

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АГРОБИЗНЕСА

Кафедра экономики

А.А. Кузьмицкая

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика профиль Экономика предприятий и организаций



Брянская область, 2018

УДК 339.976 (076)
ББК 65.290-2
К 89

Кузьмицкая, А. А. **Бизнес-планирование:** методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика профиль Экономика предприятий и организаций / А. А. Кузьмицкая. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. - 40 с.

Данное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Экономика предприятий и организаций.

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование» предусматривает проведение практических занятий и самостоятельную работу студентов. В методических указаниях содержатся темы практических занятий, алгоритм их проведения, а также предложены задания для самостоятельной работы студентов.

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры менеджмента Дьяченко О.В.

Рекомендовано к изданию решением учебно-методической комиссии института экономики и агробизнеса БГАУ, протокол №7 от 19 апреля 2018г.

© Брянский ГАУ, 2018
© Кузьмицкая А.А., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение..... | 4 |
| Общие указания по выполнению практических работ..... | 6 |
| Общие указания по выполнению самостоятельной работы..... | 16 |
| Список рекомендуемой литературы..... | 39 |

ВВЕДЕНИЕ

Учебный план направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Экономика предприятий и организаций предусматривает проведение практических занятий по дисциплине «Бизнес-планирование».

Целью курса является дать будущему бакалавру комплексное представление о задачах, направлениях и методах бизнес-планирования на предприятиях и организациях; сформировать у будущего бакалавра комплекс знаний, умений и навыков по разработке бизнес-планов развития предприятий; научить его использовать современные информационные и компьютерные технологии при разработке бизнес-планов различного уровня.

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование» направлено на формирование следующих компетенций:

общефессиональных компетенций (ОПК):

ОПК-2: способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач

Знать: базовые основы современной теории сбора, анализа и обработки данных, алгоритм отбора данных, необходимых для решения профессиональных задач.

Уметь: правильно осуществлять отбор данных, необходимых для решения профессиональных задач, анализировать полученные данные, выявлять и исследовать важнейшие показатели, необходимые для дальнейшего решения поставленных экономических задач.

Владеть: важнейшими методами анализа и обработки полученных данных, навыками разрешения проблемных ситуаций, возникающих при осуществлении сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач.

ОПК-3: способностью выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы

Знать: базовые основы выбора инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей.

Уметь: анализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы.

Владеть: навыками выбора инструментальных средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей.

профессиональных компетенций (ПК):

ПК-1: способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

Знать: понятие о типовых методиках и действующей нормативно – правовой базе, основные экономические и социально – экономические показатели.

Уметь: осуществлять поиск нужных экономических и социально – экономических показателей для дальнейших расчётов, рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно – правовой базы экономические и социально – экономические показатели, определять наиболее эффективные типовые методики или корректировать имеющиеся типовые методики с учётом специфики рассчитываемых показателей.

Владеть: базовыми приёмами расчёта показателей по типовым методикам, навыками корректировки и дополнения типовых методик для расчёта экономических и социально – экономических показателей.

ПК-3: способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчёты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

Знать: базовые основы составления экономических разделов планов.

Уметь: правильно выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчёты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

Владеть: важнейшими методами работы с современными техническими средствами и информацией для проведения расчётов в экономических разделах плана.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1. Знать:

Базовые основы современных теорий бизнес-планирования применительно к предприятиям и организациям, методике и методологию составления и продвижения бизнес-планов на различных уровнях управления с учётом особенностей рыночной экономики.

3.2. Уметь:

Разрабатывать бизнес-планы предприятий и организаций с использованием современных информационных и компьютерных технологий, выявлять и исследовать социально-экономические проблемы развития предприятий и организаций, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации, анализировать основные теоретические и практические направления и проблемы развития предприятий на перспективу.

3.3. Владеть:

Современными методами и технологиями бизнес-планирования деятельности предприятий и организаций, навыками разрешения проблемных ситуаций, возникающих в ходе реализации бизнес-планов различных уровней.

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Тематический план учебной дисциплины

Тема 1

Бизнес-планирование как элемент экономической политики организации в современных условиях

Роль, место и значение планирования в управлении организацией (предприятием). Предмет планирования. Сущность и структура объектов планирования в организации. Возможность и необходимость планирования в условиях рыночных отношений. Значение бизнес-плана в современных условиях.

Тема 2

Место бизнес-плана в системе планирования. Виды и типы бизнес-планов

Место бизнес-плана в системе планирования. Основные функции бизнес-плана. Требования к разработке бизнес-планов. Основные виды и типы бизнес-планов. Информационное обеспечение бизнес-планирования.

Тема 3

Основные разделы бизнес-плана и их содержание

Основные разделы бизнес-плана и их содержание:

Аннотация. Резюме проекта. Меморандум о конфиденциальности проекта. Информация об отрасли.

Описание организации (фирмы). Описание продукции (работы, услуги). Правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура и управление. План по персоналу. Маркетинговый план. Стратегия продвижения товара.

План производства (торговый план). Финансовый план (методика расчетов и структура основных документов финансового плана - план прибылей и убытков, план движения денежных средств, план балансов, план распределения прибыли). Ценообразование.

Календарный план. Безубыточность проекта. Виды рисков проекта, возможности их снижения. Особенности разработки бизнес-плана для предприятий торговли.

Тема 4
Стратегическое планирование.
Инвестиционная деятельность предприятия

Понятие и экономическое содержание стратегического планирования. Понятие и классификация стратегий. Цели организации (предприятия).

Инвестиционная деятельность предприятия в современных условиях. Инвестиционный план.

Тема 5
Моделирование бизнес-процессов

Функции и основные бизнес-процессы управления. Виды моделей применяемых в бизнес-планировании. Понятие о бизнес-процессе и его моделях.

Назначение программ серии Expert (Project Expert). График работ бизнес-плана. Диаграмма GANTT.

Тема 6
Анализ результатов и оценка рисков проектов.

Оценка и анализ эффективности инвестиционных проектов. Анализ безубыточности. Статистический и сценарный анализ.

Риски в бизнес-планировании, их виды. Способы снижения рисков. Угроза банкротства

Тема 7
Презентация бизнес – плана.

Презентация бизнес – плана. Правила подготовки презентации. Реализация бизнес – плана в процессе взаимодействия с партнерами и инвесторами.

Примерный план практических занятий

Практические занятия №1

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам:

Аннотация.

Меморандум о конфиденциальности проекта.

Резюме проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Структура бизнес-плана, функции и содержание разделов бизнес плана.

2. Требования к разработке бизнес-плана.

3. Основные элементы стратегического планирования.

4. Понятие миссии, целей, стратегии реализации бизнес-проектов.

5. Состав, содержание и источники получения информации для разработки бизнес-плана.

Содержание разделов:

1. Аннотация.

2. Меморандум о конфиденциальности проекта.

3. Резюме проекта.

Практическое занятие №2

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам:

Информация об отрасли.

Описание организации (фирмы).

Вопросы для обсуждения:

Содержание разделов:

1. Информация об отрасли.

2. Описание организации (фирмы).

