

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

О. О. Некрасова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 658 (076)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"
С. В. Саванович

Некрасова, О. О.

Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент / О. О. Некрасова. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 107 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Бизнес-планирование" для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, выполнению курсовой работы, подготовке и сдаче экзамена.

Табл. 3, рис. 3, список лит. – 16 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 28.03.2023 г., протокол № 03

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 28.04.2023 г., протокол № 05

УДК 658 (076)

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Некрасова О. О., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ	7
Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом	7
Тема 2. Методические основы бизнес-планирования.....	13
Тема 3. Подготовительная стадия бизнес-планирования.....	19
Тема 4. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана	25
Тема 5. Инструментарий бизнес-планирования	34
Тема 6. Экспертиза и презентация бизнес-планов	40
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	47
Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом	47
Тема 2. Методические основы бизнес-планирования.....	49
Тема 3. Подготовительная стадия бизнес-планирования.....	51
Тема 4. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана	55
Тема 5. Инструментарий бизнес-планирования	58
Тема 6. Экспертиза и презентация бизнес-планов	59
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	60
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА	67
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	69
5.1 Пример тестовых заданий по результатам освоения учебного материала.....	71
5.2 Тематика докладов и рефератов	76
5.3 Практические задания для самостоятельной работы.....	78
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	81
ГЛОССАРИЙ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Примеры требований (стандарты и методики) к бизнес-планам	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Психологический тест для начинающих бизнесменов	100
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Чек-лист проверки качества бизнес-плана	101

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Бизнес-планирование" играет важную роль в подготовке студентов по направлению "Менеджмент". Она предназначена для того, чтобы сформировать у студентов целостное теоретическое представление об общих принципах бизнес-планирования и его роли в успешной предпринимательской деятельности. Особенностью данного курса является его нацеленность на целостное восприятие и понимание материала при изучении элементов стратегического и тактического планирования бизнеса.

Настоящее учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент по-дисциплине "Бизнес-планирование".

Целью освоения дисциплины "Бизнес-планирование" является формирование у студентов системы базовых знаний по теории, методологии и методам бизнес-планирования, а также практических навыков разработки бизнес-плана производственного предприятия.

Задачи изучения дисциплины:

- овладение базовыми понятиями и основополагающими принципами бизнес-планирования;
- изучение основных технологий бизнес-планирования;
- овладение методиками разработки основных разделов бизнес-планов.

В результате освоения дисциплины студент должен

знать:

- особенности и виды бизнес-планов как одной из форм планирования;
- методики разработки бизнес-планов производственных предприятий и их специфику;
- методы и инструменты составления отдельных разделов бизнес-плана;
- правила и стандарты документального оформления решений в форме бизнес-планов производственной деятельности;

- инструменты успешной презентации результатов бизнес-планирования;

уметь:

- формулировать и обосновывать бизнес-идею;

- оформлять содержательную часть бизнес-плана в форме общепринятых документов с целью мотивации инвесторов, менеджеров и других заинтересованных лиц, и организаций;

- рассчитывать и объяснять экономический смысл показателей эффективности бизнес-плана;

владеть:

- навыками формирования команды для подготовки и реализации бизнес-плана;

- методами бизнес-планирования при управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

- навыками разработки бизнес-плана, успешной презентации и контроля этапов его реализации;

- навыками экспертизы бизнес-планов.

Дисциплина "Бизнес-планирование" (Б1.В.01.04) входит в состав модуля "Менеджмент (В)" и относится к Блоку 1 части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачётных единицы (зет), т. е. 180 академических часов (135 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

– очная форма обучения: 30 ч – лекции, 30 ч – практические занятия;

– заочная форма обучения: 6 ч – лекции, 6 ч – практические занятия;

– очно-заочная форма обучения: 6 ч – лекции, 6 ч – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине (для всех форм обучения): седьмой семестр – курсовая работа, экзамен.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- задания по курсовой работе;
- вопросы для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

Тестовые задания предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами всех форм обучения в ходе самостоятельной работы.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению. Во втором разделе представлены методические указания для самостоятельной подготовки к практическим занятиям. В третьем разделе даны методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине. В четвертом разделе приведены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине. В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В конце учебно-методического пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины, глоссарий, примеры требований (стандарты и методики) к бизнес-планам, психологический тест для начинающих бизнесменов, чек-лист проверки качества бизнес-плана.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Бизнес-план и его роль в системе управления предприятием
2. Цели, задачи бизнес-планирования; заказчики и разработчики бизнес-планов
3. Специфика бизнес-планирования в России.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием бизнес-планирование и его роли в профессиональной деятельности и управлении предприятием.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, целям, основным задачам бизнес-планирования как инструмента управления бизнесом.

Вопрос 1. Бизнес-план и его роль в системе управления предприятием

Идея составления бизнес-планов родилась в США. Более 30 лет назад зарождение и развитие молодых высокотехнологичных компаний в сфере компьютерных, телекоммуникационных и медицинских технологий потребовало немалых финансовых средств. Предприниматели стали активно обращаться в финансовые организации (инвестиционные фонды, инвестиционные банки, венчурные фонды) или к индивидуальным инвесторам ("бизнес-ангелам") за получением денежных средств для реализации своих инновационных идей и проектов коммерческого назначения.

Выбор проектов, заслуживающих инвестирования, и распределение средств венчурного капитала между различными компаниями потребовали унифицировать форму представления бизнес-плана. Накопленный опыт

использования бизнес-планов был усовершенствован и впоследствии повсеместно вошел в практику бизнеса. Он распространился из США в Европу и в другие страны. С переходом к рыночной экономике в ходе проведения широкомасштабных экономических реформ бизнес-планы стали использоваться и российскими компаниями. И если первоначально, в середине 1990 х гг., они разрабатывались преимущественно с целью получения инвестиций из внешних источников, то сегодня их стали использовать в компании и в качестве реальной плановой основы для функционирования и развития бизнеса.

Как показала практика, применение бизнес-планирования создает важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Под *бизнес-планированием* понимают процесс разработки бизнес-плана. Этот процесс представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Главная отличительная особенность бизнес-плана – сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы

внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции).

Бизнес-план содержит хорошо структурированную и тщательно продуманную систему данных и информации, в которой представлен комплекс важнейших составляющих бизнеса и функциональных сфер деятельности – цели проекта, рынок, маркетинг, производство, менеджмент, финансы и риски, календарный план работ. Их системное описание необходимо, чтобы дать ясную картину того, что представляет собой предприятие, куда оно планирует двигаться и как оно собирается достичь этого.

Вопрос 2. Цели и задачи бизнес-планирования; заказчики и разработчики бизнес-планов

В самом общем виде выделяют две основные *цели* разработки бизнес-плана.

1. *Внешняя цель*: инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников.

2. *Внутренняя цель*: создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана.

Бизнес-план может понадобиться в следующих ситуациях:

1. При создании новой фирмы, слиянии или поглощении других компаний, смене собственника, когда возникает необходимость в разработке новой стратегии развития.

2. В период подготовки значительных изменений: реконструкции, технического перевооружения производства, выхода на новые рынки, разработки, освоения и перехода к выпуску новой продукции и т. д.

3. Для привлечения дополнительного капитала с целью расширения или развития бизнеса.

4. Для получения одобрения определенного курса развития (проекта) компании советом директоров, владельцами компании, что означает не только

получение финансирования, но и их согласие с предлагаемым курсом, готовность нести солидарную ответственность.

5. Для обоснования необходимости выделения ресурсов на реализацию какого-либо проекта.

6. Для повышения эффективности работы компании (цель – убедить команду управления в жизнеспособности и эффективности той или иной бизнес-идеи).

7. При выходе на внешний рынок, установлении или расширении внешнеэкономических связей.

8. При подборе кадров и формировании эффективной команды.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие целевые задачи:

- определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;

- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;

- оценить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т. п.;

- обеспечить жизнеспособность своей фирмы в условиях жесткой конкуренции;

- добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;

- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;

- предусмотреть трудности и "подводные камни", которые могут помешать выполнению бизнес-плана;

- получить необходимые инвестиции (в этом аспекте он служит "наживкой" для возможных инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса);

- продвигать предлагаемый бизнес на рынке, создавая деловую репутацию.

В бизнес-плане могут быть *заинтересованы* прежде всего:

1) собственники фирмы. Бизнес-план интересует их с точки зрения определения целей и формирования стратегии их достижения, а также с целью последующего контроля за их осуществлением;

2) руководство (менеджеры) фирмы, которые используют бизнес-план и бизнес-планирование для разработки и уяснения стратегии развития, а также для осуществления эффективного управления на основе бизнес-плана;

3) бизнес-план может быть также использован менеджерами для получения финансирования извне;

4) инвесторы (кредиторы), которые рассматривают бизнес-план как источник информации для принятия решений о финансировании;

5) партнеры и сотрудники фирмы. Бизнес-план позволяет им понять перспективы бизнеса, выяснить в нем свое место, определить задачи и перспективы сотрудничества.

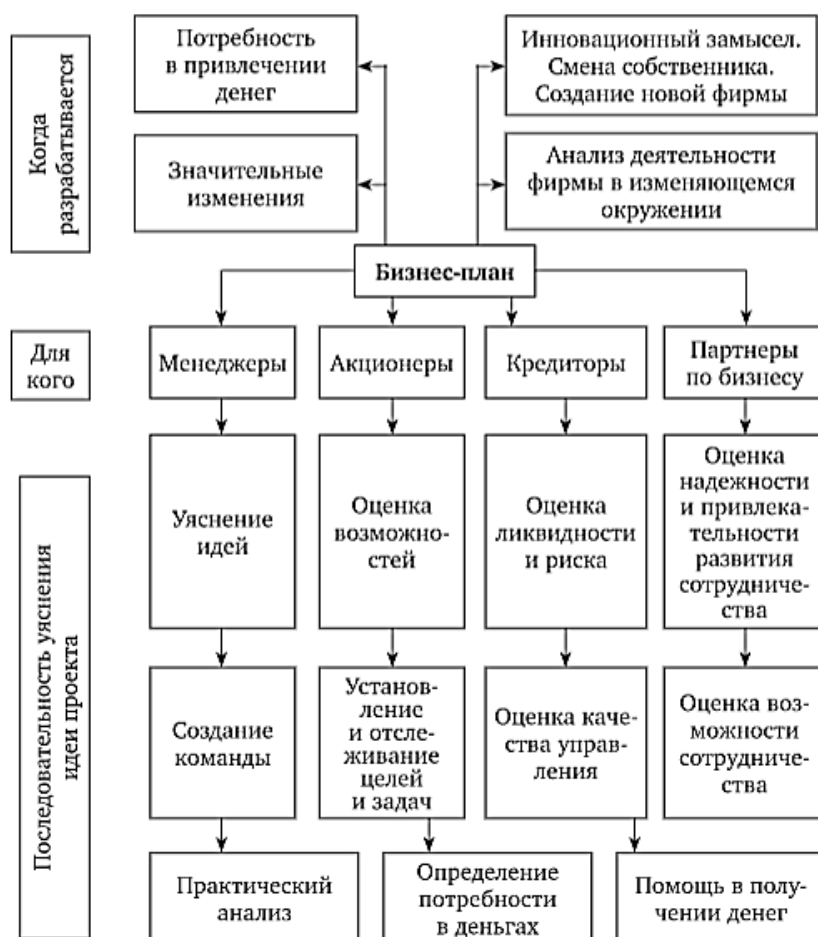


Рисунок 1 – Порядок разработки бизнес-плана и его участники

Вопрос 3. Специфика бизнес-планирования в России

Сегодня планирование бизнеса по-прежнему остается одной из самых "болевых точек" российского менеджмента, а система планирования – наиболее слабое звено в управлении российскими предприятиями. Это вызвано целым рядом причин.

1. Приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными.

2. Процесс планирования предполагает использование демократического стиля управления и демократических методов планирования, однако в России все еще достаточно сильны позиции сторонников директивного управления и приказов сверху, нежели руководителей, склонных к использованию демократических методов управления.

3. Высшие управленцы - чаще всего люди, которые добились высоких должностей благодаря своей энергии и предпринимательской одаренности,

быстрым и решительным действиям. Накопленный опыт не приучил их к дисциплинированному и систематическому мышлению.

4. Работники плановых служб предпочитают теоретический подход, им не хватает "политических" навыков.

5. Отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования бизнеса.

6. Небольшой опыт планирования в условиях рынка (до недавнего времени менеджеры-практики считали, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть вполне заменено интуицией и практическим опытом в бизнесе; имеющиеся знания и практические навыки многих менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, предъявляемым сегодня к планированию бизнеса, поэтому они зачастую недооценивают роль и значение системы планирования).

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 9-13; 3, с. 8-25].

Тема 2. Методические основы бизнес-планирования

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Бизнес-планирование как область научных знаний
2. Типы планирования и виды бизнес-планов
3. Методы бизнес-планирования.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – формирование системного видения бизнес-планирования как области научного знания и инструмента управления бизнесом

компании; рассмотреть типы планирования и виды бизнес-планов, разнообразие принципов и подходов к планированию

Результат изучения темы – знание особенностей и видов бизнес-планов как одной из форм планирования; знание методики разработки бизнес-планов производственных предприятий и их специфику; владение методами бизнес-планирования при управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

Вопрос 1. Бизнес-планирование как область научных знаний

Методология планирования — это выбор совокупности принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем и достижения целей.

Организация планирования — это способ упорядочения определенных действий в соответствии с их составом, структурой и характерными особенностями.

Объектами планирования могут выступать организация, предприятие, их основные виды деятельности или функции (рисунок 2).

Предметом планирования являются ресурсы предприятия. Планирование ресурсов предприятия предусматривает установление уровней их расхода, направлений и сроков использования, режима потребления, взаимозаменяемости и т. п.

Классификация ресурсов может быть различной, однако чаще всего в практике планирования выделяют следующие группы ресурсов:

- трудовые;
- производственные фонды;
- инвестиции;
- информация;
- предпринимательский талант.

Наличие предмета и объекта планирования позволяет сформировать систему показателей планирования.

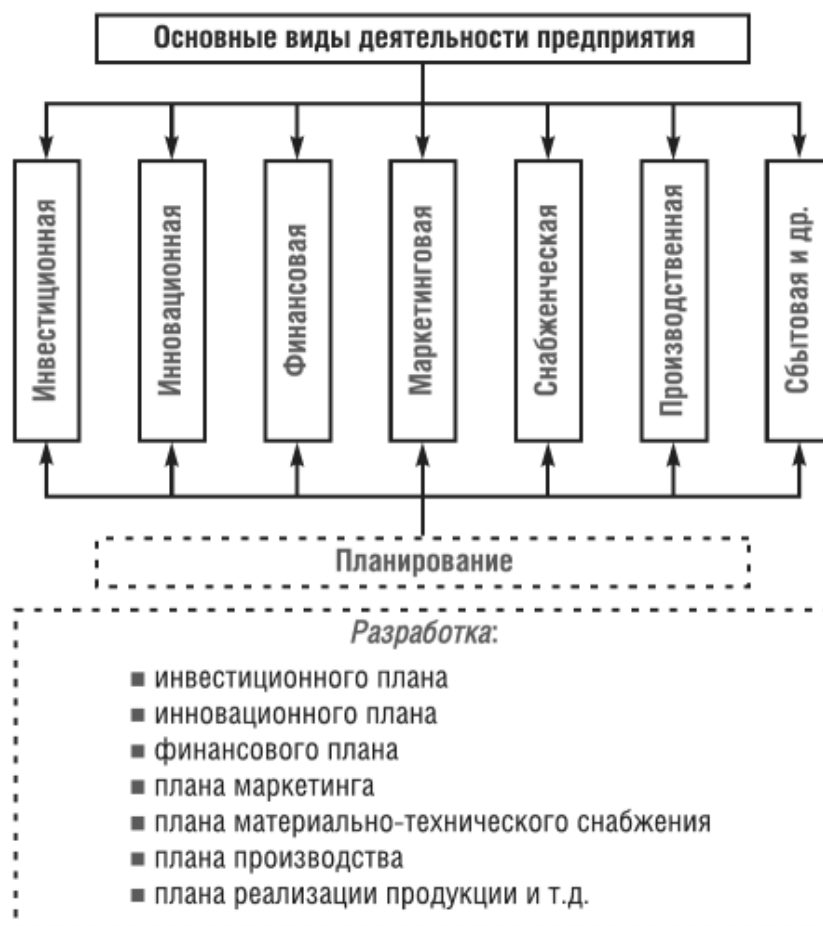


Рисунок 2 – Объекты планирования на предприятии

Однако планирование — это не только наука, но и в определенной степени искусство. Ведь само предвидение будущего — это творческий, интеллектуальный, мыслительный процесс, в котором соединяются профессиональные знания, опыт, навыки и интуиция субъектов планирования. Он требует от менеджеров использования творческого подхода, а также владения комплексом методов планирования.

