

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

Кафедра менеджмента и региональной экономики

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Бизнес-планирование»

Для студентов дневной и заочной форм обучения
специальности 080105 «Финансы и кредит» и по направлению
подготовки бакалавров 080200 «Менеджмент»

Майкоп 2013

УДК 338.24

ББК 65.050

У-91

Печатается по решению научно-технического совета специальности «Менеджмент организации».

Рецензент: д-р экон. наук, проф. Задорожная Л.И.

Составитель: канд. экон. наук, доц. Карамушко Г.В.

У-91 Учебно-методическое пособие по дисциплине «Бизнес-планирование». Для студентов дневной и заочной форм обучения специальности 080105 «Финансы и кредит» и по направлению подготовки бакалавров 080200 «Менеджмент». – Майкоп: ИП Магарин О.Г., 2013. – 44 с.

Учебно-методическое пособие включает краткий курс лекций по дисциплине «Бизнес-планирование», которая выполняется студентами специальности 080105 «Финансы и кредит» и студентами по направлению подготовки бакалавров 080200 «Менеджмент» дневной и заочной форм обучения. Данный курс лекций включает теоретические аспекты современного бизнес-планирования предпринимательства и практические рекомендации к методике составления различных типов бизнес-планов, а также отдельных разделов как типового, так и специальных бизнес-планов (составленных для определенных целей). Особое внимание уделено как аналитическим, так и ключевым разделам бизнес-плана, технологии бизнес-планирования в предприятиях малого бизнеса.

Содержание

Вводная лекция	4
Тема 1. Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность	5
Тема 2. Организация и регистрация предпринимательской деятельности	6
Тема 3. Системы налогообложения ИП, постоянные и переменные затраты	8
Тема 3. Основы бизнес-планирования	10
Тема 4. Сбор и подготовка информации для составления бизнес-плана	13
Тема 5. Структура и технология составления бизнес-плана	17
Тема 6. Расчет точки безубыточности	22
Тема 7. Рекомендации при составлении и оформлении бизнес-плана	24
Список литературы	25

Вводная лекция

Современное предпринимательство в России выросло из кооперативного движения 1985-1991 годов, которое быстро развивалось в пределах СССР. 2 апреля 1991 года был принят Закон Союза Социалистических республик «Об общих началах предпринимательства граждан в СССР», который определил общие принципы предпринимательства СССР, регламентировал права и ответственность субъектов предпринимательской деятельности, обеспечил государственную поддержку, установил отношения предпринимателей с органами государственной власти.

Если рассматривать историю малого бизнеса с этого момента до настоящего времени, то в его развитии можно выделить ряд характерных этапов.

Для первого этапа (1985-1987 гг.) характерно: зарождение и деятельность центров научно-технического творчества, временных творческих коллективов при общественных организациях, бригадных подрядов. Для него была характерна малочисленность участников предпринимательства, экспериментальный характер, формирование социально-психологических основ предпринимательской деятельности на базе частной собственности.

На втором этапе (1987-1988 гг.) предпринимательство приобретает характер активного многочисленного движения, кооперативы и товарищества зачастую создавались и ликвидировались в течение месяца, часто и не приступая к работе. Цель развития малого бизнеса - насытить внутренний рынок потребительскими товарами. Однако этого не произошло. Основной причиной этого является отсутствие достаточных финансовых ресурсов и инфантильность инфраструктуры.

Третий этап (1989-1990 гг.) связан с принятием законодательных актов, направленных на активизацию малых предприятий. И это в определенной мере удалось: существенно расширились сферы деловой активности людей, диверсифицировалась номенклатура организационных форм предпринимательства, произошло интенсивное освоение арендных отношений.

Началась подготовка к проведению так называемой малой приватизации. Именно в это время было узаконено частное предпринимательство.

Особую значимость в этот период имело развитие арендных отношений, чему способствовал переход 1 января 1989 года всех государственных предприятий и объединений на самофинансирование и хозяйственный расчет. Приватизация превращала государственную собственность в собственность частных владельцев, способствовала ее монополизации. Она создавала необходимую базу для реального перехода к рыночным отношениям, повышения эффективности российской экономики.

Для четвертого этапа (1991-1992 гг.) характерны коммерциализация и появление среднего и крупного бизнеса. Были приняты многие законы, открывающие широкие возможности для масштабного развития предпринимательства. В эти годы наблюдается становление рыночной инфраструктуры, повышение уровня профессиональных знаний и деловых решений, начало слияния и укрепления коммерческих структур, торговли и посреднических организаций, возникновение олигархии, укрепление финансовых институтов, банков и бирж. К сожалению, государство не смогло обеспечить поддержание конкурентной среды путем создания льготных условий деятельности субъектам малого и среднего бизнеса, которые обнаружили приверженность к «паразитизму», то есть к чисто посреднической и торгово-закупочной деятельности. Ставка была сделана на процесс естественного отбора: кто сможет выжить, тот останется. Это выглядело молчаливым подталкиванием к централизации и укреплению позиции предпринимателя, что, с одной стороны, привело к ухудшению психологического климата на рынке за счет негативного восприятия предпринимателей, занятых «набиванием собственных карманов», а с другой - значительно криминализировало обстановку.

Пятый этап (1993-1994 гг.) стал полностью широкомасштабной приватизацией и развития всех видов предпринимательства. Впервые в экономике возникают венчурные фирмы, активно используется предпринимательство. Возрастной ценз бизнеса стабилизируется.

На шестом этапе (1995-1998 гг.) практически были исчерпаны возможности сверхприбыльной торгово-посреднической деятельности, поэтому многие малые предприятия прекратили свое существование. В экономике страны набирала силу тенденция к концентрации и централизации капиталов, появились случаи поглощения предприятий.

Современный этап развития мелкого предпринимательства, безусловно, имеет исторические корни. По основным критериям создание смешанной экономики, предпринимательской среды в ней и развитие малого бизнеса имеют много схожего, начиная с фундаментальных основ собственности до принципов организации, функционирования и управления в рыночной системе хозяйствования.

Именно поэтому, говоря о развитии российского предпринимательства, можно характеризовать его как направленное и последовательное воспроизводство среды существования, немислимое без малых и средних предприятий.

Примерная структура малого предпринимательства по видам деятельности представлена на слайде из которого мы видим, что наибольший вес занимает торговля и общественное питание.

Кризис экономики в стране обострил проблемы развития предпринимательства, создал дополнительные трудности с реализацией проектов всех уровней. Вместе с тем обозначились новые направления государственного стимулирования и поддержки предпринимательства.