Практическое занятие №3

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам:

Описание продукции (работы, услуги).

Вопросы для обсуждения:

Содержание раздела: Описание продукции (работы, услуги).

Практическое занятие №4

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам: Организационная структура и управление.

План по персоналу.

Вопросы для обсуждения:

Содержание разделов:

1. Организационная структура и управление.

2. План по персоналу

Практическое занятие №5

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам: Маркетинговый план.

Стратегия продвижения товара.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание разделов:
2. Маркетинговый план.
3. Стратегия продвижения товара.

Практическое занятие №6

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам:

План производства (торговый план).

Ценообразование.

Вопросы для обсуждения:

1. План производства (торговый план).
2. Ценообразование.

Практические занятия №7

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделу:

Финансовый план (план продаж, план производства, план затрат на материалы, план затрат на управление).

Вопросы для обсуждения:

Содержание раздела: Финансовый план (план продаж, план производства, план затрат на материалы, план затрат на управление).

Практическое занятие №8

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам:

Календарный план бизнес-плана.

Построение диаграммы GANTT.

Вопросы для обсуждения:

1. Программные средства, используемые в бизнес-планировании.
2. Основные технологические процессы бизнес-планирования.
3. Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании.
4. Основные функциональные возможности аналитических компьютерных программ.

Практическое занятие №9

Составление, расчет учебного бизнес-проекта по разделам:

Расчет и построение графика безубыточности проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ безубыточности бизнес-плана.
2. Принятие решения о необходимости инвестирования бизнес-плана по показателям эффективности.

Практическое занятие №10

Презентация учебного бизнес – плана студентами

Вопросы для обсуждения:

1. Порядок проведения презентации бизнес-плана.
2. Порядок проведения переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами.

Примеры тестовых заданий

Вариант 1

1. Планирование – функция управления, с помощью которой:

- а) определяются цели деятельности;
- б) устанавливаются необходимые средства для достижения целей;
- в) определяются пути реализации целей.
- г) происходит мотивация работников

2. План – это

- а) система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий
- б) заключается в принятии конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем
- в) прогноз будущего состояния

3. Какой из принципов планирования, предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь существование совокупности элементов; взаимосвязь между ними; наличие единого направления развития элементов системы, поведения, ориентированного на общие цели.

- а) принцип участия
- б) непрерывности
- в) единства
- г) точности
- д) гибкость

4. Планирование, которое представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия, это-

- а) технико-экономическое
- б) оперативно-производственное

5. По содержанию планов выделяют, следующие виды планов-

- а) технико-экономического
- б) оперативно-производственного,
- в) финансово-инвестиционное,
- г) бизнес-планирование

6. По уровню управления выделяют, следующие виды планов-

- а) фирменное,
- б) групповое
- в) корпоративное
- г) индивидуальное

7. По методам обоснования в современном производстве выделяют, следующие виды планов-

- а) рыночное
- б) децентрализованное
- в) централизованное
- г) административное

8. По времени действия внутрифирменное планирование бывает:

- а) краткосрочным
- б) бессрочным
- в) долгосрочным
- г) месячным
- д) среднесрочным

9. По типам целей не выделяют, следующие виды планов-

- а) оперативное
- б) тактическое
- в) креативное
- г) нормативное.
- д) стратегическое

10. Планирование, нацеленное на использование опыта прошлого:

- а) преактивное
- б) инактивное
- в) реактивное
- г) интерактивное

11. Планирование, направлено на поиск оптимального решения, выбор альтернатив развития:

- а) интерактивное
- б) инактивное
- в) преактивное
- г) реактивное

12. Бизнес-план — это

- а) обоснования нового дела.
- б) все ответы верны
- в) документ в помощь действующему предприятию разобраться в перспективах роста своего бизнеса
- г) юридический документ, с помощью которого начинается формирование уставного капитала
- д) сочинение на вольную тему о предприятии

13. Функции бизнес-планирования:

- а) привлечение к реализации планов развития предприятия потенциальных партнеров
- б) генеральная стратегия развития предприятия

- в) оценка и контроль процесса развития основной деятельности
- г) все ответы верны
- д) привлечение денежных средств со стороны.

14. В разделе бизнес-плана «Структура предприятия. Управление. Персонал» Вы не должны отразить:

- а) организационную структуру предприятия
- б) численность управленческого персонала
- в) количество оборудования и размер производственных площадей
- г) права, обязанности и функции работников

15. Работников предприятия Вы набираете:

- а) в любом количестве
- б) любых специальностей и квалификаций
- в) только нужных именно для вашего производства(торговли) специальностей
- г) все ответы верны

Вариант 2

1. Раздел «Производство» должен быть:

- а) в каждом бизнес-плане
- б) только в бизнес-плане торгового предприятия
- в) только в бизнес-плане производственного предприятия

2. В таблицу отчета о прибылях и убытках не включают следующие показатели:

- а) выручка от реализации
- б) налоги
- в) стоимость единицы товара
- г) чистая прибыль
- д) объем реализации продукции

3. Структура предприятия:

- а) это схема финансовых потоков предприятия
- б) показывает технологию производства продукции
- в) показывает, кто и чем на предприятии будет заниматься
- г) все ответы верны

4. Что не входит в принципы планирования по Файоллю-

- а) единство
- б) компетентность
- в) принцип участия
- г) точность
- д) гибкость
- е) непрерывность

- ж) умение отстаивать свою точку зрения
- з) достижимость результата

5. При организации Вашего бизнеса Вы можете:

- а) выбрать одну структуру и никогда ее больше не изменять, даже при необходимости
- б) выбрать одну структуру и при необходимости ее изменить
- в) выбрать сразу несколько структур

6. Резюме – это:

- а) то, что располагается в конце бизнес-плана
- б) то, что пишется до написания самого бизнес-плана
- в) краткое изложение всего бизнес-плана на 12- 15 страницах
- г) краткое изложение всего бизнес плана на 2 – 5 страницах

7. При описании Вашей управленческой команды не нужно указывать:

- а) автобиографии каждого управленца
- б) опыт и стаж работы
- в) роль, функции, ответственность и обязанности каждого
- г) недостатки каждого
- д) достоинства и сильные стороны каждого

8. Продвижение товара на рынок – это:

- а) разновидность производства
- б) маркетинг
- в) привлекательность бизнеса
- г) другое

9. Календарный план не устанавливает:

- а) время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта
- б) последовательность выполнения проекта
- в) порядок инвестирования
- г) себестоимость продукции
- д) последовательность маркетинговых действий

10. В бизнес-план обязательно включают следующие основные разделы:

- а) описание продукции (работы, услуги)
- б) финансовый план
- в) маркетинговый план
- г) организационный план

11. Показатель рентабельности в общем виде представляет собой отношение:

- а) прибыли к выручке от реализации продукции
- б) прибыли к затратам

- в) прибыли к себестоимости
- г) прибыли к трудозатратам

12. В раздел «Анализ рынка» бизнес-плана входят следующие ключевые моменты:

- а) оценка емкости рынка
- б) аргументированность, доказывающее продуманность производственного процесса
- в) информация о имеющихся конкурентах
- г) имеющиеся аналоги продукта и сильные и слабые стороны конкурентов
- д) определение себестоимости производимого продукта

