



# Лекция 2 .

## Сущность и назначение бизнес-плана

2.1. Назначение бизнес-плана

2.2. Порядок работ по составлению бизнес-плана

2.3. Требования к бизнес-плану и его макет

# Стратегический план и бизнес-план

- ❖ **Стратегический план** составляется в целом по организации или по ее отдельным подразделениям и охватывает весь комплекс целей и задач, связанный с различными **стратегиями жизнедеятельности организации**
- ❖ **Бизнес-план** ориентирован на конкретные цели и задачи в связи с созданием и развитием нового бизнеса, которые должны быть выполнены к определенному сроку
- ❖ **Бизнес-план** имеет строго очерченный горизонт планирования, в то время как **стратегический план** – более широкий, растущий горизонт планирования
- ❖ **Бизнес-план** – это **часть стратегического плана** с конкретной проработкой определенной проблемы (бизнес-план по продукту, техническому решению, стратегическому хозяйственному центру и т.п.)

# Типы бизнес-планов

- ❖ **Производственный (внутренний) бизнес-план**, который необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия; для определения целей развития в предстоящем плановом периоде для решения проблем, с которыми предприятие сталкивается при реализации своих целей, и определения путей их преодоления с наименьшими затратами.
- ❖ Производственный бизнес-план позволяет убедиться, что все тщательно спланировано и целесообразно с точки зрения финансового, материального обеспечения, а также трудовых отношений с учетом прошлой деятельности и конъюнктуры рынка.

# Типы бизнес-планов

- ❖ **Инвестиционный бизнес-план**, который является инструментом для привлечения инвесторов. Он предусматривает строительство (освоение инвестиций), изменение технологии, все то, что связано с такой экономической категорией, как инвестиции. В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов — обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им.
- ❖ **Бизнес-план финансового оздоровления**, который составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом.
- ❖ **Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств** предприятия или для реализации широкомасштабных проектов развития действующего производства

# Общие основные задачи бизнес-планирования

- 1. Исследование рынка (маркетинг)** – уточняются традиционные и выявляются новые направления потребительского спроса, емкости рынков сбыта продукции, разрабатываются балансы спроса и предложения, исследуется уровень цен, тарифов
- 2. По результатам маркетинговых исследований и анализа состояния производства организации разрабатывается **производственная программа**:**
  - ❖ номенклатура и ассортимент производства товаров и услуг;
  - ❖ использование производственных мощностей и объемы производства товаров и услуг;
  - ❖ объемы и графики поставок товаров и услуг.
- 3. Исходя из производственной программы определяются:**
  - ❖ возможности технологических процессов и вспомогательных производств по выполнению производственных заданий, мероприятия по модернизации, реконструкции, организации производства и труда;
  - ❖ финансово-экономические показатели

# Бизнес-план и технико-экономическое обоснование (ТЭО)

- ❖ ТЭО – это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов.
- ❖ Особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно-технические аспекты проекта, в то время как коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми.
- ❖ Гораздо более узкий характер ТЭО по сравнению с бизнес-планом.



# Направления развития бизнес-планирования

1. При оценке состояния фирмы, включая ее экономическую и финансовую устойчивость для формирования стратегической линии развития на перспективу – **бизнес-план развития организации**
2. Бизнес-планирование конкретных предпринимательских проектов - **бизнес- проект**

# Бизнес-план необходим

Предпринимателю

- чтобы проверить на разумность свои идеи, проанализировать реалистичность их реализации, ожидаемую эффективность, оценить свои возможности и сделать вывод лично для себя: а стоит ли заниматься этим, на первый взгляд, привлекательным проектом?