Тема 1. Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность

Российское законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность, состоит из множества законодательных и подзаконных актов, в которые весьма часто вносятся изменения. Вполне естественно, что начинающему предпринимателю трудно разобраться в таком обилии документов. Вместе с тем, крылатая фраза «незнание закона не освобождает от ответственности» в полной мере относится и к предпринимателям.

В основе «предпринимательского» законодательства лежат два кодекса: Гражданский кодекс Российской Федерации и Налоговый кодекс Российской Федерации.

Гражданский кодекс состоит из четырех частей:

- 1 – «Общие положения, Право собственности и другие права и общая часть обязательственного права»;
- 2 – «Отдельные виды обязательств»;
- 3 – «Наследственное право. Международное частное право»;
- 4 – «Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации».

На практике чаще всего предстоит пользоваться двумя первыми частями ГК. В первой части могут понадобиться статьи об индивидуальной предпринимательской деятельности гражданина и о юридических лицах (коммерческих - ООО, ЗАО и др. и некоммерческих организациях). Часть вторая содержит требования к различным видам договоров (например, к договору купли-продажи, подряда, возмездного оказания услуг и др.).

Налоговый кодекс РФ, как понятно из его названия, регулирует вопросы исчисления и уплаты налогов. Состоит Налоговый кодекс из двух частей.

Первая часть - общая, в ней раскрываются понятия налога, налогоплательщика (и ряд других), приводятся права и обязанности налогоплательщиков и налоговых органов, конкретизируются санкции (штрафы и др.) за нарушения налогового законодательства и т.п.

Вторая часть более «практическая» - каждая ее глава посвящена тому или иному налогу.

Налоговый кодекс - это основа российской налоговой системы, поэтому он является важнейшим документом, с которым каждый предприниматель должен сверять свою деятельность. Ведь ведение бизнеса без предварительной оценки сумм налогов, которые потребуются уплатить по результатам совершенных сделок, будет иметь плачевные последствия - сами сделки могут оказаться невыгодными, а фирма в результате ведения убыточной деятельности обанкротится.

Тема 2. Организация и регистрация предпринимательской деятельности

При принятии решения об открытии собственного дела предприниматель должен объективно оценить свои способности и возможности, а также преимущества и недостатки осуществления самостоятельной предпринимательской деятельности. Предприниматель должен быть уверен, что когда он откроет свое дело найдется достаточно большое количество людей, готовых платить за производимые его фирмой товары или услуги.

Важным этапом открытия собственного дела является решение вопросов о финансовых возможностях предпринимателя, решение вопроса, где взять денежные средства для начала предпринимательской деятельности, то есть для приобретения сырья, оборудования, найма трудовых ресурсов.

Создание собственного дела - это наиболее интересное предложение для людей, которые хотят создать свое собственное дело, но боятся ошибиться и быстро прогореть. Конечно в нашем сегодняшнем мире, при создании бизнеса, никто не застрахован от ошибок, но можно попытаться свести к минимуму риск при создании нового предприятия.

Создание собственного дела в России осуществляется в соответствии с действующим гражданским законодательством, федеральными законами об отдельных организационно-правовых формах компаний и различными нормативными актами, регулирующими весь процесс образования и функционирования частных фирм. Большинство людей задумываются о том, чтобы открыть собственное дело в той или иной области.

Можно выделить следующие преимущества и недостатки создания собственного дела. Преимущества: свобода и независимость в принятии решений, высокий доход, возможность принятия решений и осуществление контроля, реализация творческих способностей, создание новых рабочих мес. Недостатки: большой риск, неустойчивый доход, высокая загруженность предпринимателя и напряжение, необходимость привлекать собственные сбережения, необходимость

работать 6-7 дней в неделю по 10-15 часов, меньше времени уделяется семье и друзьям.

Приведем примерный план организации бизнеса. Выполнив его этапы, вы сможете организовать свой бизнес без особых проблем. Главное, тщательно подойти к каждому этапу, тогда у вас будет все необходимое для организации своего бизнеса.

Первый этап - самый важный. Это - определение идеи. Скорее всего, именно этот этап планирования в организации бизнеса с нуля займет больше всего времени.

При организации бизнеса необходимо определить, как будете действовать на рынке - как индивидуальный предприниматель или организуете фирму (и какой формы собственности).

Необходимо также организовать порядок учета и налогообложения бизнеса.

Это очень важный этап - определение с финансированием бизнеса.

Продумать некоторые организационные бизнес вопросы: запасы сырья, товаров, закупка, хранение.

Изучить законодательство, особенно ответственность за нарушения законодательства.

До начала работы определится, сколько нужно людей, какие функции будут выполнять работники, как организовать их работу. Стоит изучить трудовое законодательство.

Необходимо определиться с ценовой политикой бизнеса. Для этого нужно изучить цены конкурентов, определить, какой уровень прибыли может обеспечить бизнес, организовать скидки для клиентов.

Регистрация предпринимательской деятельности

В качестве индивидуальных предпринимателей могут выступать любые правоспособные физические лица, являющиеся как гражданами Российской Федерации, так и иностранными гражданами.

К предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила Гражданского кодекса РФ,

которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями. Согласно ст. 23 ГК РФ гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Для того чтобы начать индивидуальную предпринимательскую деятельность необходимо:

- пройти государственную регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя;
- встать на учет в налоговой инспекции;
- встать на учет в государственных внебюджетных фондах;
- получить коды статистики;
- открыть расчетный счет в банке;
- получить лицензию на выбранный вид деятельности, если это необходимо;
- получить сертификаты соответствия качества услуг или товаров, если это необходимо;
- получить гигиенический сертификат на производство, товары или услуги, если это необходимо;
- получить экологический сертификат на производственные мощности, если это необходимо;
- подготовить экологическое обоснование техники, технологии и материалов для сертификации производства, если это необходимо.

Порядок осуществления государственной регистрации индивидуального предпринимателя определен законом от 8 августа 2001 года № 129-ФЗ “О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей”.

Регистрация в налоговых органах в качестве предпринимателя и налогоплательщика.

Государственная регистрация индивидуальных предпринимателей осуществляется в налоговой инспекции по месту регистрации. Документы

которые необходимо представить при государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя:

подписанное заявление о государственной регистрации

копия паспорта для гражданина Российской Федерации;

квитанцию об уплате государственной пошлины за регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя

Рассмотрение представленных на регистрацию документов и регистрация в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется налоговой инспекцией в срок не более чем 5 рабочих дней со дня представления документов в налоговую инспекцию.