13. В маркетинговом плане Вы должны отразить следующие ключевые моменты:

- а) реализация продукции
- б) убедительное доказательство выгоды проекта
- в) стратегия противодействия конкурентам
- г) прогноз потока денежных средств
- д) информация о характере спроса на товар
- е) информация о конечных потребителях

14. В раздел бизнес-плана «Финансовый план» включают следующие ключевые моменты:

- а) отчет о прибылях и убытках
- б) прогноз потока денежных средств
- в) определение важнейших экономических показателей
- г) балансовый отчет

15. Какой из принципов планирования, предполагает, что планирование в организации должно меняться, встраиваться, планомерно в меняющихся экономических условиях:

- а) принцип участия
- б) непрерывности
- в) единства
- г) точности
- д) гибкость

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Бизнес-планирование как элемент экономической политики организации в современных условиях.
2. Роль и место бизнес-плана в системе планирования.
3. Основные функции бизнес-плана.
4. Требования к разработке бизнес-планов.
5. Основные виды и типы бизнес-планов.
6. Информационное обеспечение бизнес-планирования
7. Аннотация.
8. Резюме проекта.
9. Меморандум о конфиденциальности проекта.
10. Информация об отрасли.
11. Основные разделы бизнес-плана и их краткое содержание
12. Описание организации (фирмы).
13. Описание продукции (работы, услуги).
14. Правовое обеспечение деятельности фирмы.
15. Организационная структура и управление.
16. План по персоналу.
17. Маркетинговый план.
18. Стратегия продвижения товара.
19. План производства (торговый план).
20. Финансовый план.
21. Ценообразование.
22. Календарный план.
23. Безубыточность проекта.
24. Особенности разработки бизнес-плана для предприятий торговли.
25. Понятие и экономическое содержание стратегического планирования.
26. Понятие и классификация стратегий.
27. Цели организации (предприятия).
28. Инвестиционная деятельность предприятия в современных условиях.
29. Инвестиционный план.
30. Функции и основные бизнес-процессы управления.
31. Виды моделей применяемых в бизнес-планировании.
32. Понятие о бизнес-процессе и его моделях.
33. Назначение программ серии Expert (Project Expert).
34. График работ бизнес-плана. Диаграмма GANTT.
35. Оценка и анализ эффективности инвестиционных проектов.
36. Анализ безубыточности.
37. Статистический и сценарный анализ.
38. Риски в бизнес-планировании, их виды.
39. Угроза банкротства.
40. Способы снижения рисков.
41. Презентация бизнес – плана.
42. Правила подготовки презентации.
43. Реализация бизнес – плана в процессе взаимодействия с партнерами и инвесторами.

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельное закрепление знаний в области теории и практики предмета, предусматривает обеспечение на основе изучения общих терминов и понятий, написание примерного бизнес-проекта по разделам, согласно рекомендациям, написание рефератов по каждой теме курса, проработку конспектов занятий и учебной литературы, выполнение тестового задания, подготовка сообщений, оформление отчета по домашним заданиям, подготовка презентации проекта.

Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Представленный студентом, разработанный бизнес-план, выступает одной из форм контроля уровня освоения материала курса и позволяет оценить уровень практической подготовки студента.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Задание для самостоятельной работы

Задание: написать примерный бизнес-проект, на примере любого предприятия (организации).

Рекомендации по составлению бизнес-планов

По своей сущности, бизнес-план представляет собой программу предпринимательской деятельности. Он описывает предприятие (настоящее или будущее); планируемую продукцию или услуги (особенно важно описание преимуществ по сравнению с конкурентами); рынок, на который эта продукция (услуги) нацелены; ресурсы и квалификацию персонала; финансовые потребности и планируемые финансовые результаты.

Бизнес-план может служить нескольким целям:

1. Проработки и описания бизнес идеи
2. Управления и контроля бизнеса
3. Привлечения внешних инвестиций

Бизнес-план, для первых двух целей может быть написан в произвольной форме. Здесь главное требование – удобство использования и понятность.

Бизнес-план, разрабатываемый для привлечения внешней инвестиционной поддержки, по форме – официальный документ. Этот документ предоставляет владельцу финансовых ресурсов информацию и демонстрирует основательность предпринимательского начинания. Этот документ должен быть достаточно полным, чтобы четко объяснить планы по реализации бизнес идеи, но не слишком длинным, чтобы утомить читателя. При разработке и оформлении бизнес-плана следует ориентироваться на объем в 25–40 страниц.

В шаблоне представлены основные разделы бизнес-плана, а также указана информация, которая должна в них содержаться. Для наполнения разделов бизнес-плана Вам необходимо развернуто ответить на вопросы, содержащиеся в шаблоне. При составлении собственного бизнес-плана совсем не обязательно строго следовать форме предложенного шаблона, важно, чтобы Ваш бизнес-план содержал основные разделы и в них заключалась информация, которая позволяла бы обосновать привлекательность вложений в предлагаемый вами бизнес.

Стандартной формы бизнес-плана не существует, но во всех случаях он должен содержать характерную информацию, необходимую для принятия решения о возможности финансирования предприятия. Каждый бизнес-план имеет свои особые черты в зависимости от того, в какой сфере начинает работать предприниматель, какой капитал он хочет получить от банка или инвестиционной компании. Глубина проработки бизнес-плана зависит от объема запрашиваемого финансирования. В случае малого бизнеса некоторые детали бизнес-плана могут быть опущены или изложены в сокращенном объеме.

Не существует стандартного периода планирования. Фактически, различные виды деятельности требуют различного периода планирования. Период планирования связан со сроком, на который планируется получить внешнее финансирование, а также сроком окупаемости проекта.

Как правило, бизнес-планы составляются на срок 3–5 лет.

Далее приводится примерная форма структуры бизнес-плана.

Введение.

1. Обзорный раздел (резюме).
2. Описание предприятия.
3. Описание продукции (услуг).
4. Анализ рынка.
5. Производственный план.
6. Маркетинговый план/Стратегия продаж.
7. Финансовый план, график безубыточности проекта.
8. Риски.
9. Приложения.

Рассмотрим примерное содержание некоторых разделов бизнес-плана.

Введение

Здесь должна быть отражена – актуальность выбора проекта, характеристика вашей отрасли, ваши цели, задачи, стратегия, миссия компании

1. Обзорный раздел (резюме)

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана. Этот раздел должен привлечь интерес того, кому будет адресован бизнес-план. Именно из этого раздела потенциальные инвесторы получают своё первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом.

В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план, раскрывая сущность и цель Вашего предприятия.

Этот раздел должен быть заполнен уже после написания самого бизнес-плана. В разделе должны обобщаться следующие сферы:

- Краткое описание проекта, его цели и задачи
- Товар или услуга и их преимущества
- Возможности рынка
- Управленческая команда
- Достижения/стаж работы, если имеются
- Финансовый план
- Объем требуемого внешнего финансирования
- Возврат займов инвесторам

Резюме должно включать следующую информацию:

- наименование проекта;
- характеристика организации, обращающейся за предоставлением средств (наименование, организационно-правовая форма, форма собственности, среднесписочная численность, уставной фонд, оборот за последний год, точный почтовый адрес, телефон, банковские реквизиты (в т.ч. рублевый, валютный, депозитный счета, Ф.И.О., возраст и квалификация руководителя проекта).