Сотрудникам и компаньонам предпринимателя по бизнесу

- для того, чтобы знать свои перспективы и четче понять свои задачи

Банкирам, инвесторам

- у которых предполагается просить деньги для реализации разработанной стратегической линии развития организации или предпринимательского проекта

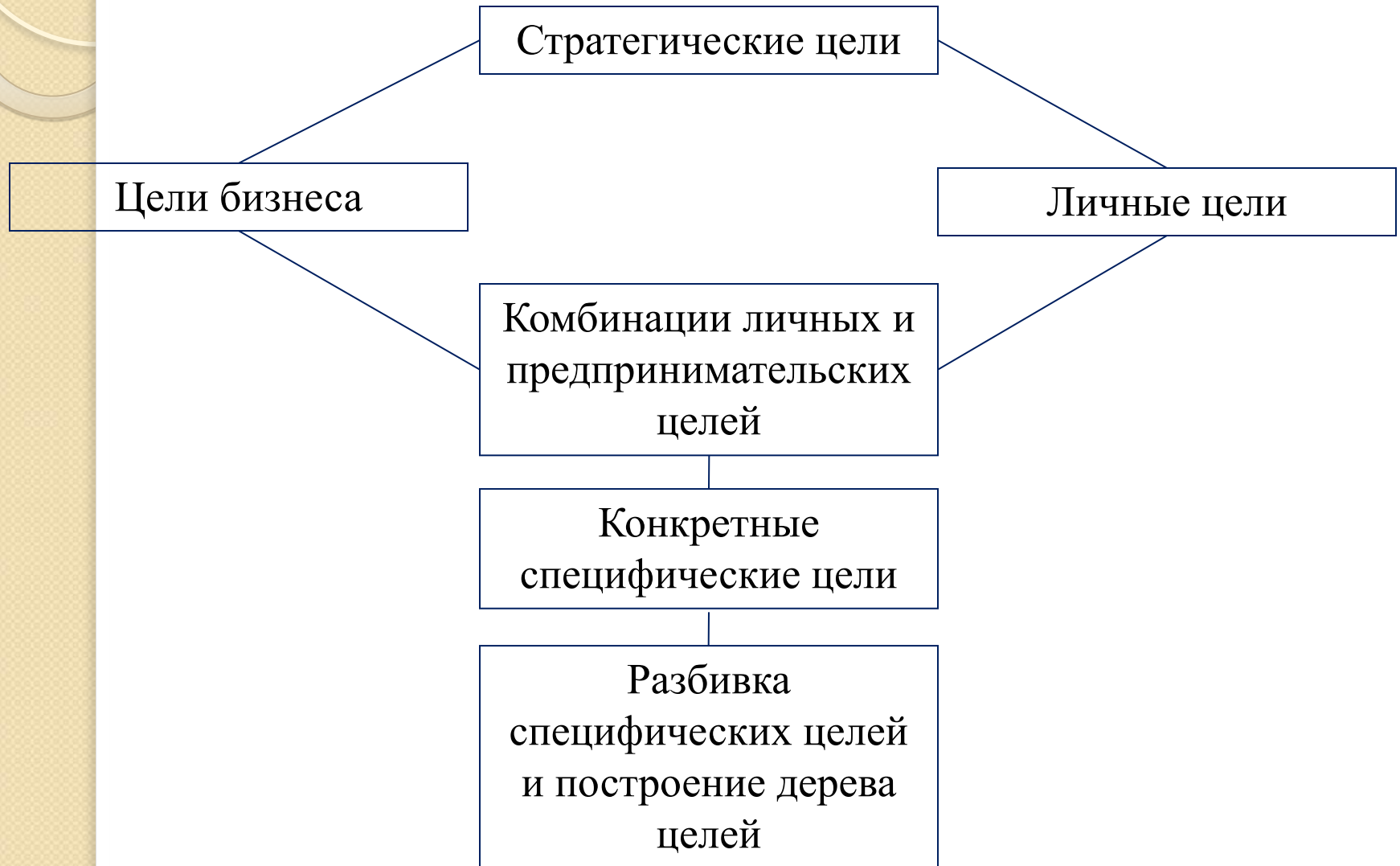


# Предварительная задача перед составлением бизнес-плана

Определение целей бизнеса и личных целей, так как в бизнесе они, как правило, в определенной степени объединяются