Помимо регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя производится постановка последнего на налоговый учет.

Постановка на учет в качестве налогоплательщика осуществляется бесплатно.

Для постановки на налоговый учет индивидуальный предприниматель должен подать в налоговый орган следующие документы:

заявление

книга учета доходов и расходов

если гражданину присвоен ИНН как физическому лицу, необходимо предоставить простую копию уведомления о присвоении ИНН или свидетельства;

нотариально заверенная копия лицензии

трудовая книжка, если нет основного места работы;

заявление о той системе налогообложения которую предприниматель выбирает

Налоговая инспекция выдает свидетельство о постановке на налоговый учет, а также делает свои отметки на оригинале свидетельства о государственной регистрации.

Постановка на учет в фонде пенсионного страхования производится автоматически, в срок не более чем пять рабочих дней с момента государственной регистрации налоговый орган представляет сведения о регистрации

индивидуального предпринимателя в государственные органы, в том числе в территориальный орган Пенсионного фонда Российской Федерации.

Также необходимо открыть расчетный счет в банке.

Тема 3. Системы налогообложения ИП, постоянные и переменные затраты

Система налогообложения определяет основные правила в отношении бизнесмена, занимающегося предпринимательской деятельностью у нас в стране, и этой самой страны, в лице государственных институтов. Т.е. система налогообложения определяет, сколько бизнесмен, должен будет отдать заработанных мною непосильным трудом денежных средств (в виде налогов). На сегодняшний день у нас применяются несколько систем налогообложения, которые предполагают собой разные условия и суммы взимаемых налогов

Общая система налогообложения.

Она предполагает такие грабительские налоги как: подоходный налог 13% , налог на добавленную стоимость НДС — 18%, налог на имущество — от 0,1% до 2,2%, налоги от ФОТ - 34%, местные налоги (транспортный, земельный) если есть объекты.

Упрощенная система налогообложения.

Их бывает два вида:

УСН — доходы, т.е. налог, уплачивается полностью с доходов по ставке 6%,

УСН — доходы мин расходы, т.е. налог, уплачивается с доходов уменьшенных на сумму произведенных расходов по ставке 15%.

С самого начала стоит определиться с объектом налогообложения по ставке 6% или 15%. Это сделать просто: если ИП занимаетесь оказанием услуг, выполнением работ и сумма расходов у него незначительная, то применяйте УСН — доходы и облагайте их по ставке 6%. Если же заниматься торговлей, то логичней будет применить УСН — доходы минус расходы по ставке 15%.

Единый налог на вмененный доход. Данная система обязательна, если вид бизнеса попадает под перечень, определенный законодательством. Так к таким

видам бизнеса, которые обязаны применять ЕНВД относятся: — оказания бытовых, ветеринарных услуг; — оказания услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств; — оказания услуг по хранению автотранспортных средств на платных стоянках; — оказания автотранспортных услуг по перевозке пассажиров и грузов до 20 транспортных средств; — розничной торговли площадь зала не более 150 квадратных метров и т.д.

Этот режим также интересен и для оптимизации налогообложения, так как при нем не важно, сколько заработано, заплатится только фиксированная сумма налога. Однако если ничего не заработано, то придется все равно заплатить этот налог.

Единый сельскохозяйственный налог.

Объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов. Налоговая ставка 6%.

Налог по упрощенной системе налогообложения путем выкупа патента.

Отличительной чертой рассматриваемого налогового режима является то, что размер фактически полученного (или не полученного) дохода совсем не влияет на конечную стоимость патента. Размер определяется исходя из потенциально возможного к получению годового дохода, налоговая ставка на который составляет всего 6%. В этой части патентная «упрощенка» очень похожа на ЕНВД и сложностей у плательщиков, как правило, не вызывает. Размер устанавливается субъектом РФ, на территории которого осуществляется предпринимательская деятельность. Также есть возможность уменьшить размер стоимости патента.

Размер подоходного налога равен 13%.

Постоянные и переменные затраты.

Любой предприниматель в ходе своей деятельности потребляет определенные ресурсы. Это и материальные ресурсы и трудовые и финансовые. Потребление этих ресурсов является необходимым условием для получения прибыли предпринимателем. Так вот затраты — это и есть обобщенное название всех потребляемых предпринимателем ресурсов.

Важно понимать, что затраты ведут себя по-разному. Так в современном экономическом мире, а именно в целях управленческого учета, принято делить затраты на: прямые и косвенные, основные и накладные, одноэлементные и комплексные, текущие и единовременные. Однако здесь я не ставлю задачу замудрить голову различными классификациями затрат, они интересны только узким специалистам. Здесь я хочу подробно поговорить о затратах с точки зрения их отношения к объему производств, выполненных работ или оказанных услуг. Для этого их принято делить на постоянные и переменные затраты.

Именно такое разделение затрат позволяет грамотно принимать управленческие решения. И именно эти знания — важны предпринимателю, а особенно начинающему.

Переменные затраты - это такие затраты, которые меняются прямо пропорционально объемам произведенной продукции, оказанных услуг, реализованных товаров. То есть, это затраты напрямую связаны с продукцией, товаром, услугой. Например, переменными расходами будут считаться сырье и материалы, используемые для производства продукции, сдельная зарплата работников, комплектующих, затраты на сбыт, затраты на электроэнергию и топливо, % вознаграждения агентам по продажам, стоимость приобретения товаров для перепродажи и т.д. Основная идея переменных затрат в том, что они есть тогда, когда есть и доходы. Конечно, предприниматель тратит денежные средства на то, что бы закупить сырье и материалы, товары, но они не исчезают (деньги), а трансформируются в менее ликвидные активы. Ведь товар, сырье, материалы лежат на складе. Предприниматель не расстался с ними навсегда. Процент вознаграждения агентам выплачивается тоже только с уже полученного дохода.

Постоянные затраты — это затраты, которые не зависят от объемов производства продукции, продажи товаров или оказания услуг, то есть, они будут всегда, продал предприниматель товара на 10 000 рублей или на 100 000 рублей, они всегда будут одинаковыми в определенный временной период. К таким расходам относятся: арендные платежи, зарплата, выплачиваемая в виде окладов,

отчисления на социальные нужды, коммунальные платежи, лизинговые платежи, оплата различных услуг (реклама, связь, и т.д.), расходы на поддержание в рабочем состоянии оборудования, зданий. Основной смысл постоянных затрат в том, что они существуют вне зависимости от того получил доход предприниматель или нет.