- описание проекта, особо выделив, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего дела;

- описание предприятия, его специфических черт, основные этапы в его развитии;

- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;

- описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
- преимущество продукции или услуг предприятия, собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;

- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какого роста можно ожидать, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;

- тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;

- степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;

- потребность в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться) инвесторам;

- если заявитель является физическим лицом, то инвестор должен знать, каким имуществом он владеет;

- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.;

- ключевые экономические показатели эффективности проекта;

- возможные риски и система страховок.

В случае необходимости (возможности) привлечения иностранных инвесторов резюме составляется как на русском, так и на английском языках. В резюме также отражается степень конфиденциальности изложенной в бизнес-плане информации.

Основное требование к резюме - простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

Помните, что потенциальные инвесторы часто делают предварительное заключение на основе резюме, и их решение о просмотре основной части бизнес-плана будет зависеть от информации, представленной здесь. Приложения в конце бизнес-плана содержат более детальную информацию, подкрепляющую основной текст бизнес-плана.

Фактически этот раздел может быть составлен из резюме, содержащихся в конце всех остальных разделов, и, как правило, заполняется на финишной стадии разработки бизнес-плана.

2. Описание предприятия

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

- цели и задачи на ближайший период и на перспективу;

- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;

- события, повлиявшие на развитие предприятия;

- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;

- организационная структура и кадровый состав;

- тенденции в сбыте продукции (услуг) в ближайшее время и в перспективе;

- основные достижения предприятия;

- показатели финансовой эффективности предприятия за последние три года;

- каковы преимущества предприятия;

- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;

- объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;

- какова доля предприятия на рынке и каковы тенденции;

- каковы возможности рекламы; сезонность;

- как увеличить долю предприятия на рынке; используемые ноу-хау;

- территориальное расположение клиентов;

- основные конкуренты и их сильные стороны;

- уровень технологии;

- анализ издержек;

- с какими проблемами сталкивается предприятие;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия (качество продукции и услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).

3. Описание продукции (услуг)

В этом разделе приводится подробная характеристика производимой предприятием продукции или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства.

Здесь даются подробные ответы на вопросы о том,

- в какой сфере предпринимательства будет разворачиваться
- деятельность будущего предприятия,
- какой продукт предполагается производить
- описание продукта (услуги), ассортимент
- чем отличается от аналогичной продукции (работ, услуг) других производителей и почему потребители могут отдать ему предпочтение?
- какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)?
- какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)?
- особенности продукта (услуги) и др.

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества вашего товара (услуги), его внешний вид, уникальность, если необходимо и упаковку, и сервисное обслуживание, провести анализ товара, наличие сертификатов, товарные знаки. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и ваши шансы на успех или неудачу.

Характеристика продукции:

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- примеры использования продукции;
- стоимость в зависимости от объемов производства;
- технологичность; универсальность;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т.п.);
- требования к контролю качества;
- требования к подготовке пользователей;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта;
- патентно-лицензионная защита.

Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке:

- описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов;
- почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом;
- принципы ценообразования конкурентов;

- способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами.

Исследования и разработки:

- цели и описание планируемых НИОКР;
- существующие технологические риски;
- технологическое состояние конкурентов, возможность их технологических достижений влиять или повлиять в будущем на деятельность предприятия;
- описание концепции развития продукта следующих поколений.

Финансирование:

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

4. Анализ рынка

Этот раздел посвящен анализу рынка и его участников (потребителей, покупателей, производителей, продавцов, конкурентов). Вы должны показать, что провели исследование рынка для подтверждения предположений, сделанных в Вашем бизнес-плане. Оно должно показать наличие рыночной ниши и Вашу способность обыграть конкурентов на этом рынке, необходимо показать затраты в связи с выходом на рынок и возможные риски.

Анализ покупателей

Проанализируйте покупателей и потребителей Вашего товара или услуги в каждом сегменте. Для этого необходимо ответить на вопросы:

- Кто является конечными потребителями?
- Как часто покупают эти товары/потребляют услуги?
- На основе каких факторов принимают решение о покупке?
- Где они покупают товары/потребляют услуги?
- Как реагируют на изменение цены товара/услуги?
- Как определяют качество товара/услуги?
- Каких специальных качеств товара/услуги хотят?
- Насколько удовлетворены существующими товарами/услугами?

Целевой рынок

Целевой рынок – это рынок, на котором Вы планируете продавать свой товар или услугу.

Проанализируйте сегменты этого рынка следующим образом:

- Каков размер каждого рыночного сегмента в денежном и натуральном выражении?
- Является ли данный сегмент растущим или уменьшающимся?
- Какие существуют барьеры входа на рынок?
- Какие есть специфические особенности данного рынка?

Оценка емкости рынка

Укажите общую возможную емкость рынка в денежном или натуральном выражении для Вашего вида товара или услуги, для всех целевых рынков, внутренних и внешних.

Тенденции на рынке

Проанализируйте, что происходит на рынке

- Существуют ли законодательные ограничения или регулирование, другие барьеры входа/выхода на рынок?
- Есть ли на рынке сезонность (колебания продаж в зависимости от сезона)?
- Какие недавние изменения произошли на рынке?
- Какие существуют прогнозы на будущее?
- Какие экономические факторы оказывают или могут оказать влияние на рынок?
- Какие возможны воздействия на Ваш товар или услугу?
- Каковы Ваши планы в ответ на будущие требования и изменения на рынке?

Анализ конкурентов

Проанализируйте Ваших конкурентов на данном рынке

- Какие есть конкурирующие товары и услуги?
- Кто их поставляет?
- В каком ассортименте?
- По какой цене?
- Кому?
- Каково качество этих товаров/услуг?
- Какова репутация и опыт работы конкурентов?
- Лояльны ли к ним покупатели?
- Каков размер их бизнеса? (оценка объема продаж)
- Как конкуренты распределяют свою продукцию?
- Какие преимущества и недостатки в предложениях конкурентов?

Конкурентные преимущества

Ваше мнение, почему потенциальные покупатели выберут именно Ваш товар вместо обозначенных выше. Преимущества могут включать:

- Уникальные свойства
- Новые технологии или способы применения
- Более высокая ценность для потребителя в показателях эффективности использования
- Более высокая совместимость с существующими продуктами.

5. Производственный план

Он содержит описание всего производственного процесса. Он готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством какой-либо продукции или услуги. Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю. Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане (сетевом графике). Календарный план выполнения работ в рамках проекта должен включать прогноз сроков действий (мероприятий) и потребности в финансовых ресурсах для его реализации.

Календарный план

В календарном плане, указываются время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению бизнес- плана и реализующих его цели. Кроме того, в этом разделе отмечаются плановые цели и обращается внимание на те моменты, которые наиболее опасны для успеха проекта. С помощью календарного плана, можно четко представить последовательность действий по достижению результатов.

