПРОФЕССОР

ГАЛЕЕВА

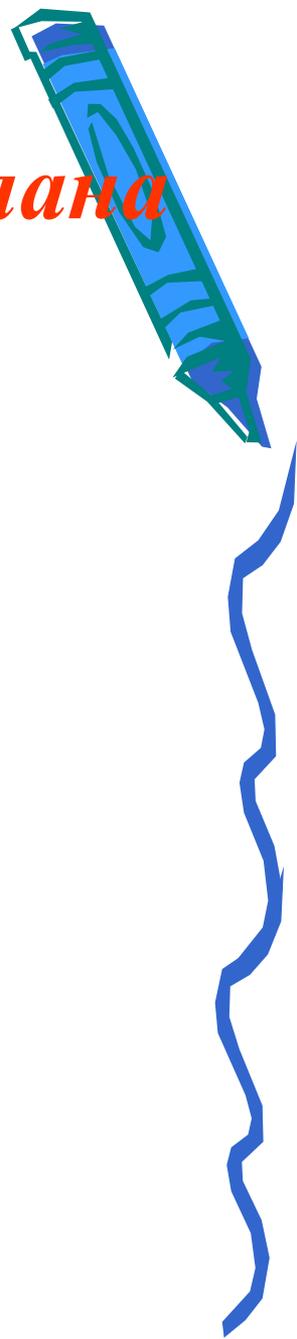
ЕВГЕНИЯ ИСАЕВНА



Тема 2. Характеристика бизнес-плана

Вопросы:

- 1. Срок действия бизнес-плана*
- 2. Требования к бизнес-плану*
- 3. Структура бизнес-плана*
- 4. Этапы бизнес – планирования*



1. Срок действия бизнес-плана

Бизнес-план – это документ, в котором формулируются цели компании, дается их обоснование, определяются пути достижения целей и необходимые для этого финансовые ресурсы, а также конечные технико-экономические показатели работы компании.

Бизнес-план разрабатывается на несколько лет (*от 3 до 5-ти*), с разбивкой *по годам*. Данные *первого года* даются с разбивкой *по месяцам*.





Длительность действия бизнес-плана зависит от характера и масштабов деятельности организации. **Срок действия плана** должен быть *достаточным* для *полного завершения реализации проекта*, либо для *выхода* организации на *планируемую мощность производства и сбыта*, либо *сроков окупаемости вложений и рентабельности*.



Бизнес-план обычно разрабатывает *предприниматель* либо *организация* (лицо или группа лиц), *либо по их заказу*.

2. Требования к бизнес-плану:

- он должен быть написан **простым и понятным** языком;
- должен **содержать производственное, организационное и финансовое обеспечение;**
- его объем **не должен превышать 20-25 страниц;**
- он должен **включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвесторов;**
- он должен **опираться на реальные факты и обоснованные предложения;**



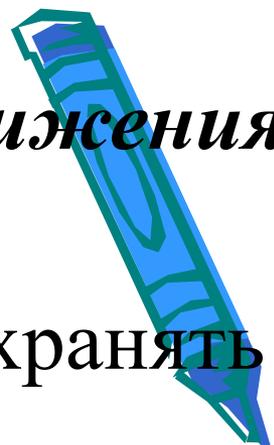
- должен *содержать стратегию достижения поставленных целей*;
- иметь *перспективный характер* и сохранять преемственность развития:
- обладать *гибкостью*;
- иметь *четкие графики работ, контрольных сроков и показателей*.

3. Структура бизнес-плана

1. Титульный лист;

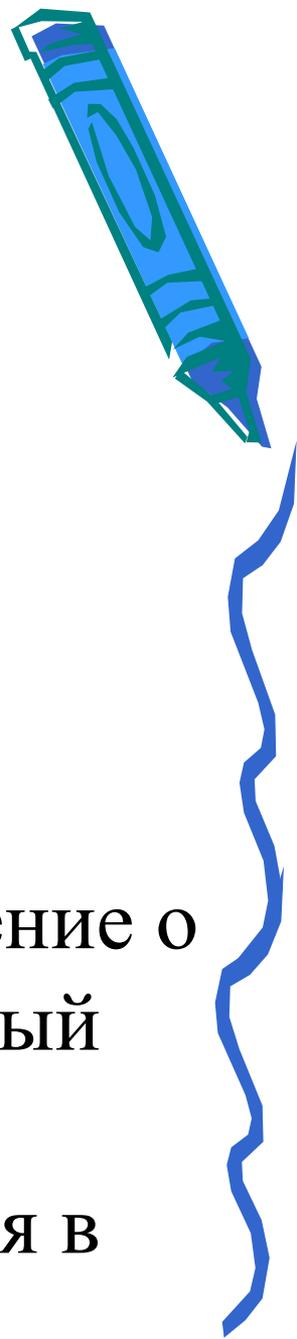
2. Вводная часть;