При разработке планов необходимо соблюдать основополагающие *принципы планирования*, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде: целенаправленности, актуальности, единства, непрерывности, гибкости, точности, эффективности и др.

Вопрос 2. Типы планирования и виды бизнес-планов

В экономической литературе встречаются разные классификации типов планирования и видов планов, а используемая в ней терминология не отличается единообразием. Приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность.

Выделены следующие *основания классификации* бизнес-планов:

- *тип плана* – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется план;
- *класс плана* – по составу и структуре плана и его предметной области;
- *масштабы* – по размерам плана, численности его участников и степени влияния на окружающий мир;
- *длительность* – по продолжительности периода осуществления плана;
- *по объектам бизнеса* (рисунок 3).



Рисунок 3 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

По *масштабу (размеру)* различают:

- *малые проекты*, которые невелики по объёму. Это, например, создание опытно-промышленных установок, строительство небольших зданий, сооружений, предприятий небольшой мощности;

- *мегапроекты* - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью, выделенными для

реализации ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Они могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми.

По *срокам реализации* выделяют (в условиях России):

- краткосрочные проекты (на срок до 1 года);
- среднесрочные проекты (на срок от 1 года до 3 лет);
- долгосрочные проекты (на срок свыше 3 лет).

По *степени ограниченности используемых ресурсов* выделяют:

- проекты, для которых заранее не устанавливаются ограничения по ресурсам (например, проекты стратегического характера);
- проекты с ограничением по некоторым видам ресурсов (по времени исполнения проекта;
- проекты с ограничением по многим видам ресурсов (по времени, стоимости проекта его трудоёмкости и т. д.).

По объему, полноте изложения фактов, документальному подтверждению и качеству научно обоснованных аргументов выделяют следующие виды бизнес-планов:

1) *Полный бизнес-план инвестиционного проекта* — изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2) *Концепт-бизнес-план коммерческой идеи* или инвестиционного проекта — основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

3) *Бизнес-план компании* — изложение перспектив развития компании (группы) на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4) *Бизнес-план структурного подразделения* — изложение перед руководством компании плана хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5) *Бизнес-план как заявка на кредит* для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6) *Бизнес-план как заявка на грант* для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7) *Бизнес-план развития региона* — обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ.

Вопрос 3. Методы бизнес-планирования

Современный менеджмент располагает богатым арсеналом методов и моделей, используемых в планировании. Рассмотрим их основные группы.

1) Поскольку бизнес-планирование начинается с проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды бизнеса, *методы стратегического анализа* также должны быть представлены в арсенале методов планирования. К их числу относятся: STEEP-анализ, SWOT-анализ, отраслевой анализ, анализ стратегических групп, анализ стоимостных цепочек, конкурентный анализ, анализ потребителей.

2) *Методы прогнозирования.* Данные методы используются, например, для построения прогнозов развития рыночного спроса на товарном рынке. Различают субъективные (качественные, основанные на интуиции, воображении) и объективные (количественные) методы, а также эвристические (основаны на эмпирических данных и экстраполяции тенденций) и

аналитические (причинно-следственные, прогнозирующие спрос в зависимости от выявленных факторов) методы.

3) *Метод построения сценариев* – обеспечивает интеграцию интуитивных и количественных методов, основанных на имеющихся фактах. Как правило, наряду с наиболее вероятным сценарием разрабатывают и альтернативные сценарии. На отдельных этапах при разработке сценария могут применяться и другие методы исследования: построение дерева проблем, мозговой штурм, морфологический анализ, имитационные игры, статистический анализ, метод Дельфи и ситуационное моделирование.

4) *Методы планирования*. В бизнес-планировании используются как традиционные методы (балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, календарного планирования), так и усовершенствованные, использующие компьютерные технологии (экономико-математическое моделирование, динамическое имитационное моделирование).

5) *Методики бизнес-планирования* (Примеры требований (стандарты и методики) к бизнес-планам представлены в Приложении А).

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Рекомендуемые источники по теме 2: [2, с. 10-18; 0; 3, с. 12-16].

Тема 3. Подготовительная стадия бизнес-планирования

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Бизнес-идея как инновационный замысел
2. Формирование команды проекта
3. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – рассмотреть бизнес-идею и бизнес-модель как основу для разработки бизнес-плана; показать роль и значение формирования команды для подготовки и последующей реализации бизнес-плана.

Результат изучения темы – умение формулировать и обосновывать бизнес-идею; получение навыков формирования команды для подготовки и реализации бизнес-плана.

Вопрос 1. Бизнес-идея как инновационный замысел

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. В любом виде деятельности существует множество потенциальных вариантов, позволяющих создать новый бизнес или расширить существующий. Это может быть внедрение инновационных методов обработки сырья, выход на рынок с уникальными товарами, открытие новых каналов сбыта продукции, предоставление клиентам дополнительных услуг и проч.

Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзывы потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Но главным источником и основой формирования конструктивной бизнес-идеи является грамотное рыночное исследование, а именно:

- определение круга потребителей, прогноз их платежеспособного спроса;
- прогноз цен;
- прогноз объемов реализации;
- изучение динамики продажи в отрасли;

- изучение возможностей, преимуществ, недостатков потенциальных конкурентов, резервов их опережения;
- сколько новых фирм возникло в этой отрасли за последние годы;
- количество новых продуктов, вышедших на рынок;
- анализ возможностей и угроз рынка.

Бизнес-идея – это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Такая бизнес-идея может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне (через приобретение компаний, "враждебное" поглощение, создание совместных предприятий и т. п.).

Инновационные бизнес-идеи в системе координат можно позиционировать по двум характеристикам:

- 1) продукт (услуга), который предлагает бизнес-идея;
- 2) способ, которым продукт (услуга) разработан, произведен или предлагается на рынок ("бизнес-система").

При разработке новых продуктов (услуг) акцент должен быть сделан на увеличение выгоды потребителя. Инновации в бизнес-системе должны, прежде всего, сопровождаться сокращением затрат. Тогда эта выгода может быть частично передана потребителю в виде снижения цен. Иногда появляется возможность комбинировать инновации одновременно по двум характеристикам (продукту и бизнес-системе), что приводит к появлению новой отрасли.

На этапе формирования бизнес-идеи продумывают наиболее вероятный алгоритм создания бизнеса, гарантии и возможные риски, выполняют оценку рынка и своей конкурентоспособности, определяют, кто выступит партнером и где найти инвесторов.

Критерии оценки бизнес-идеи:

- реалистичность (возможность реального исполнения в предлагаемых условиях);
- креативность (творческий, оригинальный проект, не имеющий аналогов в предлагаемых условиях);

- рискованность (предусмотрены все трудности на пути развития предприятия);
- перспективность (насколько долгосрочен данный проект);
- четкость изложения (логичность изложения, точная выразительная речь, краткость);
- понимание сути идеи (обоснование экономическими терминами последствий реализации данной бизнес-идеи).

Вопрос 2. Формирование команды проекта

Важным аспектом бизнес-планирования на этапе разработки и реализации проекта является формирование эффективной управленческой команды.

Команда – это ограниченное количество психологически совместимых лиц, собранных для совместного высокопроизводительного решения задач, объединенных общими целью, ценностями, подходом к реализации совместной деятельности и взаимным определением принадлежности партнёров к данной группе.

При выполнении какой-либо работы возможности одного человека ограничены. Двое и, тем более, группа сотрудников могут больше. Теоретически, чем многочисленнее группа, тем больше она способна сделать. Но с другой стороны, участникам больших групп сложнее взаимодействовать при выполнении поставленных задач.

Команда проекта отличается от сборища случайных людей тем, что она способна выполнить *все* функции, необходимые для реализации проекта, и каждый член которой отвечает за свою часть.

В команду проекта должны войти люди, способные выполнить все четыре функции, необходимые для успешной реализации проекта:

- *научно-изобретательскую функцию*. Для того чтобы проект приносил дополнительный доход, то есть доход сверх платы за привлеченный капитал, он должен быть инновационным. Инновационность определяется не тем, что он новый, хороший или одобряется начальством, а его способностью принести доход выше стоимости привлеченного капитала. Чтобы реализовать эту

функцию, в команду проекта нужно включить ученого, изобретателя, инноватора – носителя по-настоящему новой идеи;

– *функцию власти*. Функция власти – обеспечение административного ресурса. Для крупных проектов может потребоваться административный ресурс всех трех уровней – федерального, регионального и муниципального уровней;

– *функцию привлечения капитала*. Под функцией привлечения капитала имеется в виду привлечение владельца капитала путем предоставления ему дохода на уровне выше рыночной стоимости капитала. То есть ему нужно предоставить бонус за предоставление финансирования под этот проект. Положительное значение NPV, если оно станет положительным, и нужно поделить между членами команды проекта;

– *функцию управления проектом и предприятием*. Управление проектом должен осуществлять высококвалифицированный управленец, способный сплотить всех членом команды проекта, распределить между ними функции и обеспечить получение причитающихся им долей дохода. Именно он выступает в качестве руководителя команды проекта.

Для того чтобы команда эффективно функционировала, все ее участники должны четко осознавать ее структуру и свое место в ней. Эффективная управленческая команда может существовать только при адекватном распределении прав и ответственности.

Вопрос 3. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана

Бизнес-модель занимает промежуточную ступень между бизнес-идеей и бизнес-планом. Она гораздо шире и полнее, чем бизнес-идея, характеризует суть бизнеса и позволяет решать следующие задачи.

1. Представить логичную и внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, принципы организации деятельности компании, которые можно довести до сведения сотрудников.

2. Сформировать структуру важнейших компонентов бизнес-модели, которые могут быть разработаны и использованы в уникальных сочетаниях. Тем самым уже на этапе проектирования новой или модифицированной бизнес-

модели закладывается основа для применения инновационных идей и новаторских подходов.

3. Выявить ключевые компетенции, которые необходимы для достижения целей компании, и определить требуемое развитие этих компетенций.

4. Показать экономическую привлекательность бизнеса, чтобы заинтересовать инвесторов (кредиторов), а также задействовать другие источники для получения необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и других).

5. Создать реальную основу для управления деятельностью компании, определения критериев оценки тех или иных стратегических и тактических решений, рассматриваемых менеджерами компании.

6. Выявить необходимость своевременного внесения изменений и преобразований в деятельности компании с учетом происходящих изменений во внешней среде бизнеса.

В литературе до настоящего времени не сложилось единого мнения относительно основных составляющих бизнес-модели и критериев ее оценки. Разные авторы называют от 3 до 8 возможных составляющих. Чаще всего упоминаются следующие компоненты бизнес-моделей:

- 1) бизнес-идея;
- 2) клиенты;
- 3) внутрифирменные процедуры и квалификация сотрудников;
- 4) процессы, обеспечивающие получение прибыли;
- 5) конкурентная стратегия;
- 6) цели предпринимателя.

Выбор той или иной бизнес-модели зависит от целей предпринимательской деятельности.

Методические материалы по теме 3

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 18-23; с. 90-96; 0; 0, с.221-246; 3, с. 27-40].

Тема 4. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Общая структура бизнес-плана
2. Маркетинговые аспекты бизнес-планирования
3. Производственный план
4. Организационный план
5. Финансовый план
6. Анализ рисков

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – дать обзор основных компонентов и характеристик профессионально разработанного бизнес-плана, его структуры и требований, которые к нему предъявляются.

Результат изучения темы – знание методов и инструментов составления отдельных разделов бизнес-плана, а также получение знаний в области правил и стандартов документального оформления решений в форме бизнес-планов производственной деятельности и навыков разработки и оформления содержательной части бизнес-плана в форме общепринятых документов с целью мотивации инвесторов, менеджеров и других заинтересованных лиц, и организаций.

Вопрос 1. Общая структура бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры нет, разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач (таблица 1).

Обычно объем бизнес-плана составляет 20-50 страниц (без приложений). Если решаемые задачи масштабны, то число разделов может достигать 16-18, а объем доходить до 80 страниц.

Таблица 1 – Структура бизнес-планов

Разделы бизнес-плана	Структура бизнес-планов				
	Инвестиционные	Стратегические	Планирование деятельности		Финансового оздоровления
			фирмы	цеха	
1. Резюме	+	+			+
2. Описание предприятия и его окружения	+	+			+
3. Описание продукта	+	+			+
4. Анализ рынка, маркетинг, продажи	+	+	+		+
5. Организационный план	+	+	+	+	+
6. План производства	+	+	+	+	+
7. Финансовый план	+	+	+	+	+
8. Экономическая и финансовая оценка эффективности	+	+	+	+	+
9. Анализ рисков, их минимизация	+	+	+		+
10. Календарный план реализации инвестиционного проекта	+				
11. Приложения	+	+			+

Расположение информации в бизнес-плане должно привлекать внимание, а содержание — легко восприниматься и быть понятным читателю. При написании бизнес-плана важно лишний раз убедиться, что используемые фразы и предложения не содержат двойного смысла. Следует по возможности избегать дублирования и ненужных повторов, хотя иногда в бизнес-плане одна и та же информация может подаваться в разных разделах в различном контексте.

Вопрос 2. Маркетинговые аспекты бизнес-планирования

Квалифицированный подход к решению маркетинговых задач бизнес-плана особенно важен, поскольку информация данного раздела дает право сделать выводы о востребованности проекта и возможности реализации продукта на рынке в перспективе. В предложенном варианте бизнес-плана присутствует два маркетинговых раздела: анализ положения дел в отрасли и конкуренция. На самом деле маркетинговый раздел может быть разделен на несколько подразделов таких как: анализ рыночных потребностей, анализ конкуренции по модели пяти конкурентных сил М. Портера, выбор целевого сегмента, формирование маркетинговой стратегии и мероприятий в рамках маркетинг-микса. В связи с этим в данных разделах должны освещаться следующие вопросы:

- *цели и стратегия маркетинга* предприятия, т. е. какие товары, на какие рынки, в какие сроки планируется поставлять, каковы способы ведения конкурентной борьбы планируется использовать, какие новые товары или услуги разрабатываются к предложению покупателям, как учитываются их требования;
- *ценообразования*, включающие обоснование цены, разработку системы скидок, ценовой политики предприятия в конкурентной борьбе;
- *распространения товаров*, предполагающие составление схемы распространения товаров, анализ каналов сбыта, выявление оптимальных партий товаров по размеру, разработка положений при работе с посредниками и др.;
- *методов стимулирования продаж*, включающих разработку фирменного стиля, привлекательности торгового знака, этикеток;
- *выбор случаев использования скидок и рассрочек*, организации лотерей, конкурсов, выплат премий;
- *организации послепродажного обслуживания*, предусматривающей определенный набор услуг, возможностей ремонта и приобретения запасных частей;

- *проведение рекламной кампании*, при которой рассматриваются цели рекламы, использование средств массовой информации, величина денежных средств на рекламу;

- *формирование общественного мнения*.