С помощью диаграммы GANTT отображают временные характеристики этапов календарного плана проекта и связи между ними, формируют годовой календарь. Построив диаграмму GANTT можно точно увидеть линии связи между этапами календарного плана и их последовательность выполнения.

Календарный план

| № | Именован ие этапа | Длительность (дней) | Дата начала | Дата окончания | Ответственный |
|---|-------------------------|------------------------|----------------|-------------------|---------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Главная задача раздела - подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Здесь прежде всего нужно ответить на вопросы:

1. Где будут производиться товары - на действующем или на вновь создаваемом предприятии?
 2. Какие для этого потребуются мощности сегодня и в дальнейшем?
 3. Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие детали?
 4. Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Одновременно решается вопрос о контроле за качеством выпускаемой продукции. Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговую точку, то данный раздел можно назвать "торговый план" и описать в нем процедуру закупки товаров, систему контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений

Описание технологического процесса должно отразить:

- обеспеченность сырьём, оборудованием, комплектующими, энергией;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- требования к подготовке производства;

- возможности совершенствования технологии производства;
- требования к контролю качества на всех этапах производства продукции.

6. Маркетинговый план/Стратегия продаж

В этом разделе излагаются Ваши стратегии проникновения на целевой рынок, привлечения интереса покупателей к Вашему товару или услуге и собственно продаж Вашего товара/услуги.

Источники дохода

Из каких составляющих будет складываться доход Вашего бизнеса (за что Вы будете получать деньги?)

- Основные продукты (товары или услуги)
- Дополнительный сервис
- Послепродажное обслуживание
- Сопутствующие товары и услуги

Маркетинговая стратегия

Какое место на рынке Вы хотите занять по отношению к товарам/услугам конкурентов:

- На какие сегменты рынка Вы ориентируетесь/нацеливаетесь в первую очередь, почему?
- Каким образом Вы сможете развиваться, чтобы занять весь целевой рынок?
- Чем будет отличаться (в сознании потребителей) Ваш товар/услуга от конкурентов?
- Какие ключевые преимущества Вы станете выдвигать на первый план?
- Каких потенциальных покупателей Вы уже наметили?
- Как Вы будете получать отзывы о товаре?
- Какие контакты/связи можно использовать для получения сведений о рынке и продажах?
- Будете ли Вы сами заниматься маркетингом или привлечете стороннего исполнителя, если так то кого?

Ценообразование

Каким образом Вы собираетесь назначать цену на Ваш товар или услугу.

Принимаются во внимание следующие моменты:

- Цены конкурентов
 - Уровень конкуренции на рынке
 - Восприятие соотношения "цена-качество" со стороны покупателей
 - Издержки производства и накладные расходы
 - Цепочка распространения (посредников) и добавленная стоимость на каждом шаге
 - Тип рынка Вашего продукта/услуги: монополия, конкуренция, олигополия.
- Укажите здесь, каким образом будет устанавливаться цена на каждый товар/услугу, ссылаясь на указанные выше источники дохода.
- Укажите конкретные цены на каждый товар/услугу. Вы вряд ли сможете сделать это до расчета себестоимости, поэтому к данному пункту необходимо будет вернуться позже.

Предполагаемая система сбыта продукции

Это может быть, например:

- Крупные оптовые посредники
- Торговые сети
- Розничные магазины
- Прямые договоры на поставку
- Агенты/торговые представители
- Собственная сеть розничных продаж

Продвижение

Как Вы будете продвигать свой товар или услугу на рынке. Уделите внимание следующим пунктам:

Реклама

• Предполагаемый вид рекламы (объявления, ролики, статьи, листовки, плакаты и т.д.)

• Рекламный бюджет

• Выбор средств массовой информации (газета, радио, телевидение – местное, федеральное...)

• Рекламное сообщение и внешнее оформление рекламы

• График рекламной кампании

• Рекламные агенты

• Как будет измеряться эффект от рекламы?

Прежде, чем выбрать тип рекламы, ознакомьтесь с ценами на неё.

Связи с общественностью (PR)

• Контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)

• Информационные встречи, дни открытых дверей, экскурсии

• Контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями

Прямой маркетинг

Прямой маркетинг – это маркетинг, задачей которого является непосредственное донесение до определенного потенциального потребителя (человека, компании, организации) с использованием средств коммуникаций (почта, телефон, электронная почта и т.д.) информации в виде каталога, проспекта с предложением покупки товара или услуги. Другими словами, презентация Вашего товара/услуги, а так же предложение о его/её покупке именно Вашему потенциальному покупателю в личной беседе, при помощи адресной (по конкретному адресу) рассылки, посредством телефонного звонка и т.п.

Реклама в Интернете

Выставки и конференции

Рекомендации ("сарафанное радио")

Нельзя забывать, что вся кампания по продвижению Вашего товара должна быть целенаправленной и воздействовать именно на Вашу целевую группу потребителей, а не на покупателя вообще.

Стимулирование продаж

Какие способы Вы будете применять для стимулирования продаж. Это мо-

гут быть:

- Подарки
- Скидки
- Распродажи
- Дисконтные карты
- Дополнительный сервис.

Скорее всего, этот раздел Вам надо будет дополнить позже, когда Вы рассчитаете свои затраты и определите продажную цену, т.к. всё стимулирование должно быть обеспечено Вашей прибылью.

План продаж

Составьте помесечный план продаж по каждому из Ваших товаров или услуг на весь период планирования. Для этого заполните следующую таблицу. Помните, что Ваш план должен опираться на Ваши маркетинговые исследования. Это – не Ваши фантазии, а чёткая реализация стратегии.

При составлении плана продаж не забудьте учесть сезонность, если она присутствует на рынке предлагаемой Вами продукции.

Если Вы предполагаете продавать несколько видов продукции, составьте планы продаж по каждой продукции отдельно и затем общий план продаж компании.

7. Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств.

Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась смета расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.

Необходимо отразить (помесечно, поквартально, по годам):

- изменение курса рубля к доллару;
- перечень и ставки налогов;
- рублевую инфляцию (возможен различный процент, в зависимости от объекта);
- формирование капитала за счет собственных средств, кредитов выпуска акций и т.д.
- порядок выплаты займов, процентов по ним и т.д.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными

документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- прогноз движения денежных средств ;
- балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов. В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозируемые показатели эффективности проекта. Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту.

Ключевые предположения

В этом разделе приводится обзор ключевых предположений используемых для финансового планирования. Он объясняет, как были получены основные цифры в финансовом плане.

Инфляция

Укажите, учитываете ли Вы в своих прогнозах инфляцию, каким образом?

Изменение курса рубля к другим валютам

Если какие-либо расчеты с поставщиками, партнерами или покупателями привязаны к иностранной валюте, то необходимо представить прогноз изменения курса этой валюты по отношению к рублю.

Источники финансирования

Укажите предполагаемые источники финансирования Вашего бизнеса на начальном этапе (где Вы собираетесь взять деньги для открытия Вашего бизнеса?). Это может быть:

- Банковский кредит,
- Займы организаций,
- Личные средства,
- Лизинг.