3. Анализ положения дел в отрасли;



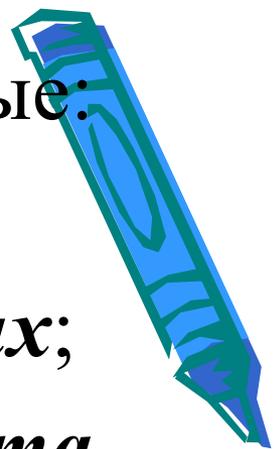
4. Сущность проекта;
5. План маркетинга;
6. Производственный план;
7. Организационный план;
8. Оценка рисков;
9. Финансовый план;
10. Приложения.

1. Титульный лист. Дать представление о проекте на основе которого потенциальный инвестор *должен сразу определить*, представляет ли для него интерес участия в проекте.



На титульном листе отражаются данные:

- *полное название фирмы;*
- *сведения о владельцах или учредителях;*
- *краткая характеристика сути проекта* (товар или услуга, которые должны производиться, круг обслуживаемых потребителей, способ реализации продукции);
- *общая стоимость проекта, потребность во внешних источниках финансирования и предполагаемые способы получения* (паевые взносы, эмиссия акций, кредиты);
- указание на *конфиденциальность* документа.



2. Вводная часть. Задача этого раздела – **укрепить заинтересованность потенциального инвестора в проекте.**

Раздел включает:

- более **подробную характеристику направления деятельности организации, краткое описание товаров и/или услуг, предлагаемых к производству, способы их реализации;**

- общую **оценку спроса** на данную продукцию и **перспективы** ее изменения в будущем;

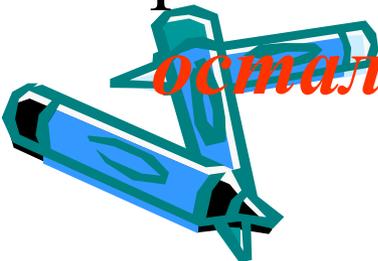
- **обоснование перспективности** проекта;



- *необходимый объем инвестиций* для реализации проекта, направления их использования, участие предпринимателя собственными средствами;

- контрольные *сроки реализации проекта* (начало, период строительства, выпуск пробной партии продукции, выход на проектную мощность);

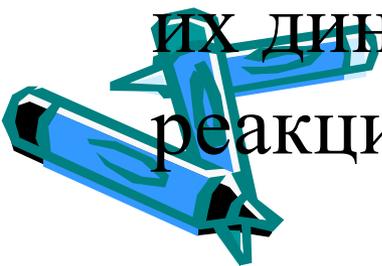
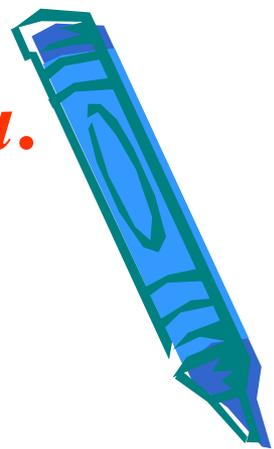
**) к написанию этой части бизнес-плана рекомендуется приступать после подготовки остальных его разделов.*



3. Анализ положения дел в отрасли.