Информация этого раздела в бизнес-план не входит и нужна лично разработчику для ориентировки на оперативный период и на длительную перспективу

# Порядок предварительного этапа разработки бизнес-плана



# Необходимо ответить на вопросы

1

- Какие конкретные цели помогут реализовать Ваши общие личные цели

2

- Какие конкретные цели ориентированы на Ваши общие предпринимательские цели

3

- Какие конкретные цели по важности и по времени являются первоочередными с точки зрения достижения общих целей

4

- Какие имеются другие цели

# Внутренняя и внешняя цели бизнес-плана

1. **Главная внутренняя цель** бизнес-плана – стать основой управления предпринимательской деятельностью
2. **Главная внешняя цель** бизнес-плана – убедить возможных будущих партнеров и кредиторов в перспективах и успехе намечаемого бизнеса

# Общий макет бизнес-плана

- ❖ Титульный лист: название фирмы, ФИО главы фирмы, адрес, номер телефона и факса фирмы;
- 1. Резюме: краткое содержание бизнес-плана;
- 2. Местонахождение фирмы;
- 3. Цель бизнеса;
- 4. Отрасль и создаваемая фирма;
- 5. Описание вида деятельности;
- 6. Продукт или вид услуг;
- 7. Анализ рынка;
- 8. Конкуренция и конкурентное преимущество;
- 9. Организация и практика внешнеэкономических связей;
- 10. Стратегия маркетинга;

# Общий макет бизнес-плана

11. Прогнозирование продаж;
12. Переменная составляющая затрат на продажи;
13. План производства;
14. Управление и персонал;
15. Планируемая прибыль;
16. Оценка риска;
17. Финансовый план;
18. Стратегия финансирования;
19. Деловое расписание;
20. Наиболее актуальные приложения к бизнес-плану.



# Лекция .

## Содержание разделов бизнес-плана

### **Ловушки планирования:**

- Подмена содержания формой
- Недостаточное внимание к основному производству
- Затянувшийся процесс планирования
- Нереальные первоначальные ожидания
- Жесткое планирование
- Планирование как отдельное событие, а не как процесс управления

# 1. Резюме: контрольный список вопросов для составления резюме

## **Предприятие:**

- ❖ краткая история предприятия, описывающая период его создания и роста, его реквизиты;
- ❖ краткое описание видов продукции;
- ❖ краткое описание распределения акций, ответственности и т.д. и участия руководства в принятии стратегических решений;
- ❖ краткое описание целей предприятия и бизнес-плана;
- ❖ перспективы предприятия в выбранном направлении деятельности.

# 1. Резюме: контрольный список вопросов для составления резюме

## **ПРОДУКЦИЯ:**

Краткое описание того, что делает продукцию уникальной, и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и (или) качества и (или) продолжительности поставок сырья

# 1. Резюме: контрольный список вопросов для составления резюме

## **РЫНОК:**

- ❖ Существующая емкость рынка;
- ❖ Внутренний и(или) международный;
- ❖ Каналы распределения;
- ❖ Прогнозируемый рост;
- ❖ Предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам).

# 1. Резюме: контрольный список вопросов для составления резюме

## **РУКОВОДСТВО И ПЕРСОНАЛ:**

- ❖ Компетенция и профессионализм управленческой команды;
- ❖ Указать, насколько укомплектован штат, каков образовательный уровень и опыт работы, предыдущие достижения.

## **ФИНАНСИРОВАНИЕ:**

- ❖ Осуществить описание точных целей и суммы требуемого финансирования;
- ❖ Указать предполагаемые источники финансирования;
- ❖ Показатели эффективности инвестиций в ИП

**Объем резюме 2-3 страницы**

## 2. Местонахождение фирмы

**При обосновании местонахождения фирмы целесообразно ответить на следующие вопросы:**

1. По какому адресу находится фирма?
2. Каковы особенности помещения, занимаемого фирмой?
3. Арендуете ли Вы землю или она принадлежит Вам?
4. Есть ли необходимость в реконструкции здания? Если да, то во что это обойдется? Изучите прейскуранты нескольких возможных подрядных организаций и включите их в свой перечень.
5. Есть ли зональные ограничения на занятие данным видом предпринимательской деятельности в близлежащих районах?
6. Какие виды бизнеса наиболее распространены в данном регионе?
7. Почему Вы выбрали именно это место? Почему Вы считаете его наиболее подходящим для своей фирмы?
8. Как отразится Ваш выбор на издержках?