Если вы намерены для финансирования Вашего проекта прибегнуть к получению кредита, укажите:

- планируемый размер заемных средств,
- источник их получения,
- сроки кредитования,
- условия погашения,
- процентную ставку,
- залоговое обеспечение и гарантии по кредитам.

Налоги

Укажите выбранную Вами систему налогообложения для Вашего бизнеса и рассчитайте размер налоговых отчислений.

Бюджет доходов и расходов

Для расчета прибыли вашего бизнеса, а также некоторых показателей эффективности, например рентабельности, необходимо составить бюджет дохо-

дов и расходов (другое название – отчет о прибылях и убытках) на весь период планирования. Его нетрудно составить, взяв все необходимые значения из ранее заполненных таблиц.

Прогноз движения денежных средств (прогноз потока денежных средств).

Главная задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств. Сплошь и рядом вполне рентабельные предприятия терпят банкротство из-за того, что в нужный момент у них не хватило денег. Следовательно, если судить об успехе только по прибыли, есть риск ошибиться, особенно если при этом прирост наличности отрицателен. Прогноз денежной наличности строится на основании плана денежных поступлений и выплат.

Сводный баланс активов и пассивов фирмы (балансовый отчет).

Его рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта.

Считается, что этот документ менее важен, чем первые два.

Тем не менее, его обычно тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов фирма собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

Бюджет доходов и расходов
(в случае применения общей системы налогообложения)

| № | Наименование графы | Месяц, тыс. рублей | | | | Примечания |
|-----|--|--------------------|---|---|---|--------------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | . | |
| 1 | Доходы | | | | | |
| 1.1 | Общая выручка от реализации | | | | | Из плана продаж |
| 1.2 | В т.ч. НДС | | | | | |
| 1.3 | Чистый объем продаж | | | | | |
| 2 | Расходы | | | | | |
| 2.1 | Переменные расходы | | | | | Из таблицы переменных расходов |
| 2.2 | Постоянные расходы | | | | | Из таблицы постоянных расходов |
| 2.3 | Амортизация | | | | | Из расчета амортизации |
| 2.4 | Проценты по кредитам | | | | | |
| 2.5 | Налоги | | | | | На землю, на имущество, на транспорт |
| 3 | Прибыль до налогов | | | | | (1) - (2) |
| 4 | Налог на прибыль | | | | | |
| 5 | Чистая прибыль | | | | | (3) – (4) |
| 6 | Чистая прибыль нарастающим итогом | | | | | |

Прогноз потока денежных средств

| Показатели | Год | | | | | |
|--------------------------------------|-----|---|-----|--|--|--|
| | 1 | 2 | ... | | | |
| 1. Поступления от продаж | | | | | | |
| 2. Платежи, всего | | | | | | |
| В том числе | | | | | | |
| оборудование | | | | | | |
| сырье и материалы | | | | | | |
| затраты на сбыт | | | | | | |
| управленческие затраты | | | | | | |
| аренда помещений | | | | | | |
| коммунальные услуги | | | | | | |
| транспорт | | | | | | |
| реклама | | | | | | |
| страхование | | | | | | |
| выплата долга и процентов | | | | | | |
| 3. Прирост денежной наличности (1-2) | | | | | | |
| 4. Остаток на конец периода | | | | | | |
| 5. Остаток на начало периода | | | | | | |

Балансовый отчет

| Показатели | Сумма |
|---|-------|
| 1. Текущие активы | |
| 2. Ликвидные активы, всего | |
| В том числе | |
| денежная наличность | |
| счета к получению | |
| запасы готовой продукции | |
| запасы сырья и материалов | |
| В том числе | |
| оборудование | |
| амортизация | |
| Итого активов | |
| 3. Пассивы и собственный капитал предприятия | |
| 4. Краткосрочные обязательства, всего | |
| В том числе: неликвидные активы, всего | |
| В том числе | |
| счета к оплате | |
| текущие обязательства | |
| 5. Долгосрочные обязательства | |
| %% по долгосрочным займам | |
| 6. Собственный капитал, всего | |
| В том числе: взносы партнеров, нераспределенная прибыль | |
| Итого пассивов и собственного капитала | |

Инвестиционные затраты на организацию бизнеса

Опишите инвестиционные затраты, необходимые для организации Вашего бизнеса:

- Земля и недвижимость
- Ремонт помещений
- Оборудование
- Создание инфраструктуры
- Программное обеспечение
- Затраты, связанные с вышеперечисленными (монтаж, лицензии и прочее).

Статьи и величину затрат лучше представить в виде таблицы.

Инвестиционные затраты

| № | Наименование инвестиционных затрат | Стоимость, тыс. рублей | Дата ввода в эксплуатацию | Срок использования, мес. |
|-----|---------------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| ... | | | | |
| | Всего капитальных затрат, тыс. рублей | | | |

Также укажите поставщиков, условия приобретения всего вышеперечисленного, сроки поставки.

Амортизация

Амортизация – способ учесть капитальные затраты в себестоимости товара/услуги.

Для расчета амортизационных отчислений необходимо установить срок использования основных средств (в годах). В соответствии с этими сроками рассчитывается сумма амортизации.

$$\text{Сумма амортизации} = \frac{\text{Стоимость}}{\text{срок использования}}$$

График безубыточности

Раздел финансового плана вашего бизнес - проекта рекомендуется заканчивать графиком безубыточности. Необходимо проанализировать устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, величании сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции). Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности (предельных уровней) объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров.

График представляет собой схему, показывающую влияние на прибыль объема производства, продажной цены и себестоимости продукции. С

помощью графика можно найти точку безубыточности, при которой можно определить объем производства (критическую программу), при котором фирма начнет получать прибыль.

Точка критического объема производства E /точка безубыточности/-это выпуск такого объема производства, когда производство не будет убыточным, но и не будет и прибыльным. Прибыль появится тогда, когда объем производства, станет больше точки критического объема производства.

Точка E определяется отношением валовых постоянных расходов к удельным переменным издержкам, приходящихся на единицу изделия. Данные, используемые для расчетов, вносятся в следующую таблицу:

| Наименование товаров (услуг), | Возможная цена (варианты), руб. | Выпуск (шт.) в: | | | Условно-переменные расходы на единицу товара (услуги) | Сумма, которая может быть направлена на покрытие |
|---|---------------------------------|-----------------|----------|----------|---|--|
| | | 1-м году | 2-м году | 3-м году | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| общая сумма условно-постоянных расходов тыс. руб. | | | | | | |

Сроком окупаемости называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый доход в текущих или дефлированных ценах становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости в соответствии с заданием на расчет эффективности может исчисляться либо от базового момента времени, либо от начала осуществления инвестиций, либо от момента ввода в эксплуатацию основных фондов создаваемого предприятия. При оценке эффективности он, как правило, выступает только в качестве ограничения.

Сделайте выводы по проделанной работе эффективное производство или нет, стоит ли заниматься этим делом.

8. Риски

Риски – это те обстоятельства, которые не зависят от бизнесмена, и могут привести к существенному ухудшению бизнеса (уменьшению прибыли, сокращению числа клиентов, а то и вовсе к невозможности дальнейшей деятельности).