Цель данного раздела – ***доказать обоснованность идеи*** проекта. Здесь приводятся ***данные результатов комплексного маркетингового исследования*** по следующим показателям:

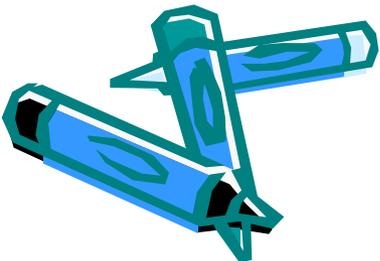
- ***динамика продаж аналогичной продукции*** в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;
- ***тенденции ценообразования*** (уровень цен, их динамика, ценообразующие факторы, реакция потребителей на изменение цен);



- *характеристика конкурентов* (сильные и слабые стороны, возможные стратегии развития и изменение их роли на рынке);

- *новые быстрорастущие фирмы и отрасли*, специфика их рыночных стратегий;

- *характеристика потребителей* (основные сегменты, насыщенность, факторы потребительского предпочтения, отношение к различным маркам товаров);



- *влияние научно-технического прогресса и социальных факторов* (новые виды продукции, требования экологии, законодательные нормы и стандарты, защита прав потребителей);

- *перспективные рыночные возможности* (выявление рыночных ниш).

4. Сущность проекта. В этом разделе отражаются следующие положения:

- *основные цели*, которые ставит перед собой предприниматель (создание нового дела, внедрение на рынок нового товара,



ВЫХОД на новые рынки, расширение рынка);

- *характеристика целевой группы потребителей* и ключевые факторы успеха на рынке;

- *техническая спецификация изделия*, которая должна соответствовать требованиям сегмента рынка;

- *стадия разработки, патентная чистота и защита товара*;

- *характеристика организации* (степень готовности к реализации проекта, преимущества и недостатки местонахождения);



- *общая стоимость проекта*, включающая размеры и график производственных капиталовложений, первоначальные расходы по маркетингу продукции и организации управления.

5. План маркетинга. Здесь в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, *что должно быть сделано, кем, когда и какие* для этого требуются средства:



- программа комплексных рыночных исследований, включая анализ результатов пробных продаж;

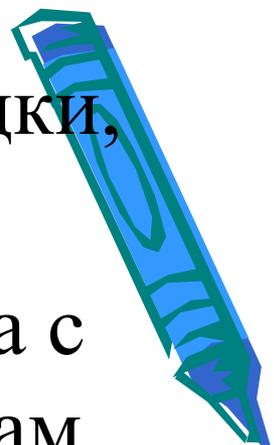
- общий объем и ассортимент реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта;

- направления совершенствования продукции с учетом сроков прохождения этапов ЖЦТ, ответных действий конкурентов, реакции потребителей;

- требования к упаковке и внешнему виду товара;

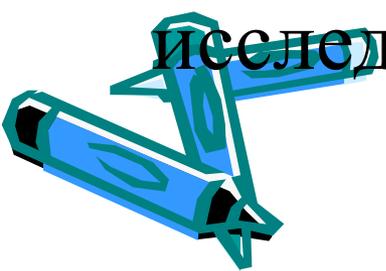


- *ценовая политика* (уровень цен, скидки, реакция потребителей на цены);
- *планирование сбыта* (общая величина с разбивкой по товарным группам, регионам, методам организации сбытовой деятельности, партнерам);
- *планирование товародвижения* (запасы, транспортировка, хранение, складирование);
- *реклама*;
- *стимулирование сбыта*;
- *сервис*;
- *маркетинговый контроллинг*.



Следующим после маркетингового блока идёт *производственный раздел* бизнес-плана. Если в маркетинговой части исследуются *возможности* бизнеса, то в производственной описываются *пути и способы их достижения*.

Производственный раздел всегда составляется после маркетингового, т.к. в качестве входящих параметров использует данные, полученные в ходе маркетингового исследования рынка.



6. Производственный план. Раздел содержит перечень всех задач, которые возникают в сфере производства и способы их решения:

- *производственные мощности* (общая потребность и структура, наличие, необходимость в модернизации и новых мощностях, сроки введения, объем капиталовложений);

- *описание всего технологического процесса с выделением проектной части, а также операций, передаваемых субподрядчикам;*



- *субподрядчики* (конкретные партнеры, характер контактов, условия сотрудничества, обоснование выбора);

- *оборудование* (потребность, возможные поставщики и их условия, наличие контрактов и обоснование окончательного выбора, расходы на приобретение и монтаж);

- *производственные площади* (потребность и степень удовлетворения, условия расширения, необходимые вложения);

- *сырье* (потребность в конкретных видах, возможные поставщики, их условия, наличие



контактов, обоснование окончательного выбора);

- *себестоимость* (планируемая величина и возможность ее снижения).