В маркетинговом разделе на основе проведенного SWOT-анализа необходимо разработать такие расчетные таблицы, как бюджет продаж и бюджет маркетинга. Последовательность составления бюджета продаж:

1. Определить объем продаж каждого продукта (изделия, услуги) на первый месяц бюджетного периода (квартала, года) в натуральном выражении (штуках, кг, единицах, комплектах и т. п.).

2. Определить возможную цену каждого продукта на первый месяц.

3. Рассчитать объем продаж за месяц для каждого продукта (для этого следует умножить цену, установленную для каждого продукта на его количество в натуральном выражении).

4. Определить возможную динамику цен (среднемесячный темп инфляции, %) и / или динамику сбыта (темпы среднемесячного роста объема продаж, %) на бюджетный период.

5. Определить динамику продаж каждого продукта по месяцам, (умножением объема продаж каждого продукта за первый месяц бюджетного периода на соответствующие темпы роста).

6. Рассчитать объем продаж за год по каждому продукту, просуммировав за все месяцы бюджетного периода значения в каждом месяце.

7. Определить объем продаж по всем продуктам по месяцам бюджетного периода.

Бюджет маркетинга включает в себя: расходы на исследования рынков (конъюнктурные, средне- и долгосрочные), на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и ярмарках и т. д.), на организацию товародвижения и сбытовой сети. Определяя бюджет, необходимо не только определить общие расходы, но и распределить их как по основным

направлениям маркетинговой деятельности (маркетинговые исследования, разработка товаров, реклама, стимулирование сбыта и т. д.).

Вопрос 4. Производственный план

Данный раздел имеет два варианта названий. В российской традиции чаще принято название "План производства", а в западной — "Операционный план". При описании производства товаров лучше использовать наименование "План производства" или "Производственный план", а при описании технологии выполнения услуг лучше применять формулировку "Операционный план", поскольку она является более универсальной и не зависит от специфики выбранного бизнеса.

Цель раздела состоит в том, чтобы представить разработанную стратегию производства и показать реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта требуемого качества и в нужные сроки.

Этот раздел очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности выполнения бизнес-плана. Причем ее следует рассматривать не только с точки зрения производственных мощностей, но также и с точки зрения ресурсов — трудовых, материальных, финансовых.

Степень детализации производственного плана зависит от ряда факторов.

Вид деятельности. Если речь идет о производственной деятельности, то описание производства и используемой технологии в бизнес-плане сами по себе могут быть достаточно сложны и потому требуют особого внимания и проработки. В бизнес-плане, связанном с коммерческой деятельностью или сферой услуг, этот раздел, как правило, может не отличаться особой сложностью и детальностью рассмотрения.

Если идет речь о предприятии торговли, то должны быть раскрыты вопросы закупки товара, особенностей его доставки и хранения, системы управления товарными запасами на складе и т. п.

Для предприятия, ориентированного на оказание услуг, речь должна идти о способах предоставления услуг, требуемом оборудовании и технологии обслуживания клиентов, оценке качества услуг и т. п.

Цель использования бизнес-плана. Уровень детализации данного раздела зависит от специфических потребностей читателей бизнес-плана: внутренних целей или внешних читателей-кредиторов.

При описании раздела "План производства" можно использовать следующую структуру, отражающую основные его аспекты:

- описание местоположения;
- производственный процесс и его обеспечение;
- инвестиционные затраты;
- производственные затраты;
- операционные и конкурентные преимущества.

Вопрос 3. Организационный план

В данном разделе объясняется, каким образом будет организовано управление компанией и описывается основная роль каждого члена управляющей команды. Дается краткая характеристика лиц, принимающих решения, их возможности, образование, опыт управленческой и предпринимательской деятельности, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены схемы взаимодействия сотрудников, зоны их ответственности, освещены механизмы мотивации сотрудников. Здесь же необходимо показать, как будет оплачиваться их труд (например, оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Этот раздел должен подчеркнуть таланты, способности, квалификацию управленческой команды. Поэтому его нужно тщательно подготовить, ведь зачастую инвесторы обращают на него внимание с целью понять, кому они доверяют свои деньги. Таким образом, при написании этого раздела важно показать управленческую команду как команду, способную успешно реализовать бизнес-идеи, заложенные в бизнес-плане.

Другая задача раздела — описать, спланировать и оценить структуру общехозяйственных расходов, связанных с управлением (управленческие

расходы). Эти расходы могут иметь большое значение для финансовой реализации проекта.

Структура раздела может быть следующей:

- 1) организационная структура управления;
- 2) сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании;
- 3) кадровая политика и развитие персонала;
- 4) календарный план работ по реализации проекта.

Вопрос 5. Финансовый план

Важнейшей частью бизнес-плана является финансовый план, в котором обобщены и представлены в стоимостной оценке все разделы бизнес-плана. Этот план необходим как для предпринимателей, так и для инвесторов (кредиторов, акционеров). Предприниматели должны знать источники и размер финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения производства, направлении использования средств, размеры денежной наличности, промежуточные и конечные результаты своей деятельности. Инвесторы должны иметь представление о том, насколько эффективно будут использоваться их средства, какова их отдача, размер прибыли, дивидендов, каков их срок окупаемости.

Цель раздела — дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Финансовый план включает в себя разработку трех основных финансовых документов:

- *план прибылей и убытков*, который показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период;
- *план денежных потоков*, который показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период;
- *баланс*, который характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства, собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупненно в виде прогнозного баланса на первый год.

Эти документы являются основой для финансового анализа, планирования, мониторинга и контроля.

Помимо трех основных документов, в финансовом разделе бизнес-плана должны быть представлены следующие результаты:

– *диагностика финансового состояния предприятия* (расчет финансовых коэффициентов, анализ тенденций их изменения). Она проводится для уже функционирующих предприятий по существующим финансовым документам. Здесь необходимо соотнести предшествующую работу предприятия за несколько лет с его нынешним состоянием (по прибыли, денежной наличности и балансовым отчетам). Например, взаимосвязь выручки от продаж и расходов в прошлом, так или иначе, будут определять их взаимосвязь в будущем.

– *анализ и оценка показателей экономической эффективности проекта* (срок окупаемости, чистая приведенная стоимость, рентабельность инвестиций). Данный анализ позволяет принять обоснованное решение о целесообразности (нецелесообразности) проекта.

Как правило, такие расчеты носят многовариантный характер в зависимости от предполагаемого объема сбыта, цен, издержек производства (оптимистичный прогноз, пессимистичный, средний).

Вопрос 6. Анализ рисков

Цель раздела "Анализ рисков" состоит в том, чтобы идентифицировать возможные риски, связанные с осуществлением проекта, оценить риски проекта в целом, а также предусмотреть мероприятия по реагированию на риски (уклонение, снижение, передача). Кроме того, данный раздел должен предоставить инвесторам информацию о рисках проекта для принятия решения о целесообразности их участия в проекте. Это один из самых сложных разделов бизнес-плана.

Первым этапом при оценке рисков является определение критических факторов, то есть факторов, способных теоретически оказать негативное влияние на проект. Они могут быть внешними и внутренними.

К внешним факторам относятся: простой по вине поставщиков сырья или материалов, изменение структуры спроса, ущерб в результате аварий или стихийных бедствий, резкие изменения экономической ситуации, влекущие резкий рост цен и т. д.

К внутренним факторам относятся: нарушение договорных обязательств со стороны субподрядчиков, болезнь ключевых участников, скрытый дефект технологии, дефицит денежных средств и т. д.

Оценка риска возможна статистическим путем – проводя анализ прошлых показателей других участников рынка в данной отрасли, имеющих аналогичные параметры. Более точный метод – экспертная оценка. Желательна оценка не менее трех экспертов. В качестве таковых могут быть привлечены специалисты в данной сфере производства, юристы, специалисты по кредитным вопросам, аналитики.

Основными средствами разрешения рисков являются: избежание их, удержание, передача. Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для предпринимателя зачастую означает отказ от прибыли. Удержание риска - это оставление риска за предпринимателем, т.е. на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала. Передача риска означает, что предприниматель передает ответственность за риск кому-то другому, например, страховой компании. Снижение степени *риска* - это сокращение вероятности и объема потерь. Для снижения степени риска применяются различные приемы.

Результатом подготовки этого раздела должны быть:

- 1) анализ возможных рисков;
- 2) оценка рисков и связанных с ними потерь (ущерба);
- 3) программа по защите от рисков, включающая мероприятия по предотвращению потерь или сведению их к минимуму.

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Рекомендуемые источники по теме 4: [1, с. 24-84; 2, с. 19-82; 0; 3, с. 41-161].

Тема 5. Инструментарий бизнес-планирования

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Используемые показатели и процедуры расчета
2. Используемые методы анализа и оценки проектов
3. Современные информационные технологии в бизнес-планировании

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – рассмотреть используемые в бизнес-планировании экономические и финансовые показатели, процедуры их расчета; методы анализа и оценки экономической эффективности проектов, а также дать обзор современных информационных технологий, используемых в бизнес-планировании.

Результат изучения темы – умение рассчитывать и объяснять экономический смысл показателей эффективности бизнес-плана; получение навыка разработки бизнес-плана с использованием современных информационных технологий.

Вопрос 1. Используемые показатели и процедуры расчета

Показатели для финансового анализа

Финансовый анализ — неотъемлемая составная часть финансового планирования. В нем инвестора прежде всего интересуют:

- 1) финансовое состояние предприятия (на последнюю отчетную дату) и тенденции его изменения за исследуемый период;

- 2) способность предприятия к получению дохода и возврату кредита;
- 3) информация для выработки рациональной схемы финансирования;
- 4) влияние реализации проекта на финансовое состояние предприятия.

Помимо названных задач финансовый анализ позволяет предпринимателям (менеджерам) предприятия:

- выявить узкие места, оказывающие отрицательное влияние на финансовое состояние предприятия;
- определить резервы для улучшения финансового состояния и поддержки проекта.

Диагностика финансового состояния может рассматриваться с двух точек зрения:

- 1) определения характеристик финансового состояния действующего предприятия на последнюю отчетную дату;
- 2) оценки финансового положения предприятия на основе рассчитанных показателей эффективности по выходным формам финансового плана проекта.

Основными источниками информации для проведения анализа текущего финансового состояния предприятия являются:

- 1) бухгалтерский баланс предприятия;
- 2) отчет о финансовых результатах и их использовании.

Основными источниками информации для проведения финансового анализа проекта являются следующие.

1. План прибылей и убытков.
2. План движения денежных средств.
3. Прогнозный баланс.

К числу важнейших характеристик финансового состояния предприятия относятся следующие:

- ликвидность (платежеспособность);
- финансовая устойчивость;
- оборачиваемость;
- рентабельность.

Основные экономические показатели бизнес-среды

На финансовую реализуемость предпринимательского проекта влияют такие факторы экономического окружения, как инфляция, система налогообложения, процентные ставки, условия платежей и др. Сведения об экономическом окружении проекта должны включать в себя:

- 1) прогнозную оценку общего индекса инфляции и прогноз изменения цен на отдельные продукты (услуги) и ресурсы на весь период реализации проекта;
- 2) прогноз изменения обменного курса валюты или индекса внутренней инфляции иностранной валюты на весь период реализации проекта;
- 3) сведения о системе налогообложения;
- 4) сведения об условиях платежей и предоставления кредитов.

Источниками получения данной информации могут служить прогнозы органов государственного управления в области экономической политики и финансов, анализ тенденций изменения цен и валютного курса, анализ структуры цен на продукты (услуги) и ресурсы в России.

Экономические показатели внутренней среды проекта

Система цен, используемая в расчетах

При проведении расчетов в проекте могут быть использованы текущие, прогнозные и дефлированные цены.

Текущие цены — это цены, предусмотренные в проекте без учета инфляции.

Прогнозные цены — это цены, ожидаемые (с учетом инфляции) в течение будущих шагов расчета.

Дефлированные цены — это прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Как правило, на начальных стадиях разработки проекта расчет базового варианта проводится в текущих ценах. Расчет эффективности проекта в целом рекомендуют проводить как в текущих, так и в прогнозных ценах. При

разработке схемы финансирования и оценке эффективности участия в проекте рекомендуют использовать только прогнозные цены.

При расчете интегральных показателей эффективности денежные потоки проекта, рассчитанные в прогнозных ценах, должны предварительно дефлироваться.

Постоянные (накладные) расходы

Вопрос планирования общехозяйственных расходов в литературе по бизнес-планированию, как правило, остается без должного внимания.

На практике при разработке проектов планирование общехозяйственных расходов осуществляется путем надбавки определенного процента от общих затрат на материалы и заработную плату или от затрат по другим статьям. Однако такая процедура недостаточно точна.

Величина постоянных (накладных) расходов не связана непосредственно с объемом производства или сбыта продукции (услуг) и соотносится с определенным периодом времени. К таким издержкам относятся, например, затраты на коммунальные услуги (оплата за воду, электроэнергию, газ, пар и пр.), аренду помещений, ремонтные работы, содержание автотранспорта, рекламу, командировочные расходы, канцелярские товары, оплату услуг связи и др. Их целесообразно группировать, выделяя следующие подгруппы издержек: общепроизводственные, управленческие и коммерческие.

Амортизационные отчисления и способы их расчета

Амортизационные отчисления являются одним из составляющих элементов издержек производства, определяются за период (год, месяц) на основе норм амортизации. По своему типу они относятся к калькуляционным издержкам и включаются в накладные расходы. Однако в плане прибылей и убытков их выделяют отдельной строкой, поскольку они характеризуют денежный поток проекта.

Амортизация объектов основных средств производится на основе использования одного из следующих способов расчета амортизационных отчислений:

- линейный способ;
- способ уменьшаемого остатка;
- способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

В соответствии с Федеральным законом РФ "О государственной поддержке малого предпринимательства" № 88-ФЗ от 14.06.1995 г. малые предприятия могут применять ускоренную амортизацию для списания своих основных производственных фондов, которая в два раза превышает нормы, установленные для соответствующих видов основных средств. Кроме того, малым предприятиям разрешено дополнительно списывать как амортизационные отчисления до 50 % первоначальной стоимости основных фондов со сроками службы свыше 3 лет.

Вопрос 2. Используемые методы анализа и оценки проектов

На основе производственного и финансового планов можно рассчитать многие экономические и финансовые показатели.

На первом месте стоит *критический объём производства* (или точка безубыточности). Расчет условий достижения безубыточности: при реализации определенного количества продукта предприятие выходит из зоны убытков, прибыль пока равна нулю, а выручка достигает величины общих издержек.

Следующий показатель – *запас финансовой прочности* – вытекает из расчета предыдущего. Она показывает количество продукта и сумму выручки, которые не позволят фирме выйти из зоны прибыли при снижении объема производства или цены продукта.

К другим не менее важным показателям относятся коэффициенты: ликвидности, деловой активности, рентабельности, финансовой устойчивости.

Для *оценки эффективности* инвестиционного проекта используются две группы методов.

1. Статические методы, не учитывающие разную ценность денег во времени, в числе которых:

- простой срок окупаемости;
- бухгалтерская норма доходности.

2. Динамические методы, основанные на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег во времени. К ним относятся:

- дисконтированный срок окупаемости;
- чистая приведенная стоимость;
- внутренняя норма доходности;
- индекс прибыльности.

Вопрос 3. Современные информационные технологии в бизнес-планировании

Разработка бизнес-плана предполагает значительные затраты времени на проведение многовариантных экономических и финансовых расчетов. Трудоемкость этой работы достаточно велика, а потому автоматизация хотя бы ее части на базе использования современных информационных технологий и персонального компьютера позволяет существенно сократить общий объем работ и ускорить его выполнение.

Российские аналитические системы для бизнеса опирались на использование методики ЮНИДО, которая заложила методологическую основу для разработки бизнес-планов инвестиционного проекта и стала своеобразным стандартом для подготовки инвестиционных решений.

Наиболее приемлемыми являются отраслевые прикладные программные продукты (ППП), так как в них учитываются специфические отраслевые особенности исходной информации: технология производства, а вследствие этого и методологические особенности учета и калькулирования продукта; нормативная и правовая база данных по проектам и пр. Отраслевые ППП зачастую дешевле универсальных. Универсальным ППП сложнее сопоставить для новых пользователей исходную информацию.