Это смысловое распределение затрат **на** постоянные и переменные очень важно для грамотного управления бизнесом, а особенно на стадии организации какого-нибудь нового дела. Такое разделение затрат используется для определения точки безубыточности. Чем ниже постоянные затраты, тем ниже точка безубыточности, и в свою очередь меньше предпринимательский риск.

Тема 3. Основы бизнес-планирования

Бизнес-планирование в России получило развитие с переходом экономики на рыночные отношения. Как известно, свободное предпринимательство не приемлет спускаемого сверху (обычно государственным органом) директивного плана, ограничивающего инициативу хозяйствующего субъекта. В то же время внутрипроизводственное планирование — необходимость, залог снижения хозяйственного риска, способ повышения эффективности функционирования предприятия. При этом в отличие от командноадминистративной системы для предпринимательства наиболее характерны планы и программы реализации отдельной сделки, бизнесоперации.

Бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план — инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

1) социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Или, например:

- 1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;
- 2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- 3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- 1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии

бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и кратко характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям

(продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- 1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;
- 2) инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;
- 3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;

4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года. Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект.

Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отразиться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

Тема 4. Сбор и подготовка информации для составления бизнес-плана

Сбор и подготовка исходных данных является одним из основных этапов составления бизнес-плана. Во многих случаях прохождение данного этапа связано с определенными финансовыми расходами, однако экономить на этом не стоит: недостоверность исходных данных может в процессе реализации проекта привести к серьезным проблемам и неприятностям.

Конечно, никто не будет спорить о том, что любой бизнес-план может быть реализован на практике лишь с определенной долей вероятности.

Такая неопределенность связана с целым рядом факторов: форс-мажорные обстоятельства, непредвиденные изменения на рынке, ошибки стратегического характера, и т.д. Однако многие проблемы возникают именно из-за недостоверности исходных данных: например, неправильная оценка рыночной конъюнктуры, предельно допустимого ценового диапазона, производственных затрат и коммерческих расходов, и др., может привести к формированию ошибочных выводов и к необоснованному завышению целого ряда важных финансовых показателей проекта. Стоит ли говорить, к каким негативным последствиям могут привести подобные ошибки!

Основные направления сбора исходных данных.

По каким же направлениям следует проводить сбор исходных данных? Однозначного ответа на данный вопрос не существует — очень многое зависит от специфики конкретного проекта. Примерный перечень направлений, по некоторым из которых необходимо будет собирать информацию при составлении большинства бизнес-планов:

- Текущая ситуация и общее положение дел в соответствующей отрасли: основные тенденции ее развития, сложившиеся к данному времени закономерности, перспективы развития, влияющие на состояние отрасли факторы.

- Конкурентоспособность продукции предлагаемого проекта, оценка конкурентной среды. Кто является основными конкурентами компании, как можно охарактеризовать конкурентов? Как долго они присутствуют на рынке, каковы их преимущества и недостатки? Какими свойствами обладает выпускаемая конкурентами продукция (товары, работы, услуги), каковы ее преимущества и недостатки? Какую долю на рынке занимает каждый из имеющихся конкурентов?

- Основные маркетинговые и технологические решения, которые имеют место быть при реализации аналогичных или похожих проектов. Что из этих решений можно сразу взять на вооружение, к чему следует присмотреться внимательнее, а от чего целесообразнее отказаться?

- Географическое расположение административных, производственных, складских, вспомогательных и иных необходимых помещений предприятия, возможность организации и последующего развития инфраструктуры..

- Текущая ситуация, сложившаяся на рынке данного вида продукции. Сегментация и емкость рынка, тенденции и перспективы его развития. Каналы распределения, существующие на рынке в данный момент времени и на ближайшую перспективу.

- Поставщики оборудования, сырья, материалов, работ и услуг, предлагаемый ими ассортимент, цены, условия поставок, деловая репутация каждого поставщика.

- Трудовые ресурсы, которые будут привлечены для реализации проекта. Имеется ли в данном регионе достаточное количество трудовых ресурсов? Какой уровень оплаты труда сложился в данном регионе, насколько он соответствует тому, что вы можете предложить своим работникам? Имеются ли в данном регионе специалисты, без которых невозможна реализация проекта? Какими трудовыми ресурсами располагает предприниматель на данный момент?

- Законодательная и нормативно-правовая база. Какими документами регламентируется работа предприятий, осуществляющих в данном регионе данный вид деятельности? Каковы особенности налогообложения предприятий данной направленности? Какие лицензии и (или) иные разрешительные документы необходимо получить для осуществления данного вида деятельности, что для этого требуется и каковы порядок и сроки их получения? Какие расходы придется понести для получения лицензий и (или) иных разрешительных документов?

- Прогнозирование спроса на продукцию предлагаемого проекта. Какова емкость целевых сегментов, имеется ли наличие рыночных окон, которые можно превратить в рыночные ниши компании?

- Финансирование проекта. Какими финансовыми источниками предполагает пользоваться компания, на каких условиях будет предоставляться финансовая поддержка (сроки, размеры кредитных ставок, и др.)?

- Оценка количества времени, которое необходимо для запуска проекта. Каковы сроки поставки и монтажа необходимого оборудования, сырья и материалов, комплектации персонала, выполнения подготовительных работ? В какие сроки смогли запустить аналогичные проекты имеющиеся конкуренты?

- Текущее состояние предприятия. Какими производственными мощностями располагает предприятие на данный момент, каков износ его основных фондов, какова укомплектованность трудовыми ресурсами, достаточно ли складских помещений, какова финансовая устойчивость предприятия?

При сборе исходных данных не стоит забывать, что в определяющей степени их достоверность определяется надежностью используемых источников информации.

Проведение маркетинговых исследований

В настоящее время существует множество самых разных методов проведения маркетинговых исследований, которые применяются в зависимости от поставленных целей и задач. Применительно к бизнес-планированию все маркетинговые исследования можно выделить в два вида: кабинетные маркетинговые исследования и полевые маркетинговые исследования. Рассмотрим подробнее, чем же характеризуется каждый из этих видов.

Проведение кабинетных исследований

Сущность кабинетных маркетинговых исследований заключается в том, что в них используется информация, которая ранее уже была кем-то и где-то собрана. Целью кабинетных исследований является сбор этой информации, ее группировка, сортировка, классификация, обработка, и в конечном итоге — получение на ее основании необходимых данных.

Большинство маркетинговых исследований рекомендуется начинать именно с кабинетных исследований, поскольку затраты на их проведение весьма невелики (либо отсутствуют вовсе), и в то же время скорость получения результатов достаточно высока.