7. Организационный план. Для существующих организаций он связан с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путей их достижения.

Для вновь создаваемых организаций – с проектированием всех структур в



максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта.

Структура раздела включает следующие элементы:

- **организационно-правовая форма** для вновь создаваемых предприятий;
- **организационная структура управления**, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений;
- **характеристика предпринимателей** (биографические данные, опыт предпринимательской деятельности);

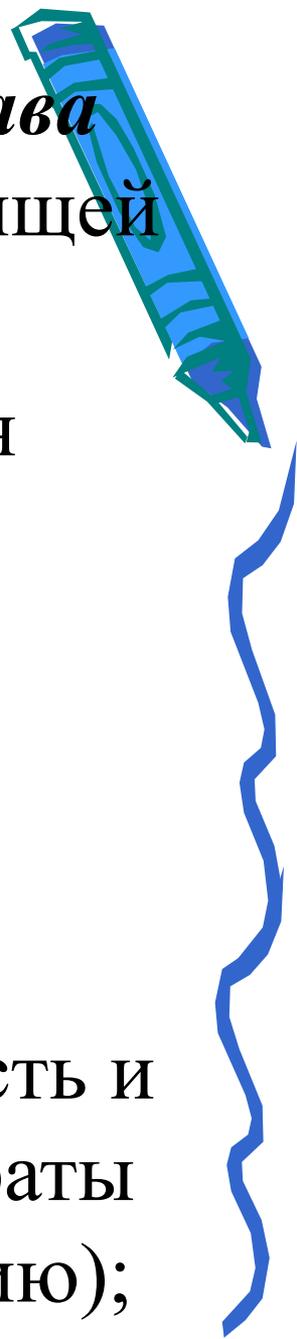


- характеристика руководящего состава (биографические данные, опыт руководящей работы, круг обязанностей);

- характеристика персонала (кадровая политика, потребность в специалистах, обучение, принцип оплаты труда);

- формирование общекорпоративных ценностей;

- материально-техническая обеспеченность управления (потребность и наличие в оргтехнике, помещениях, затраты на приобретение, аренду и реконструкцию);



- *местонахождение предприятия* (оценка сильных и слабых сторон на основе анализа условий аренды, наличие инфраструктуры, близость к источникам сырья, соответствие экологическим стандартам, наличие трудовых ресурсов, острота конкуренции и прочие).

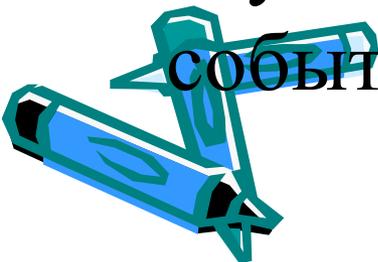
8. Оценка рисков. Определение *потенциальных проблем и трудностей*, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта:



- перечисляются все возможные проблемы: действия конкурентов, изменение нормативных документов, влияние НТП, стихийные бедствия, политические эксцессы и т.д.;

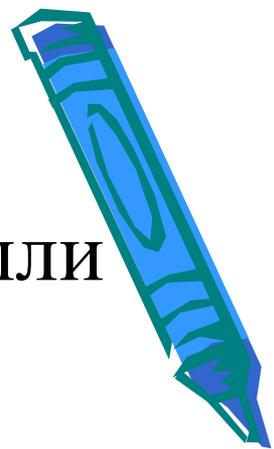
- определяется комплекс упреждающих мер, которые должны ослабить отрицательное воздействие проблем;

- разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий;



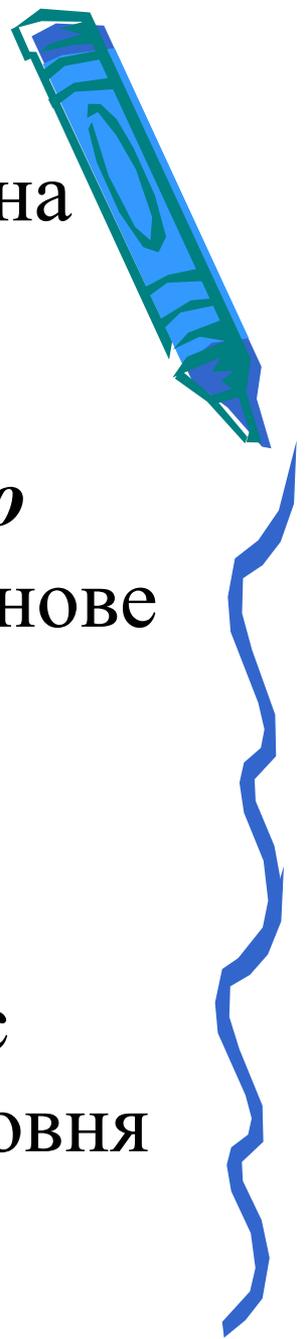
- обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены, и которыми в силу этого можно пренебречь.