Наиболее популярны в машиностроении Альт-Инвест, в энергетике – Project Expert. Однако зачастую малый бизнес, не имеющий достаточно средств на приобретение ППП, довольствуется собственными разработками на основе электронных таблиц Excel.

Методические материалы по теме 5

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Рекомендуемые источники по теме 5: [2, с. 103-139; с.174-225; 0].

Тема 6. Экспертиза и презентация бизнес-планов

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Методы проведения экспертизы бизнес-планов.
2. Типичные ошибки при составлении в бизнес–планов.
3. Требования к оформлению и презентации бизнес-плана.
4. Мониторинг реализации бизнес-плана

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – рассмотреть сущность экспертизы бизнес-планов, способы и методы ее проведения, типичные ошибки при составлении в бизнес–планов, а также вопросы, связанные с продвижением и реализацией бизнес-планов.

Результат изучения темы – знать инструменты успешной презентации результатов бизнес-планирования, а также получение навыков экспертизы, успешной презентации и контроля основных этапов реализации бизнес-планов.

Вопрос 1. Методы проведения экспертизы бизнес-планов

Экспертиза бизнес-плана представляет собой процедуру комплексной проверки и контроля основных параметров проекта (Приложение В).

Целью экспертизы с привлечением внешних консультантов является обнаружение ошибок и слабых мест в проекте.

Экспертиза бизнес-плана проводится для определения:

- полноты представленной в бизнес-плане информации о проекте;
- достоверности информации, соответствия ее действительности;
- актуальности информации показателей конкурентной среды и макроэкономической среды (цен сбыта и закупок, себестоимости производства, объемов производства и сбыта, дополнительного времени на доставку, реализацию и хранение, стоимости заемных средств),
- курсов валют, инфляции, налогов и т. д. на настоящий момент и их прогноз на перспективу;
- правильности математических расчетов экономических показателей проекта.

Этапы экспертизы обычно включают:

1. Изучение бизнес-плана: анализ документации, интервьюирование ключевых сотрудников.
2. Формулирование основных вопросов, определение "узких мест".
3. Поиск источников информации, выбор методов.
4. Опрос экспертов и изучение соответствующей литературы.
5. Анализ полученной информации.
6. Исследование расчетной части на полноту и правильность данных, алгоритмов расчета и выводов.
7. Формирование отчета.
8. Представление и комментирование отчета заказчику.

Наиболее распространены два основных метода экспертизы бизнес-планов:

- описательный (рассматривается потенциальное воздействие результатов осуществляемых проектов на ситуацию на определенном рынке товаров и услуг);

- сопоставительный (сравнение нескольких проектов (вариантов проектов) по различным критериям: техническим, технологическим, экологическим); обращается внимание на сравнимость потенциальных результатов осуществляемого проекта, что составляет одно из требований проверки экономической обоснованности конкретных решений по финансированию краткосрочных и быстро окупаемых проектов).

Вопрос 2. Типичные ошибки при составлении в бизнес-планов

Экспертиза, как правило, позволяет выявлять *типичные ошибки*, а именно:

- отсутствие важных разделов; часто отсутствует в необходимом объеме анализ рынков сбыта, системы продвижения, описание организационной структуры и др.;

- техническая непроработанность проекта: может вызывать сомнение достижение прогнозируемых показателей плана;

- недостоверность финансово-экономических расчетов: зачастую вызывает сомнение информация, которая являлась основой расчета экономической эффективности проекта;

- недостаточный анализ рынков сбыта, который проводится для обоснования маркетинговой стратегии проекта;

- отсутствие описания системы управления проектом и характеристик ключевых менеджеров проекта;

- недостаточная проработанность системы рисков и методов страхования.

Таким образом, экспертиза бизнес-плана – эффективный инструмент, который позволит определить качество, надежность и эффективность подготовленного бизнес-плана.

Вопрос 3. Требования к оформлению бизнес-плана

Профессионально подготовленный бизнес-план отвечает следующим требованиям:

– *эффективный*: содержит всё то, необходимо знать потенциальному читателю (инвестору, кредитору или топ-менеджеру) для принятия соответствующих решений – ни больше, ни меньше;

– *системный*: содержит единую, целостную концепцию бизнеса, цели и стратегию их достижения, которые раскрываются в системе связанных между собою разделов;

– *обоснованный*: содержит отдельные части и элементы, которые имеют смысл, подкреплены аргументами и фактами, описанием необходимых ресурсов, непротиворечивы, согласованы и совместимы между собой, а также указывают одно направление. Опирается на использование общепризнанных методик (например, UNIDO) и соответствует определенным требованиям (например, требованиям конкретных финансовых институтов, у которых запрашивается финансирование);

– *релевантный*: содержит существенную, значимую для принятия решений информацию, адекватную целям и задачам бизнес-плана;

– *структурированный и логичный*: имеет четкую и логичную структуру основных разделов бизнес-плана;

– *реалистичный*: опирается на реальную, достоверную информацию, соответствующую существующим условиям и характеристикам внешней среды бизнеса;

– *доступный для понимания*: написан ясно, четко, просто и по существу, без орфографических ошибок; используется понятный, несложный язык, что обеспечивает правильное понимание содержания и облегчает возможность быстрого чтения; используются точные формулировки, а при необходимости содержится расшифровка используемых специальных терминов;

– *привлекательный*: представляет содержательную информацию по деловому, реалистично и оптимистично, но без чрезмерного приукрашивания (к примеру, указывает не только возможные риски, но и пути их преодоления; информация подается интересно и увлекательно; содержит для наглядности рисунки и таблицы, которые понятны, легки для восприятия и убедительны; форма так же важна, как и содержание;

– *краткий*: имеет общий объем в среднем около 30 страниц (от 20 до 40 страниц, не включая приложения);

– *легкий в использовании*: содержит читабельный и хорошо структурированный текст, размер шрифта — не менее 12 пунктов, через 1,5 интервала, поля — по 2,5 см.

Вопрос 4. Требования к презентации бизнес-плана

Презентация бизнес-плана означает специальную форму (процесс) публичного его представления заинтересованным физическим или юридическим лицам с определенной целью.

В процессе презентации бизнес-план должен вызвать чувство оптимизма и энтузиазма. Потенциальный инвестор или кредитор в процессе презентации бизнес-плана хочет убедиться в его реалистичности и эффективности. Если в процессе презентации предприниматель будет способным довести до сознания инвесторов (кредиторов) основные цели, свои возможности и конечные результаты, то он, может надеяться на финансовую поддержку.

Продолжительность презентации обычно составляет около 20 минут. После этого предприниматель должен быть готов к ответам на вопрос, поскольку самое главное задача презентации бизнес-плана заключается в диалоге с потенциальными инвесторами.

Наибольшее внимание инвестора привлекают такие факторы: личные деловые качества предпринимателя, его способности как руководителя; явно выраженная заинтересованность предпринимателя своим бизнесом, желание во что бы то ни стало достичь поставленной цели; состав ведущих менеджеров фирмы, их квалификация, опыт, предыдущие достижения и успехи, сбалансированность знаний и квалификации команды менеджеров в целом.

Процесс презентации бизнес-плана охватывает несколько ключевых моментов:

- 1) фирма (предприятие, организация) и ее продукция, услуги;
- 2) рынок, клиенты и конкуренты;
- 3) маркетинговая стратегия;
- 4) необходимые объемы начальных инвестиций;
- 5) команда, которая будет воплощать бизнес-план в жизнь;

б) необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;

7) условия и сроки возвращения кредиторам и инвесторам вложенных средств.

Процесс презентации бизнес-плана предусматривает также короткий и содержательный рассказ об истории развития предприятия. Надо сделать ударение на успехах компании за последние годы, а также представить короткие сведения относительно технико-технологической базы и организационной структуры предпринимательского проекта.

Характеризуя продукцию, надо подчеркивать те преимущества, которые эта продукция даст потенциальным потребителям, и меньше - технические детали.

Вопрос 5. Мониторинг реализации бизнес-плана

Основными объектами мониторинга являются планируемые показатели экономической эффективности (экономический мониторинг) и ресурсно-временные параметры проекта, заложенные в механизме реализации бизнес-плана.

Механизм реализации проекта состоит из двух частей: организационно-экономической и организационно-управленческой.

Конечной целью мониторинга являются контроль и регулирование выполнения заданий, задач и целей бизнес-плана, промежуточными целями мониторинга выступают составные звенья механизма реализации проекта.

Контроль позволяет снижать риски внутренней среды и включает четыре этапа:

- 1) сбор информации по проекту;
- 2) анализ информации: выявление отклонений фактических значений от плановых и причин, их вызвавших;
- 3) прогноз дальнейшего развития ситуации;
- 4) разработка корректирующих действий.

Задачи контроллинга:

- следить за реальными параметрами (сроки, расходы, результаты);
- сравнивать плановые и реальные показатели;
- выявлять и анализировать отклонения от проекта;
- определять и проводить мероприятия, устраняющие отклонения, либо корректировать сроки, расходы и результаты;
- информировать и предоставлять отчетность.

Методические материалы по теме 6

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Рекомендуемые источники по теме 6: [1, с. 96-100; 0, п. 2.4; 0].

2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Целью проведения практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и при самостоятельном изучении дисциплины "Бизнес-планирование", для выработки профессиональных умений и навыков, сформированных в рабочей программе модуля.

Задания для практических занятий выполняются в малых группах (по 3-4 чел.) с целью формирования навыков применения теоретических моделей на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия.

Приступая к выполнению практического задания, необходимо внимательно прочитать его цели, ознакомиться с требованиями к уровню подготовки в соответствии с методическими материалами по теме практического задания. При подготовке к занятиям необходимо изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии; заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний по содержанию, целям, основным задачам бизнес-планирования как

инструмента управления бизнесом; роли бизнес-планирования в современных условиях и специфике бизнес-планирования в России.

Задание (исследовательская работа). По теме исследования выполните обзор (анализ литературных источников). Оценивается: что уже сделано автором (экономической школой / практиками), что в этом вопросе ещё не ясно и поэтому требует дальнейшего исследования, в каком состоянии на современный момент находится тема исследования. При этом обязательно высказывание своей точки зрения. Следует отметить изменения в изучаемой проблеме за определенный промежуток времени (за последние 3-5 лет) с целью выяснения основных тенденций и особенностей ее развития. В ходе анализа вскрываются недостатки (проблемы), выявляются мероприятия и резервы по совершенствованию, намечаются пути решения. Решения должны быть аргументированы.

Темы исследовательских работ:

1. Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий на современном этапе.
2. Особенности и проблемы бизнес-планирования малого бизнеса.
3. Бизнес-план как ключевой документ при создании и развитии предприятия.
4. Бизнес-планирование как инструмент реализации стратегии предприятия.
5. Бизнес-план как условие стратегического развития организации.
6. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений.
7. Бизнес-планирование как способ укрепления позиции предприятия.
7. Задачи бизнес-плана в современном бизнесе.
9. Взаимосвязь инвестиционного проекта и бизнес-плана.
10. Стал ли бизнес-план аналогом ТЭО?

Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте определение бизнес-плана.
2. В чем заключаются основные различия между понятиями "план" и "прогноз"?

3. Какие типы и виды планов вам известны? Какова их сущность?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные трудности, с которыми сталкиваются российские предприниматели в ходе разработки бизнес-плана.
5. Как взаимосвязаны стратегия развития предприятия и бизнес-план?
6. Раскройте сущность бизнес-плана. Какие цели и задачи он позволяет решать?
7. Кто может являться читателем бизнес-плана? Охарактеризуйте основные группы читателей.
8. В каких ситуациях может понадобиться бизнес-план?
9. В какой стране зародилась технология бизнес-планирования и с чем это было связано?
10. Назовите и охарактеризуйте основные барьеры, препятствующие широкому распространению технологии бизнес-планирования в малом бизнесе.
11. Каково место бизнес-плана в общей системе управления предприятием?
12. Назовите цели и задачи бизнес-планирования.
13. Какие выгоды предпринимателю дает разработка бизнес-плана?

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 9-13; 3, с. 8-25].

Тема 2. Методические основы бизнес-планирования

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Результатом проведения практического занятия является освоение особенностей применения в практической деятельности различных методов бизнес-планирования.

Задание (исследовательская работа). Современный менеджмент располагает богатым арсеналом методов и моделей, используемых в планировании. Дайте характеристику выбранной методике, ее достоинствам и недостаткам, укажите особенности применения выбранной методике, оцените возможности ее применения на примере конкретного предприятия (отрасли).

Контрольные вопросы:

1. Что понимают под методологией планирования и каково ее влияние на практику планирования и его конечный результат?
2. В чем отличие долгосрочного планирования от прогнозирования и как они между собой соотносятся?
3. Проведите анализ соотношения функций планирования и контроля, выполняемых менеджерами на каждом уровне управления. Каковы происходящие изменения в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии в управлении?
3. Назовите общие принципы планирования и их особенности.
4. Каковы особенности принципов координации и интеграции в планировании?
5. Что понимают под формой планирования и от чего зависит ее выбор для конкретного предприятия?
6. В каких типах планирования и для решения каких задач используется балансовый метод?
7. В чем суть нормативного метода планирования и для каких задач он может быть использован? Приведите примеры.
8. Каковы роль и значение методики ЮНИДО для осуществления технико-экономического обоснования проекта и разработки бизнес-плана?

Рекомендуемые источники по теме 2: [2, с. 10-18; 0; 3, с. 12-16].

Тема 3. Подготовительная стадия бизнес-планирования

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Результатом проведения практического занятия является формирование умения формулировать и обосновывать бизнес-идею; получение навыков формирования команды для подготовки и реализации бизнес-плана, а также навыков разработки бизнес-модели.

Задание 1. Из предложенного списка выбрать и обосновать актуальность бизнес-идеи, то есть объяснить, почему данную бизнес-идею целесообразно развивать. Для этого нужно продумать каким образом данную бизнес-идею можно воплотить в конкретном регионе и для конкретных потребителей. Придумать оригинальное название предприятия.

Цель задания: научиться убедительно аргументировать выбор бизнес-идеи по набору критериев.

1. Перечень бизнес-идей.
2. Мини-пекарня.
3. Кофейня.
4. Книжный магазин.
5. Магазин детских товаров.
6. Кафе-мороженое.
7. Мебельный магазин.
8. Парфюмерный бутик
9. Интернет-магазин по продаже книг.
10. Цветочный салон.
11. СПА-салон.
12. Фирма по организации праздников.
13. Свадебный салон.
14. Химчистка.
15. Фитнес-клуб.

16. Магазин спорттоваров.

17. Свой вариант бизнес-идеи.

Опишите цель вашего проекта. Помните, что цель должна быть достижимой и измеримой. Определите, что является конечным продуктом вашего проекта: что именно вы сможете продавать, если проект будет успешно реализован (товар, услуга или технология (метод)).

Критерии оценки бизнес-идеи:

– реалистичность (возможность реального исполнения в предлагаемых условиях);

– креативность (творческий, оригинальный проект, не имеющий аналогов в предлагаемых условиях);

– рискованность (предусмотрены все трудности на пути развития предприятия);

– перспективность (насколько долгосрочен данный проект);

– четкость изложения (логичность изложения, точная выразительная речь, краткость);

– понимание сути идеи (обоснование экономическими терминами последствий реализации данной бизнес-идеи);

– заинтересованность слушателей (умение вербально и невербально привлечь и удержать внимание слушателей, заинтересовать их).

Задание 2. Сформируйте команду для выполнения Вашего проекта (реализации бизнес-идеи). Оцените себя и каждого члена вашей команды по каждой из компетенций и разделите роли внутри проекта, определив кому из членов вашей команды какая из четырех ролей в проекте подходит.

Сформируйте комплекс командных компетенций, нанеся на каждую из осей максимальное значение участников команды. Напишите, кто нужен для вашего проекта (должность/роль) и какими компетенциями он должен обладать.