Описать риски до начала бизнеса необходимо для того, чтобы:

- оценить вероятность того, что планируемые показатели бизнеса (прибыль, количество клиентов) не будут достигнуты;
- заранее определить, чего следует более всего опасаться, и наметить пути нейтрализации негативных последствий.

При описании каждого риска ответьте на следующие вопросы:

- В чем заключается риск?
- Какова вероятность его наступления?
- На что этот риск повлияет?
- Что может быть сделано для предотвращения риска или снижения его негативного воздействия?

9. Приложения

В этом разделе приводится детальная информация, на которой основывается основная часть бизнес-плана и дополнительная информация, которая может заинтересовать потенциального инвестора и служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане.

Эта информация может существенно различаться в зависимости от Вашего бизнеса и требований самого инвестора, но обычно включаются следующие документы:

- Резюме учредителей;
- Подробные данные исследований рынка;
- Подробные технические характеристики продукции, дополнительная информация о продукции, фотографии образцов продукции;
- Рекламные материалы (если имеются);
- Рекомендации или гарантийные письма;
- Предварительные заказы от покупателей (если имеются);
- Заключенные договоры аренды, найма (если имеются);
- Лицензии и сертификаты (если имеются);
- Подробное изложение финансовых расчетов;
- Заключение служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- Заключение аудиторов (включая аналитическую часть) и другое.

Возможно также предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- фотографий или видеоролика образцов продукции;
- копий авторских свидетельств, патентов;
- плана предприятия;
- сертификатов (ТУ и т.п.) на продукцию.

Рекомендации по презентации бизнес-плана.

В презентации бизнес-плана возможны два варианта.

Первый — когда вы сами имеете возможность выбрать и подготовить место для презентации, проверить и заранее настроить всю технику, расставить столы и стулья в нужном порядке, предусмотреть питьевую воду и сувениры,

договориться со своими ассистентами об условных сигналах и т.п. Этот случай можно считать идеальным.

Второй вариант — когда нужно выступать в гостях у потенциальных партнеров. В такой ситуации мы настоятельно советуем выяснить, как выглядит аудитория, какие технические средства там имеются, а лучше все-таки побывать в ней заранее.

Собственно представление бизнес-плана, как правило, состоит из 4 частей:

- вступления,
- основной части,
- заключения
- ответы на вопросы

Вступление.

Задача — понравиться, расположить аудиторию, вызвать внимание, уважение и интерес (сначала к своей персоне, а затем и к теме выступления). Советуем в начале презентации:

- поблагодарить всех собравшихся за то, что сумели выделить время для вас;
- оговорить формат презентации;
- аннотирующую часть бизнес-плана можно вынести на один из первых слайдов. Желательно уточнять аннотацию после каждой презентации с учетом тех вопросов, которые там прозвучали.

Основная часть.

Здесь в очень краткой форме нужно изложить суть бизнес-плана. Ваша задача сильно облегчается тем, что бизнес-план — это и есть представленная в определенном формате (по разделам) система доказательств успешности предлагаемого дела.

Потенциальному партнеру или инвестору нужно доказать, что,

во-первых, вы понимаете суть происходящего в данной отрасли и прекрасно ориентируетесь на рынке,

во-вторых, на этом рынке есть перспективные возможности (раздел «Маркетинг»),

в-третьих, ваша фирма имеет положительный опыт в бизнесе и конкретно на данном рынке (раздел «Описание фирмы»),

в-четвертых, вы знаете, как организовать производство, у вас надежные источники снабжения сырьем и материалами (раздел «Производство»).

В финансовой части следует продемонстрировать, что именно ваш проект принесет инвестору наибольшую прибыль на вложенный капитал. В завершение вы должны указать основные риски проекта и доказать, что ваша команда может успешно с ними справиться.

Приготовьте полную распечатку слайдов и графиков в нужном количестве экземпляров. Уже во время презентации (добившись явного внимания слушателей и зафиксировав их попытки что-то записать) объявите, что все нужные цифровые материалы им будут предоставлены после презентации, а в ходе мероприятия Докладчик просит аудиторию только слушать и задавать вопросы.

Заключение.

Резюмируйте свое выступление. Еще раз подчеркните преимущества, обращаясь к присутствующим уже как к знакомым с вашей идеей. Лучше всего снова воспользоваться аннотацией, но подать ее как согласованное мнение всех присутствующих

Ответы на вопросы.

Задача — снять возражения и недопонимание, раскрыть некоторые детали, связав их по возможности с преимуществами своего предложения. Заранее продумайте, какие вопросы могут быть заданы, и отрепетируйте ответы на них.

Дополнительную убедительность вашему выступлению придаст:

- грамотная апелляция к тексту бизнес-плана;
- показ слайдов, которые были заготовлены, но не вошли в презентацию;
- рассказ о дополнительных ресурсах, которые вы уже привлекли для реализации бизнес-плана.

Требования к написанию и оформлению рефератов

Реферат — письменная работа объемом 10-18 печатных страниц, выполняемая студентом в течение длительного срока (от одной недели до месяца).

Реферат (от лат. *referre* — докладывать, сообщать) — краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников.

Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу.

Однако реферат — не механический пересказ работы, а изложение ее сущности.

В настоящее время, помимо реферирования прочитанной литературы, от студента требуется аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу.

Тему реферата может предложить преподаватель или сам студент, в последнем случае она должна быть согласована с преподавателем. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал подается не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания.

Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени автора. Если в первичном документе главная мысль сформулирована недостаточно четко, в реферате она должна быть конкретизирована и выделена.

Требования к языку реферата: он должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.

Структура реферата:

Титульный лист (заполняется по единой форме, см. приложение 1)

1. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.

2. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.

3. Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.

4. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.

5. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.

6. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

Этапы работы над рефератом.

Работу над рефератом можно условно подразделить на три этапа:

1. Подготовительный этап, включающий изучение предмета исследования;
2. Изложение результатов изучения в виде связного текста;
3. Устное сообщение по теме реферата.

Подготовительный этап работы.

Формулировка темы.

Подготовительная работа над рефератом начинается с формулировки темы. Тема в концентрированном виде выражает содержание будущего текста, фиксируя как предмет исследования, так и его ожидаемый результат.

Для того чтобы работа над рефератом была успешной, необходимо, чтобы тема заключала в себе проблему, скрытый вопрос.

Поиск источников. Грамотно сформулированная тема зафиксировала предмет изучения; задача студента — найти информацию, относящуюся к данному предмету и разрешить поставленную проблему.

Выполнение этой задачи начинается с поиска источников. На этом этапе необходимо вспомнить, как работать с энциклопедиями и энциклопедическими словарями (обращать особое внимание на список литературы, приведенный в конце тематической статьи); как работать с систематическими и алфавитными каталогами библиотек; как оформлять список литературы (выписывая выходные данные книги и отмечая библиотечный шифр).

Работа с источниками.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов.

Создание конспектов для написания реферата.

Подготовительный этап работы завершается созданием конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления

и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования).

Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). По завершении предварительного этапа можно переходить непосредственно к созданию текста реферата.

Создание текста.

Общие требования к тексту.