Предпоследним составляется **финансовый раздел** бизнес-плана. Здесь **результаты планирования и анализа предыдущих разделов выражаются в денежной форме**: сколько денег, и на какие цели будет потрачено, когда и в каком размере будут поступать деньги от проекта, когда окупится проект, какой доход, и какую доходность получит предприниматель.



Финансовый раздел не может быть составлен обособленно, т.к. базируется на маркетинговых и производственных возможностях, но именно *он является наиболее важным для потенциального инвестора*, поскольку именно на его основе принимается решение о выделении предпринимателю кредита.

9. Финансовый план. Дается *общая экономическая оценка всего проекта*, с точки зрения *окупаемости затрат*, уровня *рентабельности* и *финансовой устойчивости* организации.

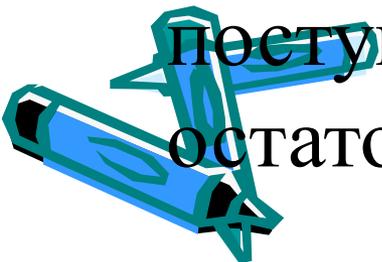




Он включает следующие финансовые документы:

- ***сводный баланс доходов и расходов*** (доходы, себестоимость, накладные издержки, валовая прибыль, налоги, чистая прибыль). ***Первый год*** составляется с ***разбивкой по месяцам***, на ***последующие периоды – в годовом исчислении***;

- ***план денежных поступлений и расходов*** с такой же периодичностью (суммарные поступления, платежи по направлениям, остаток денежной наличности);



- 
- **балансовый план на конец первого года** (активы, пассивы, собственный капитал);
 - **план по источникам** (доходы от операций, ссуды, собственные средства, амортизация);
 - **направления использованию средств** (покупка оборудования, строительство, прирост запасов, погашение ссуд, приобретение акций, выплата дивидендов).

На основе этих документов можно получить четкое представление **об уровне прибыльности** организации, сроках окупаемости затрат, движении денежной



наличности и ее величине для покрытия текущих затрат, об источниках формирования средств предприятия и использования их для прироста активов или покрытия задолженности.

10. Приложения. В заключительной части бизнес-плана приводятся *документы и источники*, которые были использованы при его подготовке и *на которые есть ссылки в основном тексте* (письма от клиентов и партнеров, копии договоров и контрактов, различные прейскуранты, статистические обзоры, справки, результаты исследований).



4. Этапы процесса бизнес – планирования

1. Подготовительный этап:

1-я стадия. Высшее руководство компании ***принимает решения*** по приоритетному направлению развития и подготовке бизнес-плана.

2. ***Финансовое обеспечение*** подготовки бизнес-плана.

3. ***Создание команды*** по разработке бизнес-плана (включает руководителей и сотрудников функциональных отделов). ***Конечная цель*** – создание условий для разработки бизнес-плана.



II. Этап разработки бизнес-плана:

- 1. Сбор данных о рынке и экспертные оценки товара;***
- 2. Подготовка технической документации;***
- 3. Проведение расчетов и оформление бизнес-плана;***
- 4. Утверждение бизнес-плана.***

На второй стадии бизнес-идея превращается в бизнес-план, т.е. оформляется документально. Результатом этой стадии является создание первоначального (предварительного) проекта бизнес-плана.