Задание 3. Составьте бизнес-модель Вашего проекта на основании следующих семи компонентов.

1) *Бизнес-идея.* При построении бизнеса, прежде всего, необходимо ответить на вопрос, каким образом компания собирается создавать ценность для потребителя. Здесь определяются характеристики, конкретные виды продукции/услуг, предлагаемые потребителю. Также следует указать характер деятельности компании: производство собственных товаров/услуг; реализация товаров/услуг потребителю (как собственных, так и в комплексе с товарами/услугами других компаний). И наконец, необходимо отметить, будет ли компания реализовывать свои товары/услуги потребителю напрямую либо через посредников.

2) *Клиенты.* Для описания этого компонента бизнес-модели следует ответить на вопрос, кому компания будет делать коммерческое предложение. Для этого необходимо проанализировать информацию о характере, объеме и границах целевого рынка, на котором будет действовать компания. Кроме того, необходимо определить характер границ целевого рынка (международный, национальный, региональный, местный), а также решить, будет ли компания реализовывать свою продукцию непосредственно конечному потребителю или привлекать посредника.

3) *Факторы внутренних возможностей.* Здесь необходимо ответить на вопрос, в чем заключены внутренние источники преимуществ перед конкурентами и ключевые компетенции компании.

4) *Ключевые компетенции.* Они характеризуют внутренние возможности и организационные способности предприятия, опыт и квалификацию его сотрудников. Источники преимуществ могут быть следующие:

- уникальные компетенции в области производственной и операционной деятельности;
- разработка новых технологий и внедрение новшеств, проведение научно-исследовательских работ;
- уникальный опыт в реализации продукции;
- эффективное использование информационных технологий;
- уникальные компетенции в управлении цепочкой поставок;

– сложившиеся тесные связи с партнерами и эффективное использование ресурсов.

5) *Процессы, обеспечивающие получение прибыли.* Для оценки экономических факторов требуется ответить на вопрос, каким образом компания планирует получить прибыль. Экономическая модель, связанная с получением дохода и прибыли, относится к числу важнейших компонентов бизнес-модели. Ее характеризуют такие показатели, как доля постоянных издержек в общих издержках компании, планируемый объем производства и реализации продукции/услуг (крупный/средний/малый), рентабельность (высокая/средняя/низкая), источники доходов (постоянные/переменные/смешанные).

б) *Конкурентоспособная стратегия.* Здесь требуется ответить на вопрос, каким образом компания будет выделяться на фоне конкурентов. Для того, чтобы компания отличалась от конкурентов и занимала устойчивую стратегическую позицию, сохраняя ее в течение длительного периода времени, необходимо найти и использовать реальные отличительные преимущества. Например, если для ведения бизнеса требуется специфическое программное обеспечение, которое есть у всех конкурентов, то его наличие у анализируемой компании не является конкурентным преимуществом. Это лишь необходимость для ведения бизнеса в данной сфере. Устойчивые стратегические позиции, как правило, формируются на основе следующих преимуществ:

- высокое качество работы и/или обслуживания;
- высокое качество продукции;
- надежность поставок;
- новые методы управления;
- низкий уровень затрат;
- тесные связи с клиентами и т. д.

7) *Цели предпринимателя.* Бизнес-модель должна отражать цели и намерения предпринимателя относительно длительности существования фирмы,

охвата рынка и планируемых масштабов деятельности. Здесь можно выделить четыре основных типа бизнес-моделей:

- обеспечивающая выживание бизнеса;
- гарантирующая стабильный необходимый уровень дохода владельцам бизнеса;
- обеспечивающая существенный рост и развитие;
- бизнес-модель спекулятивной деятельности, которая используется для того, чтобы показать большие возможности фирмы и последующей ее продажи.

Контрольные вопросы:

1. Что такое бизнес-идея? Какие источники бизнес-идей существуют?
2. С помощью каких методов можно сгенерировать бизнес-идеи?
3. На какие основные вопросы должен ответить документ, описывающий бизнес-идею?
4. Какую структуру должен иметь документ, описывающий бизнес-идею?
5. Опишите сущность и значение бизнес-модели.
6. Опишите примерную структуру документа, описывающего бизнес-модель.
7. Какие основные виды бизнес-моделей существуют?

Рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 18-23; с. 90-96; 0; 0, с. 221-246; 3, с. 27-40].

Тема 4. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Результатом проведения практического занятия является получение навыков разработки и оформления содержательной части бизнес-плана в форме общепринятых документов с целью мотивации инвесторов, менеджеров и других заинтересованных лиц, и организаций.

Задание 1. Сформируйте структуру своего бизнес-плана для дальнейшей работы над проектом. За основу может быть взята типовая структура, в которую по мере наработки материалов могут вноситься собственные дополнения и изменения. Аргументируете выбор структуры бизнес-плана.

Задание 2. Разработайте маркетинговые разделы в рамках выбранной бизнес-идеи, для этого необходимо:

- определить основные тенденции развития отрасли;
- выполнить анализ конкурентоспособности по модели пяти конкурентных сил М. Портера;
- разработать матрицу "Продукт-рынок" и определить свои целевые сегменты;
- сформулировать маркетинговую стратегию по составляющим: конкурентную стратегию, стратегию позиционирования, стратегию сегментирования и стратегии маркетинг-микса;
- разработать маркетинговый план компании.

Задание 3. Разработайте организационный план в рамках выбранной бизнес-идеи, для этого необходимо:

- обосновать выбор организационно-правовой формы предприятия;
- охарактеризовать требования к менеджменту;
- определиться с нормативно-правовыми документами для реализации бизнес-плана.

Задание 4. Разработайте производственный план в рамках выбранной бизнес-идеи, для этого необходимо:

- обосновать потребность в ресурсах (помещение, оборудование, персонал);
- рассчитать производственную себестоимость продукции;
- нарисовать схему технологического процесса;
- изобразить схему планировки помещения;
- составить календарный план проведения работ.

Задание 5. Рассчитайте возможные затраты в рамках выбранной бизнес-идеи.

Задание 6. Разработайте план по оценке рисков и их минимизации в рамках выбранной бизнес-идеи.

Контрольные вопросы:

1. Опишите общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана.
2. Дайте характеристику основным этапам разработки бизнес-плана.
3. Какие разделы маркетинговой направленности может включать бизнес-план?
4. Чем объясняется важность маркетинговых аспектов бизнес-планирования?
5. Какие методы используются в процессе анализа рыночной потребности и конкуренции в отрасли?
6. На основе какой информации разрабатываются бюджет продажи и бюджет маркетинга?
7. Какова методика разработки бюджета продаж?
8. Что собой представляет бюджет маркетинга?
9. Какова роль организационной структуры в управлении предприятием?
10. Какие требования предъявляются к топ-менеджменту предприятия?
11. Какие группы вопросов содержит организационный план?
12. Какие аспекты комплектования предприятия кадрами обязательно должен учитывать организационный план?
13. Должен ли организационный план предусматривать систему мотивации персонала и мероприятия по переподготовке и повышению квалификации?
14. Следует ли в организационном плане заранее предусмотреть методы и формы оценки качества работы сотрудников?
15. Какова структура раздела "Производственный план"?
16. Какие данные по технологии производства, использованию производственных мощностей должны быть представлены в данном разделе?

17. Какие затраты включаются в производственную себестоимость продукции?

18. Какова структура финансового раздела бизнес-плана?

19. Охарактеризуйте взаимосвязь финансового плана с другими разделами бизнес-плана?

20. Приведите примеры внешних и внутренних рисков?

21. В чем сущность экспертной оценки рисков?

22. Назовите основные средства разрешения рисков?

Рекомендуемые источники по теме 4: [1, с. 24-84; 2, с. 19-82; 0; 3, с. 41-161].

Тема 5. Инструментарий бизнес-планирования

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Результатом проведения практического занятия является формирование умений рассчитывать и объяснять экономический смысл показателей эффективности бизнес-плана; получение навыка разработки бизнес-плана с использованием современных информационных технологий.

Задание. Разработайте финансовый план и оцените эффективность результатов бизнес-планирования. Для выполнения задания рекомендуется использовать программный продукт "Альт-Инвест". Исходными данными являются результаты решения задач по теме 4.

Контрольные вопросы:

1. Какими показателями характеризуется экономическая эффективность? Как она планируется?

2. Что в общем случае выражает эффект? Какие виды эффекта существуют?

3. Чем отличается эффективность от эффекта? Как она измеряется?

4. Какие показатели характеризуют эффективность инвестиций в проект?

5. Назовите основные экономические показатели бизнес-среды
6. Назовите основные экономические показатели внутренней среды
7. Охарактеризуйте методику анализа чувствительности проекта?
8. Что означает метод дисконтирования? Как оно проводится?
9. В чем состоит экономическая сущность срока окупаемости? Как он находится?
10. Какие современные информационные технологии используются в бизнес-планировании?

Рекомендуемые источники по теме 5: [2, с. 103-139; с. 174-225; 0].

Тема 6. Экспертиза и презентация бизнес-планов

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для изучения:

1. Методы проведения экспертизы бизнес-планов.
2. Типичные ошибки при составлении в бизнес–планов.
3. Требования к оформлению и презентации бизнес-плана.
4. Мониторинг реализации бизнес-плана

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Результатом проведения практического занятия является получение навыков экспертизы, успешной презентации и контроля основных этапов реализации бизнес-планов.

Задание 1. Презентуйте результаты своего бизнес-плана.

Задание 2. Проведите экспертизу бизнес-плана, предложенного преподавателем, в рамках малых групп. Экспертиза бизнес-план включает ряд этапов:

1. Изучение бизнес-плана: анализ документации, интервьюирование ключевых сотрудников.
2. Формулирование основных вопросов, определение "узких мест".
3. Поиск источников информации, выбор методов.
4. Опрос экспертов и изучение соответствующей литературы.

5. Анализ полученной информации.

6. Исследование расчетной части на полноту и правильность данных, алгоритмов расчета и выводов.

7. Формирование отчета.

8. Представление и комментирование отчета заказчику.

Контрольные вопросы:

1. С какой целью проводится экспертиза бизнес-планов?

2. Для чего необходимо привлечение квалифицированных внешних консультантов?

3. Охарактеризуйте важнейшие этапы проведения экспертизы?

4. Какие основные ошибки в бизнес-плане выявляет внешняя экспертиза?

5. Назовите основные требования к оформлению и презентации бизнес-плана.

6. Для чего проводят мониторинг реализации бизнес-плана?

Рекомендуемые источники по теме 6: [1, с. 96-100; 0, п. 2.4; 0].

3 Методические указания по выполнению курсовой работы

Особое место в оценке степени усвоения дисциплины занимает написание и защита курсовой работы на заданную тему. Выбор темы осуществляется студентом и согласовывается с преподавателем. Работа над курсовой работой осуществляется под руководством преподавателя в рамках самостоятельной работы и выполняется в свободное от аудиторных занятий время.

Курсовая работа выполняется с целью закрепления, расширения и углубления знаний по определенному разделу или направлению дисциплины; приобретения навыков аналитической и проектной работы в области бизнес-планирования; выработки у студента навыков научно-исследовательской работы.

По курсовой работе оформляется текстовый материал и презентация, на основании которых проводится защита работы (цель – оценка уровня освоения учебного материала). По результатам публичной защиты курсовой работы и ответов на вопросы, задаваемых преподавателем, выставляется оценка, которая учитывается при заключительной аттестации. Замечания, сделанные рецензентом по курсовой работе, устраняются до защиты. Защита курсовой работы осуществляется в устной форме до экзамена.

По результатам защиты курсовой работы выставляется экспертная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно"), которая учитывается при заключительной аттестации по дисциплине (на экзамене).

К основным критериям оценки курсовой работы относят:

- степень полноты раскрытия темы;
- объем использованных литературных источников;
- новизна информации;
- умение анализировать материал, обобщать и делать выводы;
- правильность оформления курсовой работы (соблюдение рекомендуемой структуры, правильное оформление списка литературы).

1) Оценка "отлично" выставляется в том случае, если:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям методических указаний и теме работы;
- работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;
- дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;
- в докладе и ответах на вопросы показано знание нормативной базы, учтены последние изменения в законодательстве и нормативных документах по данной проблеме;
- проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;

- теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы;

- в работе широко используются материалы исследования, проведенного автором самостоятельно или в составе группы (в отдельных случаях допускается опора на вторичный анализ имеющихся данных);

- в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;

- широко представлен список использованных источников по теме работы;

- приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;

- по своему содержанию и форме работа соответствует всем предъявленным требованиям.

2) Оценка "хорошо":

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;

- содержание работы в целом соответствует заявленной теме;

- работа актуальна, написана самостоятельно;

- дан анализ степени теоретического исследования проблемы;

- в докладе и ответах на вопросы основные положения работы раскрыты на хорошем или достаточном теоретическом и методологическом уровне;

- теоретические положения сопряжены с практикой;

- представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию;

- практические рекомендации обоснованы;

- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями курсовой работы;

- составлен список использованных источников по теме работы.

3) Оценка "удовлетворительно":

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;
- имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме;

- в докладе и ответах на вопросы исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью, имеются не точные или не полностью правильные ответы;

- нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью;
- в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований;
- теоретические положения слабо увязаны с управленческой практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер;

4) Оценка "неудовлетворительно":

- содержание и оформление работы не соответствует требованиям;
- содержание работы не соответствует ее теме;
- в докладе и ответах на вопросы даны в основном неверные ответы;
- работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений;
- курсовая работа носит умозрительный и (или) компилятивный характер;
- предложения автора четко не сформулированы.

Структура курсовой работы по бизнес-планированию стандартна и содержит следующие разделы:

Введение

1. Резюме бизнес-плана
2. Общая характеристика предприятия, продукции
3. Анализ рынка и конкурентов
4. Маркетинговый план
5. Производственный план
6. Организационный план
7. Оценка риска и страхование

8. Финансовый план

Приложения

Содержание отдельных разделов бизнес-плана

1) Резюме

- цель и основные задачи бизнес-плана
- привлекательность вашего бизнеса
- перспективные оценки будущих объемов продаж, прибылей
- размер требуемого капитала
- процедура возврата займов и кредитов инвесторам

2) Общая характеристика предприятия, продукции.

Предприятие

- полное название
- сокращенное название
- организационно-правовая форма
- фамилия, имя, отчество руководителя
- юридический адрес
- почтовый адрес
- дата образования
- уставной капитал
- краткая история развития предприятия.

Продукция

- характеристика продукции (услуг), качество
- достоинства и недостатки продукции
- уникальные преимущества по сравнению с продукцией конкурентов
- возможности совершенствования продукции
- жизненный цикл продукта
- патенты, авторские права.

3) Анализ рынка и конкурентов

- анализ внешней среды и конкуренции в отрасли
- тенденции развития отрасли

- основные рынки сбыта продукции, целевые сегменты
- основные конкуренты, степень их влияния.

4) Маркетинговый план

- маркетинговая стратегия
- конкурентная стратегия
- стратегия продвижения товара на рынок
- каналы сбыта продукции
- рекламная политика, связи с общественностью
- ценообразование
- маркетинговый бюджет.

5) Производственный план

- потребность в ресурсах (производственное помещение, производственные мощности, оборудование, рабочий персонал)
- расчет производственной себестоимости продукции
- технологические процессы
- схемы производственных потоков
- календарный план работ.

6) Организационный план

- организационная структура
- менеджмент
- внешние консультанты (если они есть).

7) Оценка риска и страхование

- определение рисков, которые могут возникнуть
- определение источников рисков и вероятности их возникновения
- разработка мер по снижению рисков и потерь.

8) Финансовый план и стратегия финансирования

- прогноз объемов продаж
- бюджет о прибылях и убытках
- бюджет движения денежных средств
- график достижения безубыточности

- расчет сроков окупаемости проекта
- определение суммы требуемого капитала
- график погашения кредита
- прогнозный баланс.