Какие же задачи можно решить путем проведения кабинетных исследований?

В большинстве случаев кабинетные исследования позволяют решать перечисленные ниже задачи.

Определение основных каналов реализации и продвижения товаров (работ, услуг).

Проведение анализа ценовой политики, сложившейся на рынке в настоящее время.

Исследование ситуации, сложившейся на рынке трудовых ресурсов.

Определение емкости и объема рынка, получение общего представления о ситуации, сложившейся на рынке в настоящее время.

Определение рыночной структуры, проведение конкурентного анализа.

Получение информации о тенденциях и перспективах развития рынка.

Исследование маркетинговой активности конкурентов.

Определение основных направлений дальнейших исследований.

Помимо перечисленных, с помощью кабинетных исследований можно решать и другие задачи, в зависимости от конкретной ситуации.

Процесс проведения кабинетных исследований можно разделить на три этапа: поиск данных в разных источниках информации, обработка и преобразование полученной информации, формирование выводов, предложений и рекомендаций.

Какими же источниками получения информации можно пользоваться при проведении кабинетных исследований?

Примерный перечень источников, которыми часто пользуются при проведении кабинетных исследований в России:

Материалы, представленные в средствах массовой информации.

Учебная и научная литература соответствующей направленности.

Материалы различного рода семинаров, симпозиумов, конференций и иных подобных мероприятий.

Данные государственной статистики, а также материалы, издаваемые налоговыми органами.

Статистические и отчетные данные конкурентов и иных предприятий и организаций, которые публикуются в соответствии с требованиями действующего законодательства (например, обязательная публикация отчетности открытыми акционерными обществами, страховыми компаниями, и т.п.).

Рекламные материалы, прайс-листы, каталоги, справочники, распространяемые на выставках и ярмарках буклеты, иные подобные материалы.

Корпоративные сайты конкурентов и иных организаций, занимающихся подобными видами деятельности.

Платные источники информации (например, платные базы данных Интернета, и др.).

Собственный опыт проведения рекламных акций: экономическая эффективность рекламных акций, статистика реакции клиентов на рекламные обращения, и т.п., а также собственная статистика продаж (при наличии таковой) и маркетинговых расходов.

Различного рода исследовательские отчеты, публикуемые в свободном доступе (Интернет, средства массовой информации, и др.) государственными органами или специализированными исследовательскими предприятиями и организациями.

Проведение полевых исследований.

Полевые маркетинговые исследования позволяют получить гораздо более полную и достоверную информацию, нежели кабинетные исследования.

Принципиальное отличие полевых исследований от кабинетных заключается в том, что при проведении полевых исследований осуществляется сбор и анализ данных, полученных из первичных источников. Иначе говоря, здесь не идет речь об изучении материалов периодических изданий, Интернет-ресурсов, прайс-листов, статистических данных и т.п.: полевые исследования предполагают самостоятельный сбор первичной информации путем проведения опросов, анкетирований, интервью, тестирований товара (работы, услуги), и т.д.

Проще всего разницу между кабинетными и полевыми исследованиями можно сформулировать следующим образом: кабинетное исследование можно

делать «не выходя из кабинета», а для проведения полевых исследований необходимо «выйти в поле».

Осуществление полевых маркетинговых исследований позволяет решать перечисленные ниже задачи.

Определение сильных и слабых сторон предлагаемого товара (работы, услуги).

Получение информации, необходимой для разработки рекламной стратегии компании.

Получение информации об основных типах потенциальных потребителей предлагаемого товара (работы, услуги).

Выявление распределения между основными конкурентами рыночных долей в процентном соотношении.

Знакомство с системой ценностей потенциальных потребителей.

Получение информации об отношении потенциальных потребителей к предлагаемому товару (работе, услуге).

Выявление пустующих рыночных ниш.

Моделирование физических параметров предлагаемого товара (работы, услуги).

Определение возможной цены на предлагаемую продукцию.

Оценка емкости рынка в натуральном и денежном выражении.

Моделирование внештатных ситуаций, определение порядка действий при наступлении таких ситуаций.

Получение информации для разработки упаковки продукта.

Определение потребительской мотивации при приобретении товара (работы, услуги).

Сравнение товаров (работ, услуг) от разных производителей и поставщиков.

Помимо перечисленных, с помощью полевых исследований можно решать и другие задачи, наличие которых обусловлено спецификой конкретного проекта.

Среди основных методов, которые используются при проведении полевых исследований, можно выделить следующие: метод эксперимента, метод

наблюдения (мониторинг), анкетирование, проведение опросов и интервью (в т.ч. глубинные и полуструктурированные интервью, а также метод фокус-групп), техника свободных ассоциаций, незаконченные предложения, персонификация, и др.

Одним из популярных методов полевых исследований является проведение опросов. Чаще всего используются опросы через собственный сайт, опросы на независимых рекламных площадках (например, в печатных изданиях), уличные опросы (например, интервью случайных респондентов), телефонные опросы и почтовые опросы.

Одним из наиболее простых способов проведения опроса является размещение анкеты на собственном сайте. Это почти не требует затрат; с другой стороны, далеко не все посетители сайта захотят отвечать на вопросы вашей анкеты (к этому склонны обычно люди с определенным складом характера и наличием свободного времени), а значит — результаты опроса могут быть необъективными.

При проведении уличных опросов важно грамотно подойти к процессу составления выборки респондентов. Выборки бывают репрезентативными и целевыми. Отличие между этими выборками заключается в том, что в первом случае опрос проводится случайным образом, возможно — с определенным интервалом (например, опрашивается каждый пятый прохожий на улице), а во втором случае каждый опрашиваемый респондент должен удовлетворять определенным требованиям.

Помимо личного опроса, можно проводить также телефонные опросы. Среди преимуществ телефонного опроса можно выделить быстроту получения информации. К недостаткам телефонных опросов можно отнести ограниченный круг респондентов (такowymi могут являться только люди, имеющие телефон), а также некоторые ограничения по числу и сложности задаваемых вопросов.

Тема 5. Структура и технология составления бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой комплексный план развития предприятия на ближайшие 3-5 лет. Он определяет цели предприятия и его политику в области продукции, маркетинга, производства, управления, финансирования. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять в ежемесячной разбивке, для второго - в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом проекте и понять его цели.

Существует значительное число разработок по составлению бизнес-плана, но все они похожи и отличаются лишь последовательностью разделов. Вместе с тем структура бизнес-плана зависит от цели и экономической политики предприятия, степени его новизны, характера его развития. Разработка бизнес-плана осуществляется в последовательности, приведенной на рисунок 1.