# 3. Цель деятельности бизнеса

## Образец цели бизнеса:

- «Максимизация прибыли в долгосрочной перспективе»
- «Обеспечить 40 % прибыли с вложенного капитала в течение трех лет»
- «За три года расширить дело и увеличить выпуск количества грузовиков с двух до двадцати в день»

### 3. Главный рыночный смысл деятельности фирмы (миссия)

Стремление к комплексному и инжиниринговому решению проблемы бизнеса клиентов через производство и поставку средств автоматизации в различных сферах

# 3. Цель деятельности бизнеса

**Определить Ваши общие цели помогут следующие вопросы:**

- ❖ Каковы ваши основные общие цели?
- ❖ Каковы основные цели вашей предпринимательской деятельности?
- ❖ Какие комбинации личных и предпринимательских целей являются допустимыми и желательными?
- ❖ Каковы планы на ближайшие 10 лет?
- ❖ Каковы планы на ближайшие 5 лет?
- ❖ Каковы планы на ближайший год?

# 4. Отрасль и создаваемая фирма

## Структура данного раздела:

- ❖ Описание отрасли (подотрасли) - структура отрасли, емкость рынков сбыта, тенденции его роста и основных конкурентов, вероятность появления новых потребителей, т.е. показать картину любых тенденций и факторов, которые могут позитивно или негативно повлиять на ваш бизнес.
- ❖ Создаваемая фирма – описать общую концепцию предполагаемого бизнеса : какие продукты или услуги ваша компания станет предлагать, кто будет ее основным потребителем.
- ❖ Стратегия выхода на рынок, роста производства и объемов продаж – выделите ключевые факторы успеха в плане маркетинга, подходе к ценам, уникальные свойства продукта и дополнительные конкурентные преимущества, такие как слабость конкурентов.

## 4. Отрасль и создаваемая фирма

**Правильно составить данный раздел вам помогут ответы на следующие вопросы:**

1. Какова предшествующая сфера и направление деятельности компании?
2. Какова связь между продуктом (услугой) - объектом бизнес-плана и предшествующей деятельностью компании?
3. Каковы тенденции в выбранной вами области предпринимательства?
4. Что обеспечивает перспективу выбранной вами области предпринимательства?
5. Видите ли вы возможность выхода вашего бизнеса на внешний рынок?
6. Существует ли упорядоченная статистическая информация в вашей области деятельности?
7. Какие другие источники информации могут быть полезны?

## 4. Отрасль и создаваемая фирма

8. Почему вы рассчитываете, что выбранная форма предпринимательства будет успешной?
9. Какова специфика вашей формы бизнеса и за счет чего вы собираетесь победить в конкуренции?
10. Почему вы отдаете предпочтение данной форме бизнеса?
11. Почему малые формы бизнеса могут быть успешными в данной области?
12. Какова в вашем представлении тенденция продаж в данной области?
13. Как ваш деловой опыт поможет вам в экспансии на рынке?



# 5. Описание вида деятельности (бизнеса)

Данный раздел бизнес-плана должен содержать ответы на следующие вопросы:

1. Каким бизнесом вы занимаетесь? С каким видом деятельности он в основном связан – с торговлей, промышленностью, сферой услуг? Какие товары вы будете производить или какие услуги оказывать? Кто является потребителем вашей продукции? Каково назначение данной продукции (услуги) и возможные сферы ее применения?