Студенты могут самостоятельно выбрать объект бизнес-планирования для курсовой работы, согласовав данный вопрос с преподавателем.

Объем работы – 25 – 35 страниц.

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты получившие положительные оценки по результатам выполнения практических заданий, тестирования и при условии успешной защиты курсовой работы.

Экзаменационный билет содержит два экзаменационных вопроса. Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") выставляется в соответствии с критериями, указанными в таблице 2.

Таблица 2 – Система и критерии оценивания экзаменационных ответов

Система оценок	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
Критерий	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Вопросы для проведения экзамена по дисциплине "Бизнес-планирование":

1. Бизнес-план и его роль в системе управления предприятием.
2. Системный подход к планированию деятельности предприятия.
3. Бизнес-идея как инновационная основа бизнес-планирования.
4. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители.
5. Принципы и функции бизнес-планов.
6. Виды бизнес-планов. Их отличие от других плановых документов.
7. Участники процесса бизнес – планирования.
8. Определение интервала бизнес-планирования.
9. Алгоритм действий по разработке бизнес-планов.

10. Классификация бизнес-планов.
11. Основные отличия бизнес-плана развития предприятия от бизнес-плана инвестиционного проекта.
12. Технико-экономическое обоснование и бизнес-план: общие и отличительные черты.
13. Основные методики бизнес-планирования.
14. Характеристика основных разделов бизнес-плана.
15. Планирование базовой стратегии развития предприятия
16. Требования к разработке раздела "Резюме" бизнес-плана
17. Методика разработки раздела "Общая характеристика предприятия, продукции" в бизнес-плане.
18. Методика разработки раздела "Анализ факторов внешней среды"
19. Методика разработки раздела "Анализ рынка и конкурентов" в бизнес-плане.
20. Основные экономические характеристики отрасли.
21. Конкурентное преимущество как основа успеха бизнес-планирования.
22. Методика разработки раздела "Маркетинговый план" в бизнес-плане.
23. Роль стратегического маркетинга в бизнес-планировании.
24. Инструменты оперативного маркетинга в бизнес-планировании.
25. Сущность, основные характеристики планируемого товара.
26. Определение цены продукции, порядок ее определения в планировании бизнеса.
27. Планирование каналов сбыта продукции.
28. Бюджет маркетинга.
29. Методика разработки раздела "Производственный план" в бизнес-плане.
30. Формирование производственной себестоимости в бизнес-плане.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины "Бизнес-планирование". Ее особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты,

рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путем подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность студентов к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы преподавателем и консультационная помощь преподавателя.

Контроль выполненных студентом самостоятельных заданий осуществляется путем проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решенных студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

5.1 Пример тестовых заданий по результатам освоения учебного материала

1. *В общем виде процесс бизнес-планирования – это:*

- а) выбор направления развития предприятия;
- б) описание всех вариантов развития предприятия;
- в) последовательное изложение системы реализации проекта.

2. *Вид бизнес-плана, который содержит все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту без подробных расчетов по альтернативным вариантам:*

- а) полный;
- б) достаточный;
- в) резюме.

3. *Бизнес-план рекомендуется составлять на период:*

- а) до одного года;
- б) от трех до пяти лет;
- в) на десять-пятнадцать лет.

4. *Спецификой планирования в России считается:*

а) низкий уровень накопления капитала в экономических компаниях, позволяющий осуществлять эффективные затраты на организацию планирования;

б) наличие большого количества юридических норм, регулирующих поведение предпринимателей;

в) высокая этическая культура отечественного рынка.

5. *Методика бизнес-планирования позволяет:*

а) разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль

б) осуществлять контроль доходов и расходов предприятия

в) выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения.

6. *Выбор цели конкретного предприятия должен исходить из:*

а) текущего состояния и возможностей предприятия в данной экономической ситуации;

б) пожеланий акционеров и владельцев предприятия;

в) идей руководителей предприятия по далекой перспективе.

7. *Самой популярной причиной (45%) провала бизнеса исследователи считают:*

а) неверно выбранное время выхода на рынок

б) ответные действия конкурентов

в) ошибочное определение спроса.

8. *Целью бизнес-плана может быть:*

а) описание различных вариантов развития предприятия;

б) получение кредита или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия

в) только описание конкурентов и пожеланий руководителя бизнеса.

9. *Прежде всего, бизнес-план может помочь:*

а) сравнить свой проект с проектами конкурентов;

б) решить проблему финансирования;

в) решить научную проблему.

10. *Чтобы убедиться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение высокого уровня прибыльности и платежеспособности от контактов с предприятием, партнеры предприятия будут опираться, в первую очередь, на:*

а) бизнес-план предприятия;

б) средства массовой информации;

в) финансовую отчетность предприятия

11. *Основные направления бизнес-плана:*

а) глубинное и поверхностное;

б) внутреннее и внешнее;

в) материальное и информационное.

12. Из множества вариантов осуществления бизнес-идеи считается наиболее оптимальным тот, который:

а) при данном общем капитале и достаточной норме прибыли для инвестора способен принести максимальную прибыль;

б) при данном общем капитале и минимальной норме прибыли для инвестора способен принести максимальную прибыль;

в) при минимальном общем капитале и минимальной норме прибыли для инвестора способен принести максимальную прибыль.

13. Термин «мультипроект» определяется:

а) количеством проектов;

б) типом проекта;

в) классом проекта.

14. Сконструированное инициатором проекта нововведение, целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности, воздействие которого на людей считается положительным по своему социальному значению, - это:

а) инновационный проект;

б) социальный проект;

в) технологический проект.

15. Выражение "без наличия конкретной идеи предпринимательская деятельность невозможна", является характеристикой:

а) начинающего предпринимателя;

б) функционирующего предпринимателя;

в) обанкротившегося предпринимателя.

16. Основное содержание раздела "Резюме":

а) описание целей, маркетинговой ситуации программы осуществления стратегии, отражающей состав, содержание и последовательность мероприятий по ее реализации; отражение влияния на принимаемые решения положительных и отрицательных факторов;

б) расчет объемов производства, себестоимости продукции (работ, услуг), определяются условия ценообразования, налогообложения, получения валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и прогнозируемых индексов инфляции по единовременным поступлениям в бюджет и внебюджетный фонд;

в) главные результаты и выводы бизнес-плана в целом и каждого его раздела, включая возможный риск и пути его преодоления.

17. *Раздел бизнес-плана, предусматривающий описание выбираемого для проекта месторасположения, требуемых площадей и помещений:*

а) организационный план;

б) производственный план;

в) маркетинговый план.

18. *Разработка бизнес-плана должна осуществляется:*

а) с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием акционеров предприятия;

б) только руководителями предприятия;

в) с привлечением экспертов и консультантов без участия руководителей предприятия.

19. *Бизнес-план может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но:*

а) не чаще, чем раз в два года;

б) не реже, чем раз в год;

в) не реже, чем раз в квартал.

20. *Метод ценообразования, по которому фирма прежде всего ориентируется на конкурентов:*

а) на основе ощущения потребительской ценности товара

б) по аналогии

в) на основе безубыточности

г) на основании затрат производства.

21. *Смета есть простейшая форма:*

а) финансового плана;

- б) производственного плана;
- в) базового плана.

22. При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- а) заказчика (клиента) бизнес-плана и сторонних инвесторов;
- б) заказчика (клиента) бизнес-плана и муниципальных органов;
- в) подрядных проектных и проектно-строительных фирм и сторонних инвесторов.

23. Часть рынка, на который вы предполагаете выйти, но более жестко определенная в смысле тех действий, которые необходимо совершить, чтобы на этот рынок выйти и закрепиться на нем, называется:

- а) конкуренция;
- б) рыночная ниша;
- в) доля рынка.

24. Группа взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу, сконцентрированная по географическому признаку – это:

- а) кластер
- б) холдинг
- в) группа компаний.

25. Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат:

- а) тарифная ставка
- б) должностной оклад
- в) заработная плата.

26. Адекватное изменение планов в соответствии с быстроменяющимися экономическими факторами при взаимной увязке текущих и перспективных планов реализуется через принцип:

- а) непрерывности;
- б) комплексности;
- в) гибкости.

27. Требование для предприятия в целом и каждого его подразделения иметь четкие ориентиры в своей хозяйственной деятельности – это принцип:

- а) конкретности и измеримости;
- б) непротиворечивости и измеримости;
- в) непротиворечивости и целенаправленности.

28. Главная цель контроля процесса планирования – это:

- а) выявление и мобилизация внутренних ресурсов предприятия;
- б) повышение эффективности запланированных показателей;
- в) повышение эффективности управленческого процесса.

29. Наиболее эффективный метод для планирования прибыли:

- а) расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок
- б) определение точки безубыточности
- в) составление бюджетов и их контроль.

30. Период окупаемости инвестиционного проекта показывает:

- а) период возврата инвестиций
- б) период капиталовложений
- в) срок погашения кредита.

5.2 Тематика докладов и рефератов

1. Требования современной экономики к планированию бизнеса.
2. "Планировать", "не планировать" - две технологии управления.
3. Роль бизнес-планирования в поиске новой, эффективной модели управления.

4. Анализ специфики бизнес-планирования в России
5. Бизнес-план как процесс
6. Методы бизнес-планирования
7. Особенности и проблемы бизнес-планирования малого бизнеса.
8. Бизнес-план как ключевой документ при создании и развитии предприятия.
9. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений.
10. Задачи бизнес-плана в современном бизнесе.
11. Методы выработки и адаптации бизнес-идей.
12. Источники инновационных бизнес-идей.
13. Стандарты бизнес-планирования и их практическая значимость.
14. Форматы инвестиционных бизнес-планов, соответствующие им стандарты и требования.
15. Технология бизнес-планирования на основе стандартов.
16. Технология бизнес-планирования на концепции бережливого стартапа.
17. Сравнительная характеристика бизнес-планирования и бизнес-моделирования.
18. Основные источники и проблемы информационного обеспечения бизнес-планирования.
19. Программное обеспечение бизнес-планирования.
20. Практическое значение принципов бизнес-планирования.
21. Методы, реализующие аналитические исследования в бизнес-планировании.
22. Методы и подходы, реализующие задачи расчетного блока в бизнес-планировании.
23. Методы оперативного контроля запланированных мероприятий.
24. Мониторинг реализации бизнес-плана
25. Методы идентификации и отслеживания рисков в бизнес-планировании.

26. Расчет точки безубыточности.

5.3 Практические задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется проанализировать проект со следующими характеристиками: первоначальные инвестиции составили 200 тыс. руб., инвестиции по окончании первого года проекта – 100 тыс. руб., денежные потоки за четыре года составили соответственно 40, 100, 100, 30 тыс. руб. Размер процентной ставки – 15 %. Является ли проект приемлемым для реализации?

Задание 2. Используя методы сценариев, рассчитать NPV по трем сценариям:

Оптимальный. Цена реализации товара в первый, второй и третий год составляет 120 руб. Объем продаж за первый, второй и третий годы соответственно равен 300, 900 и 1300 штук. Инвестиции в проект были осуществлены до начала проекта и составили 90 тыс. руб. Переменные затраты в каждом периоде равны 50 % от объема продаж в стоимостном выражении. Постоянные затраты в каждый период составляют 10 тыс. руб. Ставка дисконта – 11 %.

Наихудший. Цена реализации 119 руб., объем продаж (по трем годам) – 290 шт., 890 шт., 1290 шт. Первоначальные инвестиции – 95 тыс. руб. Ставка дисконта – 11,2 %. Переменные затраты – 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) – 10,5 тыс. руб.

Наилучший. Цена реализации 121 руб., объем продаж (по трем годам) – 310 шт., 990 шт., 1310 шт. Первоначальные инвестиции – 85 тыс. руб. Ставка дисконта – 10,8 %. Переменные затраты – 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) – 9,5 тыс. руб.

Учитывая, что вероятности реализации сценариев составляют 80, 5 и 15 % соответственно, определить среднее значение NPV, математическое ожидание, дисперсию, стандартное отклонение и коэффициент вариации (относительная мера риска). Сделать выводы о степени риска данного проекта.

Задание 3. Определить возможный уровень цены на электролампы, относительный размер экономии от повышения их надежности (длительности горения) и общую экономию предприятия от реализации продукции.

Есть информация об изменении основных показателей параметров качества продукции:

- длительность горения увеличилась с 500 до 580 ч;
- существующая цена за одну электролампу составила 6 ден. ед.;
- абсолютный размер потерь от брака при новой технологии может сократиться с 24,2 до 16,7 тыс. ден. ед.

Рентабельность выпуска электроламп составляла 25 %, выпуск более надежных электроламп – 30 %. Количество единиц реализованной продукции осталось неизменным – 600 тыс. шт.

Задание 4. Рассчитайте месячный заработок рабочего по сдельной оплате труда на основе приведенных данных. Объем произведенной продукции: изделие А – 200 шт., Б – 1000 шт. Нормы времени на обработку изделия А – 55,48 мин по IV разряду и Б – 5,22 мин по V разряду. Тарифные ставки IV разряда – 9,132 руб., V разряда – 10,457 руб.

Задание 5. Предприятие имеет следующие годовые результаты реализации продукции в трех сегментах рынка (таблица 3). Цена товара дана с учетом транспортных расходов. Разработайте стратегию предприятия по реализации продукции с учетом фактора риска (адаптивная, активная, консервативная).

Таблица 3 – Результаты реализации продукции

Регионы	Средняя цена товара, руб.		Объем реализации, млн. шт.	
	в первом полугодии	во втором полугодии	в первом полугодии	во втором полугодии
1	45	45	30	31
2	48	47	27	28
3	43	44	35	35

Задание 6. Сколько единиц продукции нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности, если компания производит комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска – 120 000 тыс. руб.? При этом вклад в покрытие на единицу продукции – 20 тыс. руб.

Задание 7. Предприятие инвестировало на внедрение новой технологии для производства велосипедных дисков 40 млн. руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации нового оборудования составят примерно 35, 60, 80

и 100 тыс. руб. Определите срок окупаемости и поступления с учетом и без учета дисконтирования. Уровень дисконтирования равен 50 %.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Афонасова, М. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / М. А. Афонасова. – Томск: Эль Контент, 2015. – 108 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн")

2. Черняк, В. З. Бизнес-планирование: учеб.-практ. пособие / В. З. Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довдиенко. - Москва: Изд-во РДЛ, 2003. – 272 с.

3. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учеб. пособие / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016. – 174 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн")

Дополнительные

4. Батлер, Д. Бизнес-планирование: Что нужно для успешного начала собственного дела / Д. Батлер; пер. с англ. - Санкт-Петербург: Питер, 2003. - 265 с.

5. Гончарук, В. А. Маркетинговое консультирование: учеб. пособие / В. А. Гончарук. – Москва: Изд-во "Дело", 1998.

6. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 г. № ВК 477).

7. Пидоймо, Л. П. Бизнес-планирование: метод. рекомендации, примеры реализации теоретических положений, практические задания: учеб. пособие / Л. П. Пидоймо. – Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2015. – 192 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн")

8. Попов, В. М. Бизнес-планирование: Анализ ошибок, рисков и конфликтов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, А. А. Касаткин. - Изд. 2-е. - Москва: КноРус, 2004. – 446 с.

9. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом: учеб. / Ю. Б. Рубин. – 17-е изд., доп. – Москва: Университет Синергия, 2021. – 1104 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн")
10. Официальный сайт журнала "Strategy&Business" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.strategy-business.com/>
11. Официальный сайт журнала "Top-Manager" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-manager.ru/>
12. Официальный сайт журнала "Вестник МакКинси" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/>
13. Официальный сайт журнала "Секрет фирмы" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sf-online.ru/>
14. Официальный сайт журнала "Управление компанией" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zhuk.net/>
15. Официальный сайт журнала "Эксперт" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.expert.ru/>
16. Официальный сайт Министерства экономики Калининградской области [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov39.ru/>

ГЛОССАРИЙ

Барьеры входа на рынок — это препятствия, которые должна преодолеть компания, начинающая свою деятельность на определенном рыночном сегменте или в географической территории. Типичными барьерами являются необходимость получения лицензий и прочей разрешительной документации, большой размер начальных капиталовложений, доступ к ключевой для рынка технологии, ограниченность сырьевых ресурсов, наличие сильных игроков, отсутствие спроса, климатические, политические, социальные и другие условия и т. д.