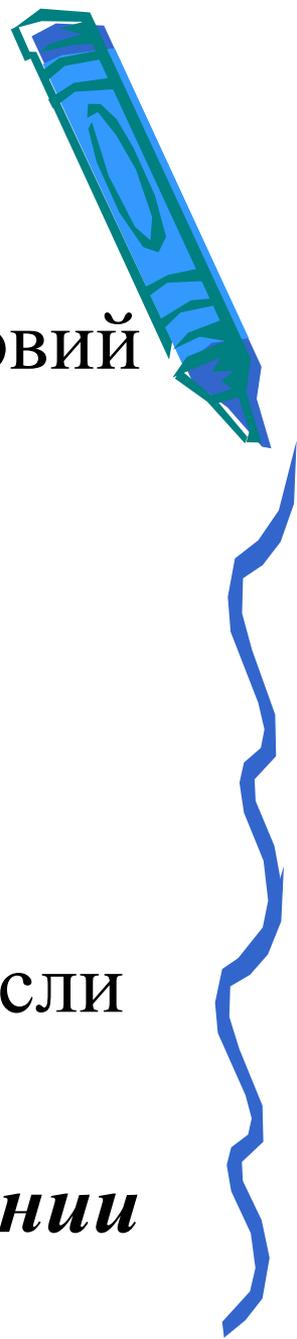
III. Этап продвижения бизнес-плана:

1. Проведение переговоров со всеми участниками проекта, согласование условий и оформление договоров;

2. Аудит бизнес-плана внешним инвестором (или кредитором), а также государственными и муниципальными органами;

3. Внесение поправок в бизнес-план (если требуют);

4. Принятие решения об инвестировании
(кредитовании).



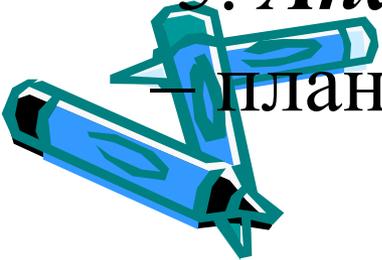
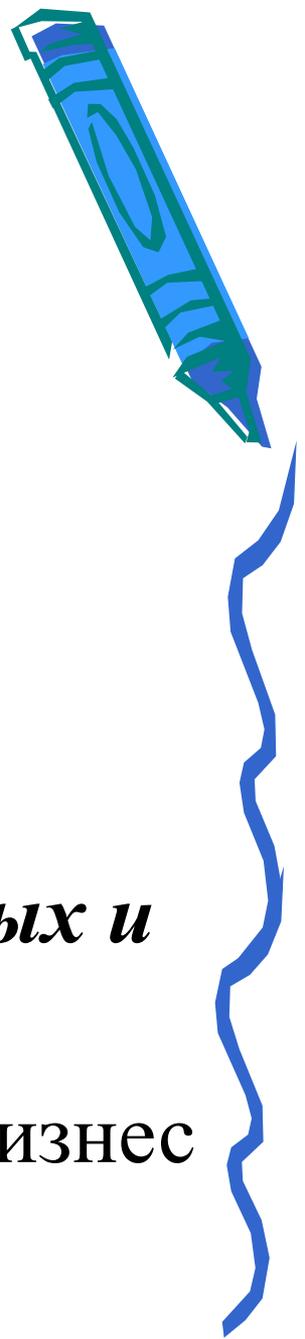
На третьей стадии процесса бизнес – планирования *осуществляется контакт с внешними пользователями* бизнес-плана и участниками бизнес проекта.

Бизнес-план адаптируется к их требованиям, итогом этой стадии является *окончательный вариант бизнес-плана*, а также заключение пакета договоров (и оформление соответствующих документов).



IV. Стадия реализации:

- 1. Составление плана реализации продукции;***
- 2. Осуществление программы работ, предусмотренных бизнес-планом;***
- 3. Контроль* выполнения и внесение изменений;**
- 4. Оценка соответствия поставленных и достигнутых целей;***
- 5. Анализ эффективности процесса бизнес-планирования. Учет ошибок.***



На последнем этапе бизнес-план воплощается в жизнь. Осуществляются все мероприятия, предусмотренные в бизнес-плане. Итогом последней стадии должен стать успешно реализованный (осуществлённый) бизнес проект. Кроме того, необходимо провести анализ ***эффективности бизнес – планирования***, для улучшения проекта и его эффективности в будущем.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы бизнес – планирования.