Самый трудный вопрос. **Нельзя ответить одной фразой вроде: «Открытие мастерской по ремонту часов» или «Строительство завода по производству кирпича»**

2. Каково положение дел в вашей фирме? Что это – стадия становления, развития, расширение действующего предприятия, слияния с другой фирмой или выделение из состава более крупной?

## 5. Описание вида деятельности (бизнеса)

3. Каков юридический статус вашей фирмы – единоличное владение, партнерство или корпорация? Если вы только начинаете свое дело консультация с юристом целесообразна.
4. Почему дело обещает быть прибыльным или имеет хорошие перспективы для развития?
5. Когда ваша фирма начала или начнет функционировать?
6. Какова продолжительность рабочего дня или рабочей недели?
7. Носит ли ваша деятельность сезонный характер? Если да, то данные о продолжительности рабочего времени должны быть скорректированы с учетом сезонных колебаний.

# Вновь создаваемая фирма

1. Почему вы уверены в успехе своего предприятия?
2. Обладаете ли вы опытом предпринимательской деятельности в этой области?
3. Советовались ли вы с людьми, занимающимися этим видом бизнеса? Что вам удалось у них выяснить?
4. В чем заключена «изюминка» вашего будущего предприятия?
5. Консультировались ли вы с преуспевающими торговыми посредниками на предмет оказания вам управленческой и технической помощи?
6. Если вы собираетесь заниматься какой-либо деятельностью на контрактной основе, то каковы условия этого контракта?
7. Чем вы намерены компенсировать медленное поступление средств от своих клиентов?

# При слияниях и поглощениях

**В этом случае в раздел бизнес-плана должны быть включены краткая характеристика деятельности фирмы, с которой вы намерены слиться, и ответы на нижеследующие вопросы:**

1. Когда и кем была основана фирма?
2. Почему настоящий собственник фирмы продает ее?
3. Каким образом вы достигли соглашения относительно продажной цены фирмы?
4. Какова динамика объема продаж?
5. Если происходит ухудшение хозяйственных показателей фирмы, то какова его природа? Что можете предпринять, чтобы переломить в лучшую сторону ситуацию?
6. Что необходимо изменить в управлении фирмой, чтобы сделать ее более прибыльной?

# При слияниях и поглощениях

**При расчете рыночной стоимости фирмы необходимо иметь в виду:**

- стоимость товарно-материальных ценностей;
- сроки погашения дебиторской задолженности;
- возрастной состав и состояние основных производственных фондов;
- наличие задолженности (если она имеет место, то будете ли вы наследовать долги).

## 6. Ваш продукт или вид услуг

**При решении финансировать или нет ваш проект необходимо четко ответить на следующие вопросы:**

1. Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?
2. Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и его предпочитать?
3. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?



## 6. Ваш продукт или вид услуг

**Помочь в разработке данного раздела помогут ответы на следующие вопросы:**

1. Каковы назначение (функция) вашего продукта и возможные сферы его использования?
2. Каким образом реализуется назначение вашего продукта?
3. Перечислите основные характеристики и параметры вашего продукта?
4. Перечислите оригинальные и уникальные черты вашего продукта, делающие его конкурентоспособным?
5. В чем особая ценность вашего продукта для покупателя?
6. Почему именно ваш продукт будет пользоваться спросом на рынке?
7. Каковы слабые стороны вашего продукта?

# 6. Ваш продукт или вид услуг

8. Охарактеризуйте качество жизненного цикла вашего продукта.
9. Каково время, необходимое для доведения нового продукта до первых продаж, до пика продаж, до пика прибыли, до прекращения продаж?
10. Каковы возможности адаптации (модификации) вашего продукта к изменениям рынка?
11. Опишите возможности и особенности вашей фирмы, позволяющие ей обеспечить успешный выпуск и распространение продукта?
12. Может ли ваш продукт быть защищен авторскими правами, патентами, торговыми знаками?
13. Какие продукты могут быть предложены для внешней торговли?
14. Что делает ваши продукты конкурентными?
15. Почему иностранные покупатели будут покупать (если предполагается выход на зарубежные рынки) именно ваши продукты?