Бизнес — экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги.

Бизнес-ангел — частный венчурный инвестор, обеспечивающий финансовую и экспертную поддержку компаний на ранних этапах развития. Чаще всего это мужчины (99 %) в возрасте от 45 до 65 лет, имеющие университетскую степень и управленческий опыт. Их миссия — не только профессиональное инвестирование в потенциально прибыльные проекты, но и наставничество, частичное руководство и курирование перспективных проектов.

Бизнес-идея — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Бизнес-инкубатор — это организация, основная цель которой — помощь и поддержка стартапов, малых и вновь созданных предприятий, а также начинающих предпринимателей, которые хотят, но не имеют возможности начать свое дело самостоятельно. В большинстве случаев, бизнес-инкубаторы предоставляют место под офис по сниженной или нулевой стоимости, помогают с инфраструктурой, рекламой, персоналом, "упаковкой" проекта для последующего финансирования, поиском инвестора и т. д. Некоторые бизнес-инкубаторы предоставляют начальные финансовые средства, становясь, таким образом, фондом венчурного финансирования.

Бизнес-план — основной документ и рабочий инструмент, используемый в предпринимательстве для разработки стратегии и тактики деятельности на рынке; более эффективного управления бизнесом; привлечения инвесторов и партнеров для реализации вашего проекта.

Бизнес-проект — предварительный план мероприятий по организации какой-либо экономической деятельности предприятия, осуществляемой впервые.

Бренд — это индивидуальный набор атрибутов, выделяющий название компании, продукта или услуги на фоне конкурентов. К основным атрибутам может относиться название, логотип, свойства, шрифт, дизайн, цветовые схемы и символы. Брендом может быть абстрактный образ, имидж, репутация и определенное восприятие покупателем торговой марки. Самым дорогим брендом уже много лет является Coca-Cola, а самым сильным по степени лояльности покупателей — Harley Davidson.

Валовой доход — исчисленный в денежном выражении суммарный годовой доход предприятия, фирмы, полученный в результате производства и продажи продукции, товаров, услуг. В. Д. определяется как разность между суммой денежной выручки от продажи товара и суммой материальных затрат на его производство. В. Д. равен сумме заработной платы и чистого дохода (прибыли)

Венчурная фирма — мелкая или средняя инвестиционная фирма, занимающаяся прикладными НИОКР, проектно-конструкторской деятельностью и внедрением технических и технологических инноваций.

Внешние риски — вероятность событий, не зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник — внешняя среда.

Внутренние риски — вероятность событий, зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник — сама организация.

Выручка от продаж — поступление денежных средств от продажи продукции собственного изготовления, оказанных услуг, выполненных работ (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей).

Деловой риск — риск, обусловленный неопределенностью в отношении объема инвестиций, денежных потоков от производственной деятельности и ликвидационных стоимостей активов, вне зависимости от того, как осуществляется финансирование инвестиций.

Дисконтирование – процесс приведения будущих денежных потоков к текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени, отражающий результат снижения "ценности" денег с течением времени.

Доход организации – экономические выгоды, заработанные предприятием все денежные средства от всех видов деятельности.

Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) — налог, вводимый законами субъектов Российской Федерации и заменяющий собой уплату ряда налогов и сборов, существенно сокращает и упрощает контакты с фискальными службами.

Жизненный цикл инвестиционного проекта – ограниченный период, в течение которого реализуются цели, поставленные перед проектом. Обычно выделяют три стадии: начальную, инвестиционную, эксплуатационную.

Жизненный цикл товара – период жизни товара на рынке, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка, а именно: внедрение товара на рынок, рост спроса, зрелость, насыщение и спад спроса.

Жизнеспособность проекта — способность проекта генерировать доход, обеспечивающий покрытие издержек и получение запланированной прибыли в течение всего расчетного срока службы проекта после пуска в эксплуатацию.

Заемный капитал – активы, привлекаемые предприятием со стороны на конкретный срок на определенных условиях под какие-либо гарантии (кредиты, кредиторская задолженность; заемные средства других предприятий; облигационные займы; внебюджетные фонды инвестиционной поддержки, страховых обществ и пенсионных фондов).

Запас финансовой прочности – сумма (количество), на которую предприятия может позволить снизить выручку (число продукта), снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибыли.

Имущество организации – материальные и нематериальные активы, используемые организацией в производственной деятельности и зафиксированные в бухгалтерском балансе.

Инвестиции – все виды активов, вкладываемые в хозяйственную деятельность в целях получения прибыли.

Инвестиции в основной капитал — сумма затрат на новое строительство, расширение, а также реконструкцию и модернизацию, техническое перевооружение, которые приводят к увеличению первоначальной стоимости объектов и относятся на добавочный капитал, приобретение машин, оборудования, транспортных средств, инструмента и инвентаря, затраты на формирование основного стада, многолетние насаждения и т. д.

Инвестиционная деятельность — в широком смысле — совокупная деятельность по вложению денежных средств и других ценностей в проекты, а также обеспечение отдачи вложений.

Инвестиционные бизнес-планы – программы деятельности хозяйствующих субъектов, направленные на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Эти программы осуществляются через новое строительство или расширение действующих предприятий, либо проведение реконструкции, модернизации, технического перевооружения.

Инвестиционный проект — конкретное мероприятие, в которое вкладываются денежные средства с целью получения прибыли и/или прироста капитала.

Капитальные вложения – основная часть капиталобразующих инвестиций, представляющих собой затраты, направляемые на создание и воспроизводство основных фондов.

Маркетинг — область деятельности предприятия, предполагающая тщательный учет процессов, происходящих на рынке, для принятия хозяйственных решений. Основные функции маркетинга: изучение спроса,

вопросов ценообразования, рекламы и стимулирования сбыта, планирование товарного ассортимента, сбыта и торговых операций.

Налог – обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и /или муниципальных образований.

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, имеющие целью разработку и реализацию научных идей.

Ноу-хау (от англ. know-how), или *секрет производства* – совокупность знаний, сведений научного, технического, производственно-технологического, управленческого, финансового, экономического, коммерческого характера, а также производственного опыта. Ноу-хау представляет новинку, не ставшую общим достоянием, и обычно не имеет прямой юридической защиты.

Оборот организаций — стоимость отгруженных товаров собственного производства, выполненных собственными силами работ и услуг, а также выручка от продажи приобретенных на стороне товаров (без налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей).

Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта — признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение, и цели предпринимательской деятельности.

Планирование бизнеса – это определение целей развития организации и выбор путей их достижения, посредством намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами. Итоговым документом, в котором сводится вся релевантная информация, является бизнес-план. Планирование бизнеса — это непрерывный процесс организации, на вход

которого поступает новая информация, а на выходе — скорректированная программа действий предприятия, разбитая на отдельные задачи для конкретных подразделений и сотрудников.

Предприниматель — лицо, самостоятельно, от своего имени, на свой риск инициативно организующее и осуществляющее деятельность, направляемую на получение прибыли или личного дохода.

Предпринимательская деятельность — инициативная, новаторская деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли или личного дохода путем организации, создания и воспроизводства спроса на товары и услуги, удовлетворяющие потребности конечного потребителя.

Предпринимательство — 1) стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, постоянной инициативы, ориентации на инновации, нововведения. 2) процесс организации и осуществления деятельности в условиях рыночных отношений. 3) разработка и принятие решений, связанных с организацией, осуществлением производства, распределением, маркетингом и реализацией товара или услуги до конечного потребителя для удовлетворения спроса и получения прибыли.

Риск — это событие, которое может нарушить разработанные планы, привести к дополнительным затратам, затягиванию сроков проекта, помешать достижению желаемого результата.

Рынок — 1) система экономических отношений, возникающих на основе устойчивых экономических отношений производителей товаров и услуг и потребителей. Чтобы рынок был конкурентоспособным, должно быть более одного покупателя или продавца. 2) совокупность потенциальных и реальных потребителей товаров (маркет).

Самоокупаемость — принцип хозяйствования, состояние финансов предприятия, при котором его расходы полностью покрываются собственными доходами. С. представляет главный принцип, основное условие коммерческого расчета.

Серийный предприниматель - это человек, который умеет создавать бизнес в любом контексте, в любое время и практически с нулевыми ресурсами.

Социальная ответственность — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду.

Специальный налоговый режим — особый порядок исчисления и уплаты налогов и сборов в течение определенного периода времени, применяемый в случаях и в порядке, установленных Налоговым кодексом и принимаемыми в соответствии с ним федеральными законами.

Срок окупаемости инвестиций — период, в течение которого доходы от инвестиций становятся равны первоначальным вложениям.

Стартап — новая компания, которая только-только начинает свою деятельность.

Страхование — механизм распределения рисков между теми, кто хотел бы обезопасить себя от возможных последствий возникновения пагубных ситуаций.

Субъекты малого и среднего предпринимательства — хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям.

Торгово-промышленная палата — объединение российских предпринимателей с целью лоббирования и защиты своих интересов на всех уровнях общества. Является негосударственной некоммерческой организацией, основанной на членстве, созданной по инициативе российских коммерческих и некоммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, объединяющей своих членов для реализации общих целей и задач.

Убыточность — финансовое состояние, финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия, фирмы, характеризуемые тем, что в

течение определенного времени денежные поступления не компенсируют расходы, не образуется прибыль, увеличивается долг.

Упрощенная система налогообложения — особый вид налогового режима, ориентированный на снижение налогового бремени в организациях малого бизнеса и облегчение ведения налогового учета.

Финансовый план — 1) это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. 2) важнейший раздел бизнес-плана, описывающий финансовые аспекты предпринимательской деятельности и дающий возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях.

Примеры требований (стандарты и методики) к бизнес-планам

Пример 1 – Общепринятый стандарт в РФ

1. Резюме бизнес-плана (краткая аннотация)
2. Цели и задачи проекта
3. Описание компании
4. Анализ отрасли и тенденций её развития
5. Целевой рынок
6. Конкуренция
7. Стратегическая позиция и оценка рисков
8. План маркетинга и стратегия продаж
9. Операционная деятельность
10. Технологический план
11. Организационный план
12. План персонала
13. Финансовый план
14. Социальная и экологическая ответственность
15. Условия выхода из бизнеса

Пример 2 – Стандарт Правительства Российской Федерации

1. Титульный лист
2. Резюме проекта (3-4 стр.)
3. Анализ положения дел в отрасли (назначением раздела является указание на характер отрасли, 3-4 стр.)
4. Производственный план (назначением раздела является аргументация выбора производственного процесса и характеристика технико-экономическим показателей, согласно проектно-сметной документации, до 5 стр.)
5. План маркетинга (в разделе должно быть показано, что реализация товара не вызовет серьезных проблем, и определен объем затрат на реализацию продукции, до 5 стр.)
6. Организационный план (2-3 стр.)

7. Финансовый план (это ключевой раздел, по которому планируются затраты на реализацию проекта и определяется его эффективность, до 5 стр.)

Пример 3 – Стандарт Федерального фонда поддержки малого предпринимательства

ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)

1. Резюме - это краткое изложение сути бизнес-плана, включающее следующую информацию:

2. Название проекта;

3. Характеристика организации, которая обращается за предоставлением средств:

4. Описание проекта, в том числе и сведения о том, идет речь о расширении существующего бизнеса или начале нового;

5. Описание предприятия, его специфических характеристик, основных этапов развития;

6. Краткая информация о квалификации руководящего персонала, его характеристика применительно к данному проекту, сведения о долях управленческого персонала в капитале предприятия;

7. Описание рыночной ситуации (применительно к отечественному и зарубежному рынку) и ситуации в отрасли;

8. Перспективы продукции или услуг предприятия, наличие у компании собственных ресурсов, характеристика ее текущего финансового положения;

9. Цели проекта в долгосрочном и краткосрочном периоде, ожидаемый рост, предполагаемые доходы, период реализации проекта;

10. План действий, способы достижения поставленных целей;

11. Информация о том, согласуется ли проект с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами развития;

12. Потребность в инвестициях, куда они будут направлены, предполагаемые источники средств, стратегия их возврата инвесторам;

13. Заявитель - физическое лицо должен указать, каким имуществом он владеет;

14. Наличие сертификатов, лицензий, разрешений и т. д.;

15. Главные экономические показатели эффективности проекта;

16. Потенциальные риски, система страховок.

В резюме необходимо также указать, насколько конфиденциальна представленная информация.

Если для реализации проекта возможно или необходимо привлечение иностранных инвесторов, резюме составляется на двух языках - русском и английском.

ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В этом разделе бизнес-плана необходимо дать характеристику компании, указать, чем она отличается от других присутствующих на рынке компаний. Для этого указываются следующие сведения:

1. Цели и задачи предприятия на краткосрочный и долгосрочный период;
2. Список основных владельцев, вклад каждого в основании и деятельность предприятия;
3. Ключевые для развития предприятия события;
4. Источники финансирования компании в предыдущие периоды и в настоящий момент;
5. Организационная структура и кадровый состав;
6. Тенденции в реализации продукции (услуг) в краткосрочном периоде и на перспективу;
7. Основные успехи и достижения;
8. Показатели экономической эффективности предприятия за последние три года;
9. Преимущества предприятия;
10. Потребности клиентов, которые оно удовлетворяет;
11. Объем рынка его продукции или услуг;
12. Доля предприятия на рынке, рыночные тенденции его развития;
13. Рекламный потенциал;
14. Сезонность;
15. Пути увеличения доли предприятия на рынке;
16. Используемые ноу-хау;
17. Территориальное местонахождение клиентов;
18. Основные конкуренты, их преимущества;

19. Технологический уровень;
20. Анализ издержек;
21. Проблемы, с которыми сталкивается предприятие;
22. SWOT-анализ предприятия в части его продукции и услуг, возможностей сбыта, уровня производственных издержек, квалификации и опыта персонала, уровня развития технологии, условий поставок материалов и комплектующих, менеджмента.
23. Географическое расположение предприятия;
24. Обеспеченность инфраструктурой, ближайшие магистрали.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

В этом разделе подробно характеризуется продукция или услуги предприятия, они сравниваются с продукцией конкурентов, дается анализ планов развития производства.

1. Характеристика продукции:

- назначение продукции;
- примеры использования;
- стоимость, влияние на стоимость объемов производства;
- технологичность;
- универсальность;
- соответствие принятым стандартам;
- стадия организации производства: идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т. п.;
- требования к контролю качества;
- необходимость подготовки пользователей;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- возможно ли дальнейшее развитие продукта;
- патентно-лицензионная защита.

2. Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке:

- функциональные и потребительские свойства конкурирующих продуктов;
- достоинства и преимущества продукции конкурентов, причины спроса на нее;
- принципы ценообразования конкурирующей продукции;

- маркетинговая стратегия и способы продвижения продукта, используемые конкурентами.

3. Исследования и разработки:

- цели и описание планируемых НИОКР;
- существующие технологические риски;
- технологическое положение конкурентов, могут ли найденные ими технологические решения влиять на будущую деятельность компании;
- концепция развития продукта следующих поколений.

4. Финансирование:

- принятая концепция ценообразования;
- наиболее приемлемые объемы заказов и формы оплаты;
- условия приобретения сырья, комплектующих и материалов;
- уровень запасов;
- производственная кооперация.

АНАЛИЗ РЫНКА

Этот раздел должен подтвердить, что продукция или услуги имеют своих потребителей, и предприятие имеет возможность добиться успеха на рынке сбыта, оценить возможные риски и затраты, связанные с продвижением продукта.