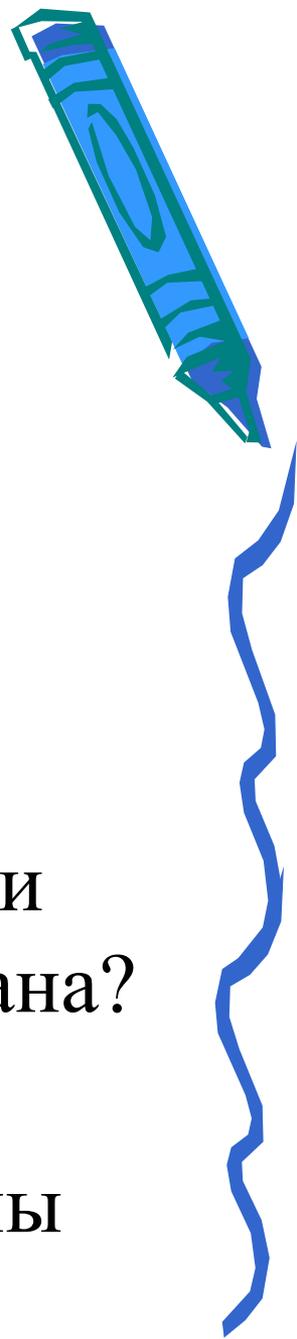
2. Назовите основные ограничения, влияющие на процесс бизнес – планирования на каждой стадии?

3. Перечислите последовательность основных разделов бизнес-плана.

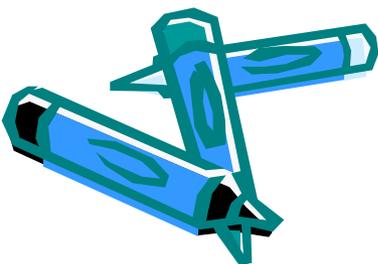
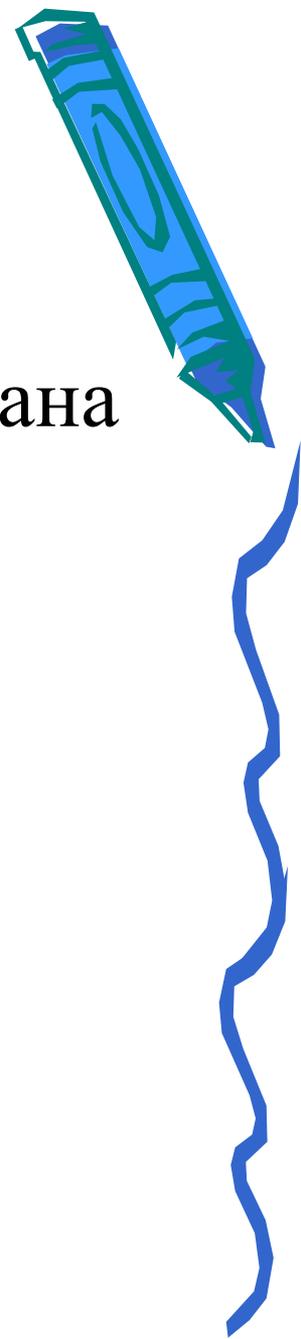
4. Можно ли изменить приведенную в лекции структуру бизнес-плана?

5. Какова взаимосвязь маркетингового и производственного разделов бизнес-плана?

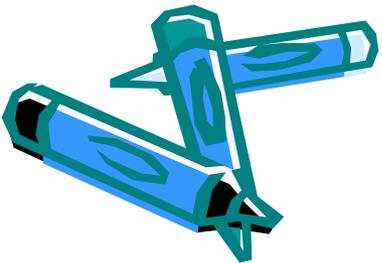
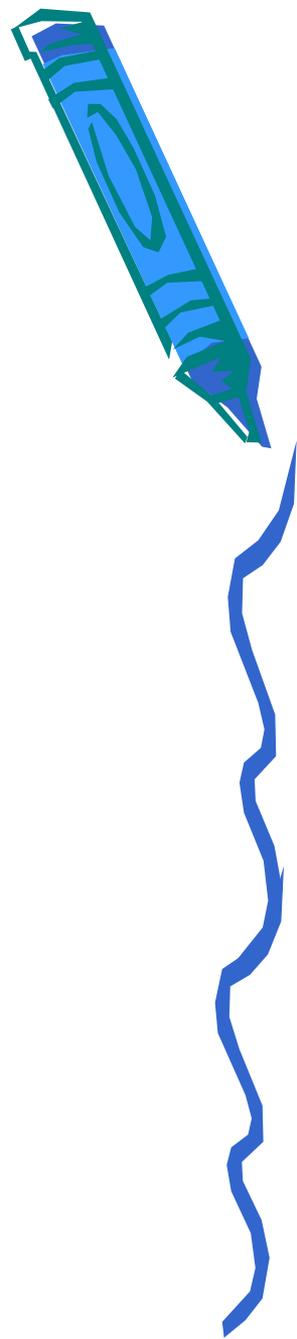
6. Как связаны между собой организационный и финансовый разделы бизнес-плана?