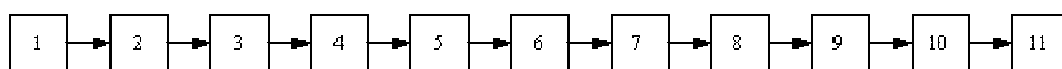


Рисунок 1. Блок-схема разработки разделов бизнес-плана

1. Выработка идеи проекта
2. Описание идеи (сущности) проекта
3. Анализ производственных возможностей фирмы в реализации проекта
4. Оценка рынка сбыта
5. Разработка плана маркетинга
6. Разработка плана производства
7. Разработка организационного плана
8. Расчет показателей ТЭО
9. Разработка финансового плана
10. Оценка риска
11. Общие выводы и предложения (резюме).

Таким образом, в процессе проработки разделов бизнес-плана формируются исходные данные для технико-экономического обоснования.

Получив все необходимые данные для технико-экономического обоснования, производится расчет показателей ТЭО (чистой прибыли, рентабельности, внутреннего коэффициента эффективности, максимального денежного оттока, периода возврата капитальных вложений, точки безубыточности).

Время, которое занимает составления бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки работника. Специалисты считают, что на составление бизнес-плана затрачивается не менее 200 часов.

План должен быть достаточно подробным, т.к. он необходим многим:

- потенциальным инвесторам (банкирам);
- сотрудникам, желающим знать свои перспективы, четче понимать свои задачи;
- владельцу предприятия (менеджеру), чтобы тщательно проанализировать свои цели и возможности.

Бизнес-план следует начинать ... с конца, т. е. с резюме. Оно, конечно же, должно готовиться в конце работы, когда завершены все остальные разделы, и достигнута полная ясность во всех аспектах бизнес проекта. Работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления, то читать бизнес-план просто не станут и уж тем более средств не дадут. Резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана. Его объем не должен превышать 4 машинописных страниц. Оно должно быть написано так, как если бы пытались объяснить громадные преимущества проекта первому попавшемуся прохожему. Отсюда - предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что собирается сделать, за счет чего, чем будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые ожидается получить после реализации проекта.

Здесь следует привести сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, о выручке от продаж, затратам на производство, валовой прибыли, уровне прибыльности вложений в ваше дело и, наконец, о сроке, в течение которого возможно вернуть средства, которые планируется одолжить (банковский кредит).

Анализ опыта российских предпринимателей показывает, что этот раздел, к сожалению, часто недооценивается разработчиками. Хотя он является одним из самых важных разделов плана, т.к. может вызвать (или нет) интерес читателя (который мог бы стать потенциальным банкиром или инвестором).

Страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано обязательно арабскими цифрами.

Основная часть бизнес-плана должна начинаться с раздела, где описываются товары или услуги, которые планируется предложить будущим покупателям и ради производства которых задуман проект. Нужно научиться выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям товар, выгодно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе его определяющих параметров, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Выбор наиболее подходящей стратегии зависит от того, какими возможностями располагает предприниматель. Полезно включить в бизнес-план наглядное изображение товара или изделий, полученных с помощью продукции. Чаще всего очень трудно получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Очень важно четко охарактеризовать основные качественные характеристики товара, преимущества его дизайна и особенности упаковки, в которой он будет продаваться. Все это имеет огромное значение для успешной реализации товара. В этом же разделе следует описать также организацию сервиса товара, если это техническое изделие.

Оценка рынка сбыта - это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Готовя этот раздел, необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации.

Самые первые необходимые сведения: кто будет покупать товары, где «ниша» на рынке? Нет ничего более ошибочного, чем полагать, что достоинства товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

Первый этап в такой работе - оценка потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут приобрести, скажем, за месяц или за год. Эта величина зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное - экономических, в т.ч. от уровня доходов (или заработков) Ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в т.ч. сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д.

Второй этап - оценка потенциальной суммы продаж, т. е. части рынка, которую можно надеяться завоевать, и соответственно максимальной суммы реализации, на которую можно рассчитывать. В результате такого анализа, который называется маркетинговым исследованием, можно определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчитывать за месяц. Но «рассчитывать» не означает получить их всех в первый же месяц работы.

Поэтому нужен третий этап - прогноз объемов продаж. Другими словами, на этом этапе предстоит оценить, сколько реально возможно продать продукции (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях деятельности, какие могут быть затраты на рекламу и уровень цен, который намерены установить, а главное - как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и через несколько лет[38].

Естественно, что при этом собирается также информация о возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж.

При составлении плана маркетинга предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные его элементы. Основные элементы плана маркетинга: Схема распространения товаров (услуг).

Ценообразование. Реклама. Методы стимулирования продаж. Организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров). Формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Как известно маркетинговая стратегия состоит из четырех основных компонентов (4P-mix): продукт, место (распределение), продвижение и цена

Данный раздел бизнес-плана готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача этого раздела - доказать потенциальным партнерам, что в состоянии реально производить необходимое количество товаров в определенные сроки с требуемым качеством.

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет. Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на предприятии (откуда и как будут поступать к вам все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия). Внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать бизнес-план, будут рассматривать данный раздел, прежде всего, с точки зрения того, насколько рациональна технологическая схема. В этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Нельзя обойти эти вопросы и в тексте. Здесь нужно будете сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества, а также какими стандартами при этом будут руководствоваться.

Наконец, завершаться данный раздел бизнес-плана должен оценкой возможных издержек производства и динамики на перспективу. При этом следует не забыть также о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды.

В разделе, посвященном риску, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее

разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

В разделе бизнес-плана о персонале речь идет, о том, с кем собирается организовывать свое дело и как планируется наладить работу персонала. Отправной точкой должны быть квалификационные требования, т. е. должны быть указаны, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой понадобятся для успешного ведения дел. Необходимо указать, как собираются заполучить этих специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов); есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов.

В этом разделе следует привести также организационную схему предприятия, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как все службы будут между собой взаимодействовать и как будет осуществляться координация и контроль их деятельности. Целесообразно в данном разделе оговорить вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

Раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам предприятия, целесообразно готовить вместе с юристом.