- характеристика рынка сбыта;
- характеристика потребителей продукции;
- стратегия продвижения продукции.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В этом разделе должен быть подробно описано, каким образом предприятие планирует производить продукцию (услуги) и доводить ее до потребителя. Здесь должны быть отражены этапы подготовительного периода производства в календарном плане (сетевом графике). В календарный план работ должен быть включен прогноз мероприятий и указаны потребности в финансовых ресурсах для реализации проекта.

В описании технологического процесса необходимо отразить:

- обеспеченность сырьём, оборудованием, комплектующими, ресурсами;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в земельных участках, зданиях, сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;
- требования к источникам энергии, их доступность;
- требования к организации производства;
- возможности усовершенствовать технологию производства;
- требования к контролю качества при производстве продукции.
- Требования к квалификации персонала и его наличие:
 - административный персонал;
 - инженерно-технический персонал;
 - производственный персонал;
 - условия оплаты труда и стимулирования;
 - условия труда;
 - организационная структура и состав подразделений;
 - обучение персонала;
 - предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

ПЛАН СБЫТА

План сбыта отражает стратегию продаж компании. В этом разделе должны быть отражены следующие данные:

- цена продукции;
- стратегия ценообразования и определения гарантийного срока;
- схема сбыта продукции;
- размеры скидок;
- период реализации;
- уровень запасов;
- процент потерь;
- условия оплаты (по факту, с предоплатой, в кредит);

- период задержки платежа.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

В число приложений входят документы, которые подтверждают или более подробно объясняют сведения, представленные в бизнес-плане. К бизнес-плану обязательно должны прилагаться:

- резюме руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетентность;
- результаты маркетинговых исследований;
- аудиторские заключения (включая аналитическую часть);
- подробные технические характеристики продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;
- отзывы авторитетных организаций.
- В качестве приложений к бизнес-плану могут быть предоставлены:
- фотографии образцов продукции или видеоролик о них;
- копии авторских свидетельств, патентов;
- план предприятия;
- сертификаты (ТУ и т. п.) на продукцию.

Пример 4 – Общая структура бизнес-плана (консалтинговая компания Ernst & Young)

1. Исполнительное резюме.
2. Анализ рынка.

3. Описание компании.
4. Продукты и услуги.
5. Маркетинг и сбыт.
6. Производство.
7. Менеджмент и право собственности.
8. Требуемые средства и их использование.
9. Финансовые данные
10. Приложения или дополнения.

Пример 5 – Стандарт UNIDO (United Nations Industrial Development Organization)

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

Резюме

Идея (сущность) предлагаемого проекта

Общие исходные данные и условия.

Описание образца нового товара.

Оценка опыта предпринимательской деятельности.

Оценка рынка сбыта.

Описание потребителей нового товара.

Оценка конкурентов.

Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

План маркетинга

Цели маркетинга.

Стратегия маркетинга.

Финансовое обеспечение плана маркетинга.

План производства

Изготовитель нового товара.

Наличие и требуемые мощности производства.

Материальные факторы производства.

Описание производственного процесса.

Организационный план

Организационно-правовая форма собственности фирмы.

Организационная структура фирмы.

Распределение обязанностей.

Сведения о партнёрах.

Описание внешней среды бизнеса.

Трудовые ресурсы фирмы.

Сведения о членах руководящего состава.

Финансовый план

План доходов и расходов.

План денежных поступлений и выплат.

Сводный баланс активов и пассивов фирмы.

График достижения безубыточности.

Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).

Оценка риска и страхование.

Приложение

Стандарт ЮНИДО используется при составлении бизнес-планов для западных инвесторов.

Психологический тест для начинающих бизнесменов

Возьмите число, равное трем, и умножьте на число, равное четырем.

У Вас получилось:

а) **от 0 до 9.** Вы ленивы, легкомысленны и не способны оценить потенциал собственного бизнеса. Вас ожидают крупные неприятности из-за бухгалтерских ошибок. Скорее всего, Вы разоритесь;

б) **от 10 до 13.** Вы педантичны, но не изобретательны. Не имеете предрассудков, но при этом не любите рисковать. В бизнесе Вы всегда будете на вторых ролях, в лучшем случае Ваши доходы покроют Ваши расходы, но, скорее всего, Вы разоритесь;

в) **от 14 до 21.** Какой полет фантазии! Какая увлеченность! Однако остерегайтесь: у Вас опасная привычка к искусственному завышению цен и припискам. Сдерживайте свои порывы, иначе Вы не просто разоритесь, но Вас еще и посадят;

г) **больше 21.** Перебор. Вы проиграли. Попробуйте еще раз;

д) Вы вообще не считали этот дурацкий тест. Вы настоящий бизнесмен. У Вас нет времени на всякие глупости. У Вас железная хватка. У Вас всё под контролем. А разорит Вас какая-нибудь случайность.

Если Вас не удовлетворили результаты теста, попробуйте на ком-нибудь из знакомых бизнесменов. Вам сразу полегчает.

Чек-лист проверки качества бизнес-плана

Ниже идет список вопросов, касающихся Вашего бизнес-плана. В пустой клетке справа от каждого вопроса Вам нужно поставить цифру 1 или 0, в зависимости от Вашего ответа.

1 – означает положительный ответ, соответствие Вашему бизнес-плану

0 – отрицательный ответ, несоответствие.

После того как Вы заполните таблицу, сложите все единицы. Полученное число разделите на общее количество вопросов в таблице (мы его не приводим здесь, потому что оно периодически меняется) и умножьте итог на 100. Полученная цифра будет означать условную итоговую оценку Вашего проекта.

Важно понимать, что приведенный контрольный список не является всеобъемлющим, он затрагивает только наиболее важные вопросы и формализует ключевые требования к итоговому документу. Поэтому будет неверным считать, что бизнес-план, соответствующий всем пунктам списка, подготовлено идеально, и наоборот, что отрицательные ответы всегда указывают на пробелы в подготовке проекта. Окончательная оценка бизнес-плана всегда требует индивидуального подхода и экспертной оценки профессионального консультанта или инвестора.

Степени готовности можно условно разделить так:

0-25 % – Бизнес-план не готов

25-50 % – Бизнес-план очень сырой и требует многочисленных доработок

50-75 % – Бизнес-план требует частичной корректировки

75-100 % – Бизнес-план хорошо подготовлен и может быть продемонстрирован заказчикам или инвесторам (возможно, после незначительных доработок).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Общая структура и оформление документа

1. В структуре бизнес-плана есть все основные разделы, предусмотренные типовой структурой (могут отсутствовать только разделы, которые в условиях данного проекта очевидно не нужны).

2. Резюме (1 раздел) бизнес-плана позволяет за 30-60 секунд понять:

– что будет сделано;

– сколько денег требует проект и из каких источников их предполагается получить;

– каковы ожидаемые финансовые результаты.

3. Каждый раздел (кроме Резюме) содержит выводы в конце или блок "основные положения раздела" в начале, причем объем основных положений – не более трети страницы.

4. Если прочитать только выводы разделов, то получается компактное и связное изложение, содержащее всю главную информацию, необходимую лицу, принимающему решение.

5. Материалы, занимающие много места (перечни имущества, детальная финансовая отчетность, полные тексты маркетинговых исследований и т.п.) вынесены в Приложения. Основной текст бизнес-плана содержит только то, что следует прочитать для понимания проекта.

6. Таблицы, графики и разделы имеют сквозную не прерывающуюся нумерацию.

7. Из содержания и подписи к любому графику или таблице можно понять, в каких единицах отображается информация, а также, для каких условий она представлена (учет НДС, момент времени и т. п.).

8. Все упоминания цифр и фактов, взятых из внешних источников, сопровождаются сносками, указывающими источник информации.

2. Маркетинговый анализ

9. В бизнес-плане есть раздел "Маркетинговый анализ" (или аналогичный раздел с другим названием), где проведен анализ рыночной ситуации и всех требуемых исследований.

10. Источники информации о рынке ясны из текста бизнес-плана, эти источники можно признать надежными и адекватными целям исследования.

11. Анализ рынка содержит в явном виде сумму рыночного спроса на услуги, которые предоставляет компания, как в настоящий момент, так и в течение проекта (либо как общий объем рынка, либо как обоснованный спрос на услуги компании).

12. Приведенные рыночные данные служат целям обоснования и пояснения объема рынка, его структуры и динамики изменения. Нет очевидных упущенных факторов и нет "информационного мусора", не имеющего отношения к изучению объема рынка.

13. Конкуренция изучена и представлена с детализацией, достаточной для планирования действий компании и понимания рыночных угроз. Учтены как прямые конкуренты, так и товары, и услуги, способные заместить услуги компании (наличие или отсутствие таких товаров подтверждено).

14. Из текста бизнес-плана ясно, какие позиции на рынке имеет компания (или планирует занять), как будут меняться эти позиции со временем и почему.

15. Названы конкретные элементы маркетинговой стратегии. Из текста бизнес-плана и опыта работы компании возникает уверенность в том, что разработчики бизнес-плана представляют себе детали каждого мероприятия, и компания действительно может реализовать такой план.

16. Указанные в проекте темпы роста продаж обоснованы и снабжены пояснениями. Эти обоснования и пояснения согласованы с практическим опытом автором, данными исследований, логикой организации бизнеса и маркетинговой стратегией.

17. Сформулированы сценарии развития компании. Каждому сценарию соответствует прогноз объемов реализации, т. е. каждый сценарий выражен в виде конкретных цифр.

18. Из описания каждого сценария ясно, какие именно допущения положены в его основу и при каких условиях развитие проекта пойдет по этому сценарию. Сценарии не формируются по принципу "А что, если продажи окажутся выше на 15 %?", а опираются на экспертные пояснения того, как был построен прогноз.

19. Приведенные сценарии достаточно полно представляют весь спектр возможного развития компании. Нет "позитивных" или "негативных" сдвигов, при которых все сценарии делаются с запасом, – например, чрезмерно консервативными, или наоборот – неоправданно оптимистическими.

3. Стратегия и практика проекта, сведения о его инициаторах

20. В бизнес-плане четко указано, кто является инициатором проекта и кто будет участвовать в его реализации. Указаны все аффилированные юридические лица (имеющие отношение к проекту) и все ключевые сотрудники.

21. Из данных об инициаторе проекта ясно видно, что проекты такого рода ему под силу (есть обоснованное представление опыта в данной отрасли и в проектах такого масштаба).

22. В бизнес-плане есть обоснование того, что инициатор проекта успешен, то есть имеет позитивную динамику в развитии бизнеса и хорошие рыночные позиции.

23. В бизнес-плане есть обоснование того, что инициатор проекта находится в приемлемом финансовом положении, представлена его финансовая отчетность.

24. Из текста бизнес-плана четко видно, как скоро и какого масштаба бизнес будет создан инициаторами в результате проекта – как в финансовом, так и в организационном плане.

25. Из бизнес-плана можно узнать, как будет функционировать бизнес, какие основные бизнес-процессы и элементы существуют в его работе. Это описание сделано компактным и не требует специальных знаний (оно понятно, как финансисту, так и обычному человеку, а не только специалисту в данном бизнесе).

26. В бизнес-плане рассмотрен вопрос обеспечения проекта персоналом требуемой квалификации, вопрос организации цепочки поставок, а также обеспечения другими важными для проекта ресурсами.

27. Есть очевидная связь между положениями SWOT-анализа (даже если он не включен в проект в явном виде), сформулированными целями и стратегией развития, т. е. видно, что разработанная стратегия учитывает данные, полученные в результате выполненного SWOT-анализа, и уверенно приведет к поставленным целям.

28. Стратегия предусматривает повышение масштаба, динамики и силы бизнеса компании по отношению к основным конкурентам (в бизнес-плане приведен план конкретных действий, направленный на достижение этой цели).

29. Из бизнес-плана ясно видно, на каком этапе развития проект находится в данный момент: что уже сделано, какие средства вложены и т. д.

30. Юридическая структура действующей или будущей компании достаточно ясна и подробно описана для того, чтобы юристы могли начать подготовку к реализации проекта, опираясь только на положения, приведенные в бизнес-плане.

31. Есть календарный план реализации проекта (с диаграммой Ганта), разбитый этапы, подэтапы, с указанием сроков, задействованных ресурсов и т. д.

32. Сроки реализации всех организационных и стратегических мероприятий соответствует срокам, наблюдаемым в реальной практике в реальном бизнесе.

33. В организационном плане бизнес-плана явно обозначены люди и/или подразделения, ответственные за все критически важные этапы проекта. Обозначены и

оценены риски, связанные с экстренной заменой людей, ресурсов и контрагентов, в случае непредусмотренного бизнес-планом развития событий.

4. Бюджет проекта и финансовый анализ

34. Бизнес-план содержит планируемый бюджет компании (отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и баланс), формат и состав которых в целом соответствует требованиям МСФО.

35. Бюджет проекта и финансовый анализ подготовлены для разных сценариев развития проекта (если их несколько), при этом в финансовом плане нет повторов, т.е. по сценариям разнесены только те таблицы и показатели, которые важно представить для каждого сценария отдельно.

36. Из содержания бизнес-плана ясно видно, на какие цели будут направлены инвестиции, как стартовые затраты складываются из строительных затрат, закупки оборудования, формирования оборотного капитала, организационных расходов и других статей.

37. Суммарные показатели в таблицах детальных расчетов совпадают с цифрами в отчете о движении денежных средств и отчете о прибылях и убытках. Все расчеты, суммы и показатели неоднократно проверены и выверены.

38. В тексте бизнес-плана или в приложениях есть отдельный блок с расчетом оборотного капитала (если оборотный капитал требуется проекту). Параметры, заложенные в расчет, обоснованы и выверены.

39. В тексте бизнес-плана или в приложениях есть отдельный блок с обоснованием инвестиции в основные средства (или обоснование отсутствия необходимости в таких инвестициях). Видна четкая связь между этими инвестициями и стратегией развития компании.

40. В тексте бизнес-плана или в приложениях есть отдельный блок с обоснованием организационных затрат на создание компании (или обоснование несущественности таких затрат). Видна четкая связь между этими затратами и организационным планом.

41. В тексте бизнес-плана представлена структура текущих затрат компании с достаточной степенью детализации, есть четкое разделение на постоянные и переменные расходы.

42. В тексте бизнес-плана или в приложениях есть отдельный блок с обоснованием затрат на персонал, включая социальные расходы.

43. В тексте бизнес-плана или в приложениях есть отдельный блок расчета налоговых платежей, либо суммы налоговых платежей ясно видны из финансовых отчетов проекта.

44. В бизнес-плане четко сформулировано как именно учитывается инфляция (используются ли постоянные или прогнозные цены), принятый подход одинаково применяется во всех расчетах и таблицах.

45. Из отчета о движении денежных средств, а также из описания источников финансирования компании, видно, что средств для реализации проекта достаточной параметры финансирования не ставят компанию в неприемлемые условия с точки зрения ликвидности и финансовой устойчивости.

46. Планируемая рентабельность деятельности компании адекватна данным за предыдущие периоды, а также среднерыночным показателям. Любые отклонения от этих показателей логично обоснованы.

47. В проекте рассчитаны значения NPV, IRR и другие ключевые финансовые показатели и коэффициенты, приведен график окупаемости проекта.

48. Ставка дисконтирования, выбранная для расчета, обоснована.

49. В тексте бизнес-плана или в приложениях есть отдельный блок, описывающий способ финансирования проекта, планируемую структуру капитала и ожидаемые условия привлечения средств. Если структура финансирования пока не определена, то это явно сказано и дано описание подробностей ситуации, если они есть.

50. Если структура финансирования определена, то каждый из участников финансирования проекта (банк, акционер, государство) может легко увидеть в бизнес-плане данные, которые характеризуют привлекательность проекта конкретно для него: для банка – представлены данные о покрытии, обеспечении и т. п.; для акционера – эффективность проекта для акционера; для государства – требуемые социально-экономические характеристики.

Локальный электронный методический материал

Ольга Олеговна Некрасова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 7,5 Печ. л. 6,7

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1