7. Можно ли провести оценку экономической эффективности бизнес-плана без составления календарного плана реализации проекта?



Спасибо за внимание!



Список литературы

1. Основная литература:

1. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.

2. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии : учебник / М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 416 с.

3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / И. А. Дубровин. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2013. – 432 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>.

4. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 192 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>.



2. Дополнительная литература:

5. Бекетова, О. Н. Бизнес-план : теория и практика : учеб. пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. – М. : Приор-издат, 2009. – 288 с.

6. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 296 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>.

7. Волков, А. С. Бизнес-планирование : учеб. пособие / А. С. Волков, А. А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2011. – 81 с.

8. Лапыгин, Ю. Н. Бизнес-план : стратегии и тактика развития компании : практ. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2010. – 350 с.

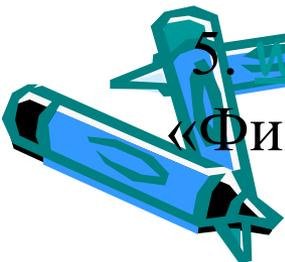
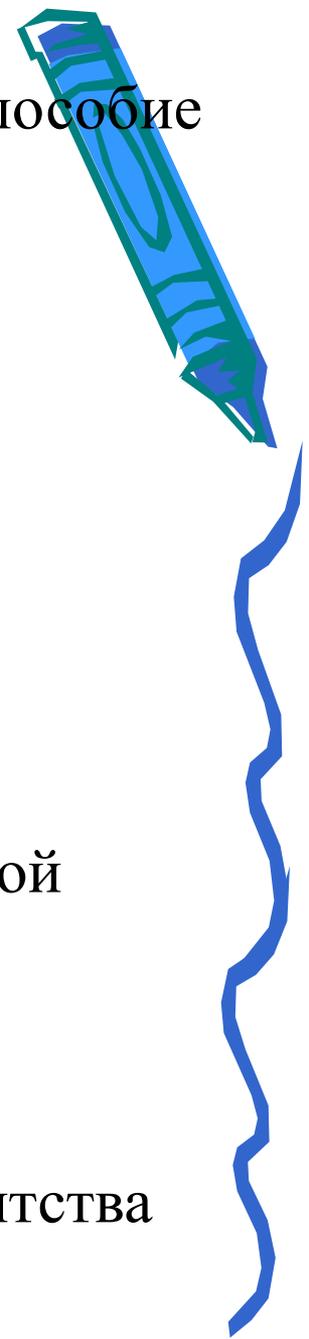
9. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование : задачи и решения : учеб.-практ. пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 256 с.



10. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование : учеб. пособие / Н. Д. Стрекалова. – СПб. : Питер, 2012. – 352 с.

3. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. www.dist-cons.ru – интернет-портал Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства
2. www.finman.ru – сайт журнала «Финансовый менеджмент»
3. www.cbr.ru – сайт Центрального банка Российской Федерации
4. www.gks.ru – сайт Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстата)
5. www.finmarket.ru – сайт информационного агентства «Финмаркет»



6. www.nalog.ru - сайт Федеральной налоговой службы РФ
7. www.akm.ru - сайт информационного агентства «АК&М»
8. www.expert-systems.com – сайт Российской консалтинговой компании, специализирующейся на решениях для развития бизнеса и роста стоимости компании
9. www.allmedia.ru - Российский деловой интернет-портал «Альянс Медиа» для информационной поддержки российских предпринимателей, развития делового партнерства, продвижения продукции и услуг и формирования механизмов электронного ведения бизнеса