Раздел бизнес-плана «Финансы» или «Финансовый план» призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Необходимо подготовить одновременно несколько документов: прогноз объемов реализации; баланс денежных поступлений и платежей; сводный баланс активов и пассивов предприятия; расчет достижения безубыточности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той части рынка, которую предполагается завоевать новой продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на 3 года вперед, причем для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго - поквартально, а для третьего - в виде общей суммы продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста: предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется

предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, конечно, приходится заниматься прогнозными прикидками.

Баланс денежных поступлений и платежей - это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект в разбивке по времени. Главная его задача - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность (т. е. постоянное наличие на банковском счете денежных сумм, достаточных для осуществления оплаты по обязательствам) предприятия при реализации данного проекта.

Таблица доходов и затрат в будущих периодах - это документ с довольно простой структурой. Его задача - показать, как будет формироваться и изменяться прибыль (для первого года - ежемесячно, для второго - поквартально, для третьего - в расчете на год).

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений, тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя: его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

И, наконец, в этом разделе бизнес-плана целесообразно привести расчет условий достижения безубыточности бизнес проекта. Для этого можно использовать следующую формулу:

$$K = \text{УПЗ} / (\text{Ц} - \text{УППЗ}); \quad (1)$$

где К - количество произведенных товаров (обслуженных клиентов), при котором будет достигнута безубыточность операций, шт. (ед.);

УПЗ - сумма условно-постоянных затрат, необходимых для организации коммерческой деятельности, руб.,

Ц - цена за единицу товара (услугу), руб.;

УППЗ - сумма условно-переменных затрат, необходимых для изготовления единицы товара (оказания одной услуги), руб.

При расчете объема производства, обеспечивающего безубыточность, необходимо: исходить из тех же объемов реализации, которые были указаны ранее в соответствующем разделе бизнес-плана; выполнять расчет для нескольких (не менее трех) уровней возможной цены реализации, чтобы дать банку возможность оценить влияние рыночных условий на прибыльность заемщика.

Если предполагается выпускать несколько видов товаров (оказывать несколько видов услуг), то объем производства (П), обеспечивающего безубыточность, рассчитывают по формуле:

$$П = УПЗ / [(Ц_1 - УППЗ_1)K_1 + (Ц_2 - УППЗ_2)K_2 + (Ц_n + УППЗ_n)K_n] \quad (2)$$

где Ц, УППЗ - цена и условно-переменные затраты для каждого вида товаров, выпускаемых предприятием;

K_1, K_2, \dots, K_n - доля выручки от реализации 1-го, 2-го, ..., n-го вида товара в общей выручке от реализации всех производимых в течение года предприятием товаров, долей ед.;

n - общее количество изготавливаемых предприятием видов товаров.

В разделе «Финансы» необходимо изложить также план получения средств для создания или расширения предприятия.

Первый вопрос: какой объем средств необходим для реализации данного проекта?

Второй вопрос: откуда намечается получить эти деньги и в какой форме?

Третий вопрос: когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?

Ответ на первый вопрос вытекает из самого раздела. А вот ответ на второй вопрос - тема для особого разговора. Практически здесь речь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Наконец, что касается третьего аспекта данного раздела - оценки сроков возврата заемных средств, - то это требует проведения и включения в бизнес-план специальных расчетов, которые дают возможность определить срок окупаемости вложений.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить»² любую новинку. Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выходы из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Данный раздел содержит следующие составные части:

- перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;
- организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- программу страхования от рисков.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Значит, бизнес-план представляет собой комплексный план развития предприятия на ближайшие 3-5 лет, каждый его раздел требует комплексной проработки и тщательного подхода, в зависимости от цели составления и вида самого бизнес-плана.

Тема 6. Расчет точки безубыточности

В современной экономике широко используется расчет точки безубыточности в различных модификациях. С его помощью можно определить риск инвестиционного проекта. Суть данного метода заключается в определении

минимально допустимого (критического) уровня производства продукции (продаж, услуг), при котором предприятие будет являться безубыточным.

Для успешного ведения бизнеса необходимо точно знать, какой объем продукции требуется реализовать предприятию для покрытия всех затрат на ее производство. При меньшем объеме производства и продаж продукции предприятие будет в убытке, при большем – получит прибыль. Кроме того, чем ниже будет рассчитанный критический уровень производства, тем более устойчивым будет предприятие в условиях возможного сокращения рынков сбыта.

Точка безубыточности может быть определена графически и аналитически.

Рассмотрим вариант аналитического расчета. Точка безубыточности является таким объемом производства продукции, при котором полученные доходы покрывают все затраты и расходы предприятия, но не дают прибыли, то есть прибыль равна нулю. При расчетах учтем, что вся произведенная продукция будет реализована, то есть объем производства соответствует объему продаж.

Выручка от реализации продукции вычисляется по формуле:

1) $V_p = I_{\text{пост}} + I_{\text{пер}} + П$, где:

V_p – выручка от реализации продукции;

$I_{\text{пост}}$ – постоянные издержки;

$I_{\text{пер}}$ – переменные издержки;

$П$ – прибыль.

Значения выручки и издержек должны относиться к одному и тому же периоду времени – месяц, квартал, год. В результате расчетов получим значение точки безубыточности за тот же период времени.

При критическом объеме производства (продаж), т.е. в точке безубыточности, прибыль равна нулю, следовательно:

2) $V_p = I_{\text{пост}} + I_{\text{пер}}$

Учитывая, что выручка от реализации равна произведению объема продаж и цены продукции, и, поскольку нас интересует критический объем производства продукции, в расчетах будем использовать именно его, следовательно:

3) $V_p = T_b * Ц$, где:

Тб – точка безубыточности, или критический объем выпуска (реализации) продукции в натуральных единицах (в штуках);

Ц – цена единицы продукции.

Сумма переменных издержек будет равна произведению средних переменных издержек на единицу продукции и объема производства (реализации), который, как уже упоминалось, равен критическому объему. Формула 2) принимает вид:

4) $Tб * Ц = И_{пост} + И_{Спер} * Tб$, где:

ИСпер – средние переменные издержки на единицу продукции.

Отсюда можно выразить критический объем производства продукции, или точку безубыточности в натуральном выражении, или в единицах продукции:

5) $Tб = И_{пост} / (Ц - И_{Спер})$

Точка безубыточности в денежных единицах (Тбд) может быть рассчитана по формуле:

6) $Tбд = Vр * И_{пост} / (Vр - И_{пер})$

Одним из недостатков метода является отсутствие учета налоговых выплат. Взяв за основу расчет точки безубыточности, можно по аналогии вычислить объем производства для получения запланированной (целевой) прибыли.