Текст реферата должен подчиняться определенным требованиям: он должен раскрывать тему, обладать связностью и цельностью. Раскрытие темы предполагает, что в тексте реферата излагается относящийся к теме материал и предлагаются пути решения содержащейся в теме проблемы; связность текста предполагает смысловую соотносительность отдельных компонентов, а цельность - смысловую законченность текста.

С точки зрения связности все тексты делятся на тексты - констатации и тексты - рассуждения.

Тексты-констатации содержат результаты ознакомления с предметом и фиксируют устойчивые и несомненные суждения. В текстах-рассуждениях одни мысли извлекаются из других, некоторые ставятся под сомнение, дается им оценка, выдвигаются различные предположения.

План реферата.

Изложение материала в тексте должно подчиняться определенному плану - мыслительной схеме, позволяющей контролировать порядок расположения частей текста. Универсальный план научного текста, помимо формулировки темы, предполагает изложение вводного материала, основного текста и заключения.

Все научные работы - от реферата до докторской диссертации - строятся по этому плану, поэтому важно с самого начала научиться придерживаться данной схемы.

Требования к введению.

Введение - начальная часть текста. Оно имеет своей целью сориентировать читателя в дальнейшем изложении.

Во введении аргументируется актуальность исследования, - т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками; перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Введение может также содержать обзор источников или экспериментальных данных, уточнение исходных понятий и терминов, сведения о методах исследования. Во введении обязательно формулируются цель и задачи реферата.

Объем введения - в среднем около 10% от общего объема реферата.

Основная часть реферата.

Основная часть реферата раскрывает содержание темы. Она наиболее значительна по объему, наиболее значима и ответственна. В ней обосновываются основные тезисы реферата, приводятся развернутые аргументы, предполагаются гипотезы, касающиеся существа обсуждаемого вопроса.

Важно проследить, чтобы основная часть не имела форму монолога. Аргу-

ментируя собственную позицию, можно и должно анализировать и оценивать позиции различных исследователей, с чем-то соглашаться, чему-то возражать, кого-то опровергать. Установка на диалог позволит избежать некритического заимствования материала из чужих трудов - компиляции.

Изложение материала основной части подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала: классификации (эмпирические исследования), типологии (теоретические исследования), периодизации (исторические исследования).

Заключение.

Заключение — последняя часть научного текста. В ней краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования. Здесь же могут намечаться и дальнейшие перспективы развития темы. Небольшое по объему сообщение также не может обойтись без заключительной части - пусть это будут две-три фразы. Но в них должен подводиться итог проделанной работы.

Список использованной литературы.

Реферат любого уровня сложности обязательно сопровождается списком используемой литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

При проверке реферата преподавателем оцениваются:

1. Знания и умения на уровне требований стандарта конкретной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.

2. Характеристика реализации цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов).

3. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).

4. Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов).

5. Использование литературных источников.

6. Культура письменного изложения материала.

7. Культура оформления материалов работы.

Объективность оценки предусматривает отражение как положительных, так и отрицательных сторон работы.

Примерная тематика рефератов

1. Планирование как важнейшая функция управления организацией (предприятием).
2. Бизнес-планирование как особая форма планирования.
3. Роль, место и значение бизнес-планирования в управлении организацией (предприятием).
4. Бизнес-план и его функции.
5. Современная типология бизнес-планов.
6. Структура, функции и содержание разделов бизнес-плана.
7. Требования к разработке бизнес-плана.
8. Последовательность разработки бизнес-плана.
9. Основные технологические процессы бизнес-планирования.
10. Основные функциональные возможности аналитических компьютерных программ.
11. Назначение программ серии Expert.
12. Пакет «Альт-Инвест».
13. Пакет прикладных программ COMFAR.
14. Информационная система предварительной оценки проектов PROPSPIN.
15. Миссия и цели развития организации.
16. Стратегии развития организации, их классификация.
17. Информационное обеспечение бизнес-планирования: сбор, систематизация и анализ исходных данных для разработки бизнес-плана.
18. Формирование концепции проектного предложения (бизнеса).
19. Анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ).
20. Жизненный цикл инвестиционных бизнес-планов. Определение возможностей инвестирования.
21. Методики оценки эффективности инвестиционных бизнес-планов.
22. Презентация бизнес-плана.
23. Назначение ответственных исполнителей по осуществлению бизнес-плана.
24. Характеристика стадий реализации бизнес-плана. График внедрения бизнес-плана.
25. Задачи контроля реализации бизнес-плана. Этапы процесса контроля.
26. Определение эффективности контроля реализации бизнес-плана.
27. Система контроля реализации бизнес-плана: контроль за запасами; производственный контроль; контроль за качеством; контроль за продажами; контроль за расходами.
28. Систематическая корректировка бизнес-плана.
29. Общая теория конфликтов. Системный подход к решению конфликтов при реализации бизнес-планов.
30. Методы моделирования конфликтов.
31. Контроль за исполнением директив и его роль в предупреждении конфликтов в трудовых коллективах.

Список рекомендуемой литературы

1. Бизнес-планирование: учеб. / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова и С.Г. Млодика. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2009. 816 с.
2. Гранатуров В.М. Экономический риск. Сущность. Методы измерения. Пути снижения: учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2002. 160 с.
3. Круи М., Галай Д., Марк Р. Основы риск-менеджмента: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2014. 390 с.
4. Кузьмицкая А.А. Особенности и основные направления развития стратегического планирования на предприятиях АПК // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения: материалы международной научно-методической конференции. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2014. С. 137-143.
5. Кузьмицкая А.А., Дьяченко О.В., Озерова Л.В. Современные аспекты бизнес-планирования в коммерческой деятельности // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сб. науч.х тр. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. С. 50-58.
6. Кузьмицкая А.А., Кулакова Т.М. Основные направления совершенствования работы по внутрихозяйственному планированию на сельскохозяйственных предприятия // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии». 2012. № 3. С.39-42.
7. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие / А.А. Кузьмицкая, О.В. Дьяченко, Н.А. Поседейко, Е.Н. Кислова. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2014. 102 с.
8. Кузьмицкая А.А. Разработка бизнес-планов и анализ инвестиционных проектов с применением тестовых таблиц: учебно-методическое пособие. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2013. 31 с.
9. Кузьмицкая А.А., Озерова Л.В. Планирование на предприятии: учебно-методическое пособие. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2013. 64 с.
10. Кузьмицкая А.А. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2013. 165 с.
11. Прогнозирование и планирование экономики: практикум: учеб. пособие; 3-е изд. / В.И. Борисевич и др.; под ред. Г.А. Кандауровой. Минск: Экоперспектива, 2006. 152 с.
12. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учеб. / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО Изд-во Экономика, 2008. 575с.
13. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. СПб.: Питер, 2013. 352 с.

Учебное издание

Кузьмицкая Анна Алексеевна

Бизнес-планирование

Методические указания для проведения практических занятий
и самостоятельной работы студентов, обучающихся
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
профиль Экономика предприятий и организаций

Компьютерный набор
Кузьмицкая А.А.

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 07.05.2018 г. Формат 60x84, 1/16.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 2,32. Тираж 25 экз. Изд. № 5904.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