# 7. Анализ рынков сбыта

**Как только фирма начнет функционировать, вы должны ответить на следующие вопросы:**

1. Какими вы представляете свои рынки сбыта товаров?
2. На каких из них ваша фирма уже задействована?
3. Какие товары пользуются спросом?
4. Кто является покупателем вашего товара в настоящее время?
5. Как бы вы охарактеризовали свой рынок?

# 7. Анализ рынков сбыта

*Возможные критерии сегментации рынка.*

## **Для частных лиц**

Возраст

Пол

Национальность или  
этническая группа

Любимое занятие

Образование

Стиль жизни

Социальный статус

Профессия

Уровень дохода

Жизненный цикл семьи

## **Для фирм**

Сфера деятельности

Местонахождение

Структура

Объем продаж

Каналы распределения

Численность наемного  
персонала

# 7. Анализ рынков сбыта

6. Почему люди покупают ваш товар?
7. Почему они покупают у вас, а не у ваших конкурентов?
8. Что именно они покупают?
9. Каким образом можно расширить круг таких покупателей?
10. Какова емкость вашего рынка (рынков)?
11. Какая доля рынка приходится на вашу фирму?
12. Каков потенциал роста данного рынка?
13. Что будет происходить с вашей долей по мере расширения рынка – сокращение или увеличение?
14. Относится данный рынок к числу конкурентных или нет? Если нет- почему?
15. Чем привлечь покупателей и как удержать их внимание?
16. Как добиться расширения границ рынка?

# 7. Анализ рынков сбыта

**Составить правильно данный раздел вам поможет следующая схема.**

*По основной характеристике рынка вашего продукта:*

- ❖ Какова емкость рынка?
- ❖ Какова степень насыщенности рынка?
- ❖ Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?
- ❖ Что выделяет ваш продукт среди других в части уникальности и почему покупатели предпочтут именно ваш продукт?



# 7. Анализ рынков сбыта

*Какова общая тенденция спроса на производимый вашей фирмой продукт?*

*По сегментированию рынка:*

- ❖ *Какие принципы сегментирования рынка являются наиболее соответствующими вашему продукту?*
- ❖ *Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?*
- ❖ *Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т.п.)?*

# 7. Анализ рынков сбыта

## *По перспективам рынков:*

- ❖ Какие из рынков имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?
- ❖ Какие из рынков являются наиболее выгодными с точки зрения транспортировки?
- ❖ Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для проблем?

# 7. Анализ рынков сбыта

## *По прогнозированию продаж:*

- ❖ На какую долю рынка вы рассчитываете?
- ❖ Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных вами рынках в будущем году?
- ❖ Какой объем продаж вы прогнозируете?
- ❖ Каков прогнозируемый рост продаж на рынках в ближайшие 5 лет?
- ❖ Какие цены вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта?

# 7. Анализ рынков сбыта

## *О покупателях на ваших рынках:*

- ❖ Какие покупатели будут покупать ваш продукт?
- ❖ Укажите конкретных покупателей для первого года продаж и соответствующие размеры заказов?
- ❖ Какие покупатели будут наиболее перспективными для ваших продуктов?

# 7. Анализ рынков сбыта

*По продвижению ваших товаров в условиях конкуренции*

- ❖ Какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных вами рынках?
- ❖ Кто будет представлять вашу фирму?
- ❖ Кто будет оказывать услуги по послепродажному обслуживанию покупателей?
- ❖ Будете ли вы пользоваться услугами специальных компаний для маркетинга и продвижения вашего товара?

# 7. Анализ рынков сбыта

*По требованиям к агентам и дистрибьюторам  
вашего продукта:*

- ❖ Почему необходимо иметь специальных агентов и дистрибьюторов на выбранном рынке?
- ❖ Какой тип клиентов наиболее перспективен?
- ❖ Какие критерии определяют сферу деятельности агентов?
- ❖ Каковы финансовые взаимоотношения с агентами?
- ❖ Какие линии поведения агентов являются допустимыми?