Если предприятие не меняет объем производства (продаж), не расширяется и не сокращается, то низкая точка безубыточности будет критерием успешного функционирования предприятия. Если же при таких условиях происходит рост точки безубыточности, это будет сигналом ухудшения финансового положения предприятия.

Однако на практике условия функционирования предприятия могут изменяться, и рост точки безубыточности может быть вызван разными причинами. Например, расширение производства неизбежно приведет к росту издержек: возрастают затраты на обслуживание и ремонт оборудования, на аренду новых помещений, происходит увеличение числа работающего персонала и, следовательно, расходы на оплату труда, и т.д. Предприятие, в связи с

увеличением объемов производства, будет иметь новую точку безубыточности, более высокую.

Существует пропорциональная зависимость между размером оборота компании и величиной ее точки безубыточности. Например, для мелкого торгового предприятия величина точки безубыточности может быть в сотни раз меньше, чем соответствующая величина для крупной торговой фирмы. Сравнить их устойчивость на рынке можно несколькими иным способом.

Рассчитав точку безубыточности, можно определить запас устойчивости (запас прочности) предприятия – степень превышения объема производимой продукции над критическим объемом, или, другими словами, насколько далеко отстоит предприятие от точки безубыточности. Этот показатель демонстрирует жизнестойкость предприятия.

Расчет запаса прочности в денежных единицах:

$$7) \text{ЗАПд} = (Вр - Тбд) / Вр * 100\%$$

Расчет запаса прочности в натуральных единицах:

$$8) \text{ЗАПн} = (Рн - Тбн) / Рн * 100\%, \text{ где:}$$

Рн – объем реализации продукции в натуральных величинах.

Запас прочности часто является более объективной характеристикой, чем точка безубыточности. Определив данный показатель, можно выяснить, насколько близко находится предприятие к границе, за которой будут убытки.

Чем выше значение запаса прочности, тем устойчивее предприятие к неблагоприятным изменениям на рынке. Значение запаса прочности позволяет достаточно объективно сравнивать предприятия разных масштабов и с разными объемами реализуемой продукции, а так же оценивать финансовое положение какого-либо одного предприятия в разные периоды времени.

Тема 7. Рекомендации при составлении и оформлении бизнес-плана

1. Предложения должны быть короткими, ясными, чёткими, энергичными. Не стоит вкладывать в текст слишком много эмоций. Не рекомендуется

употреблять многозначительные и расплывчатые выражения. Читатель плохо воспринимает слишком академичное, наукообразное сочинение.

2. Не нужно увлекаться использованием технического жаргона. Глубокое знание дела в первую очередь выражается в том, что специалист может рассказать о нём ясно и доходчиво, не прибегая к специфическим, ходовым выражениям.

3. Бизнес- план должен включать только относящуюся к делу (релевантную) информацию. Не стоит увлекаться общими рассуждениями, экскурсами в чистую теорию или области, не связанные с данным бизнесом. Например, рассматривая циклический характер продаж своего товара, не нужно целиком излагать теорию делового цикла.

4. Идеи, представленные в бизнес- плане, не должны быть чрезмерно амбициозными. Не нужно завышать планку будущих достижений без учёта реальных возможностей бизнеса - даже если это предпринимается в рекламных целях. Потенциальные инвесторы - банки, государство, венчурные компании и т. п. – часто гораздо лучше осведомлены о реальном положении дел. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка фирмы.

5. Очень помогает уяснение положений плана использование фотографий, диаграмм, графиков, таблиц. Умелое применение этих средств существенно повышает впечатление о бизнес- плане.

6. Необходимо позаботиться о чёткой структуре плана. Материал должен разделён на короткие, хорошо выделенные параграфы. Хорошо структурированный и оформленный материал легко читается, быстрее попадает в поле зрения.

7. Нужно особо выделять основные предложения бизнес- плана, его главные выводы.

8. Не стоит утяжелять основные разделы бизнес- плана различной объёмной информацией.

9. Важно правильно выбирать время для работы над бизнес- планом. Это занятие требует большой сосредоточенности, поэтому бизнес- план нужно писать тогда, когда над вами не тяготеют серьёзные проблемы.

10. При составлении бизнес- плана нельзя забывать о таком важном принципе, как гибкость планирования. Необходимо определять основные положения бизнес- плана так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям в среде фирмы.

Список литературы

1. Уткин, Э.А. Бизнес-план: как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. - М. : АКАЛИС, 1996. - 176 с.
2. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование : учеб. пособие для студентов вузов / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 367 с.
3. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности : учеб. пособие / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. - М. : ИНФРА-М, 1996. - 224 с.
4. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник для студентов вузов / В.А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2010. - 699 с.
5. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование : [учеб. пособие (+ CD с учеб. материалами)] : теория и практика / Н.Д. Стрекалова. - СПб. ; СПб. : Питер : Питер, 2010., 2010. - 352 с.: ил. - (Учебное пособие). - Библиогр.: с. 349-352.
6. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукусуев. - 4-е изд., испр. - М. : Дашков и К, 2009. - 268 с.
7. Бизнес-планирование : учебник / [В.М. Попов и др.] ; под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова ; Российская экономическая академия. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 672 с.
8. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) : учеб. пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, А.Л. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 222 с.
9. Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учебник / В.З. Черняк. - М. : КНОРУС, 2005. - 536 с. - Библиогр.: с. 534-535.
10. Максютлов, А.А. Бизнес-планирование развития предприятия / А.А. Максютлов. - М. : Альфа-Пресс, 2006. - 288 с.
11. Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: задачи и решения : учеб.-практ. пособие / Г.И. Просветов. - 2-е изд., доп. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 256 с.

12. Бизнес-планирование на компьютере : учеб. пособие / И.А. Баев [и др.]. - Ростов н/Д : Феникс, 2007. - 316 с.
13. <http://depositfiles.com>.
14. <http://mirknig.com>.
15. www.advertology.ru
16. www.zipsites.ru
17. www.kodges.ru
18. <http://window.edu.ru/resource/783/71783>

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Бизнес-планирование»

Для студентов дневной и заочной форм обучения
специальности 080105 «Финансы и кредит» и по направлению подготовки
бакалавров 080200 «Менеджмент»

Подписано в печать 02.12.2013. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Формат бумаги 60х84/16. Печать цифровая. Усл. п. л. 2,75. Тираж 100. Заказ 0282.

Отпечатано с готового оригинал-макета на участке оперативной полиграфии ИП Магарин О.Г.
385008, г. Майкоп, ул. 12 Марта, 146. Тел. 8-906-438-28-07. E-mail: olemag@yandex.ru