

**Новосибирский государственный аграрный университет
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра сервиса недвижимости**

**БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ
НЕДВИЖИМОСТЬЮ**

*Методические указания по проведению
практических занятий*

Новосибирск 2017

УДК 338 (07)

ББК 65.291.231.1, я 7

Б 598

Кафедра сервиса недвижимости

Составитель: **В.Ф.Корнюш**, *старший преподаватель кафедры сервиса недвижимости*

Бизнес-планирование: методические указания по проведению практических занятий./ Новосибирский государственный аграрный университет; сост. В.Ф.Корнюш.– Новосибирск, 2017. - 32 с.

Методические указания предназначены для студентов очной формы обучения факультета Государственного и муниципального управления по направлению подготовки 43.03.01 Сервис. Пособие содержит тематику и вопросы, которые планируется обсудить по каждой теме на практическом занятии, задания для самостоятельной работы.

Утверждены и рекомендованы методической комиссией факультета государственного и муниципального управления.

© *Новосибирский государственный аграрный университет, 2017*

Содержание

| | |
|--|----|
| 1. Цели и задачи учебной дисциплины..... | 4 |
| 2. Практические (семинарские) занятия: | |
| Семинар №1..... | 4 |
| Семинар №2..... | 5 |
| Семинар №3..... | 10 |
| Семинары №4-5..... | 11 |
| Семинар №6..... | 23 |
| Семинары №7-8..... | 24 |
| Семинары №9-10..... | 25 |
| Семинар №11..... | 28 |
| Семинар №12..... | 29 |

Цели и задачи учебной дисциплины

Главная цель дисциплины - овладение специалистами теоретическими знаниями, а также формирование у них практических навыков принятия экономически обоснованных решений организации и эффективного управления фирмой. Задачей изучения дисциплины является усвоение студентами методики разработки бизнес-плана создания и развития предприятия, отражающего различные стороны производственной, коммерческой, финансовой и инвестиционной деятельности.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

1. образовательные: сформировать представление о бизнес-планировании, как важном направлении деятельности фирмы; изучить теорию и практику бизнес-планирования в условиях рынка; виды бизнес-планов и цели их разработки; усвоить логику и методику составления бизнес-плана предприятия, а также методику разработки типовых разделов бизнес-плана;

2. воспитательные: воспитать интерес к самостоятельной творческой деятельности по управлению предприятием в рыночной экономике; умение соизмерять свои производственные и финансовые возможности с условиями рыночной среды; составлять, корректировать планы и контролировать их выполнение;

3. развивающие: развить логический подход к планированию, умение обобщать, выделять главное, использовать стратегическое мышление, развить способность достигать поставленных целей.

2. Практические (семинарские) занятия:

Семинар №1. Развитие предпринимательства в России и наполнение законодательной базы.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов лучших решений.

Изучаемые вопросы:

1. Особенности развития предпринимательства в России;
2. Нормативно- законодательная база регулирования предпринимательства:

Гражданское и уголовное законодательство – совокупность документов, которые содержат правила поведения граждан, включая перечень запрещенных видов деятельности.

Общее хозяйственное законодательство – основными источниками являются Конституция РФ, Гражданский, Уголовный кодексы РФ, некоторые общеэкономические законодательные акты.

Специальное хозяйственное законодательство:

- трудовое законодательство;
- законодательство о конкуренции и монополистической деятельности;
- налоговое законодательство;
- финансовое законодательство;
- законодательство об учете хозяйственной деятельности;
- законодательство о защите прав потребителей;
- законодательство об организациях, занимающихся правовым обоснованием бизнеса (органы арбитража, нотариат, адвокатура и т.д.)

Подзаконные нормативные документы – подзаконные акты отраслевого и территориального управления:

- инструкции министерств и ведомств;
- официальные письма и комментарии к законам, выпускаемые местными органами;
- решения местных органов власти.

Нормы международного права – международные правила поведения субъектов деловых отношений, им должно соответствовать национальное право.

Семинар №2. Выбор вида предпринимательской деятельности.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов и выбор лучших решений, тестовые задания.

Вопросы для дискуссии:

1. Классификация предпринимательской деятельности.
2. Типология предпринимательства.
3. Незаконное предпринимательство.

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

Семинар № 3. Виды предпринимательства.

Форма проведения занятий: разбор реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов и выбор лучших решений, решение тестов.

Изучаемые вопросы:

Предпринимательская деятельность на рынке ценных бумаг.

1. Предпринимательская деятельность на рынке банковских услуг.

2. Посредническое предпринимательство.

Примеры тестов:

ВОПРОС 1. Имеет ли индивидуальный предприниматель статус юридического лица?

1. Да.

2. Нет.

3. Статус определяется конкретно для каждого индивидуального предпринимателя при его регистрации.

4. Статус определяется в зависимости от вида предпринимательской деятельности.

ВОПРОС 2. Имеет ли право индивидуальный предприниматель использовать в своей деятельности наемный труд?

1. Нет

2. Да.

3. Да, но только на основе гражданско-правовых договоров (подряда, перевозки, купли-продажи, хранения, займа).

ВОПРОС 3. Минимальный размер уставного капитала закрытого акционерного общества составляет:

1. 1000 МРОТ.

2. 100 МРОТ.

3. Минимальный размер уставного капитала закрытого акционерного общества законодательно не устанавливается.

ВОПРОС 4. Какая из организационно-правовых форм организаций отсутствует в российском законодательстве?

1. Общество с ограниченной ответственностью.

2. Товарищество с ограниченной ответственностью.

3. Закрытое акционерное общество.

4. Открытое акционерное общество.

ВОПРОС 5. К полному определению бизнес-плана относят:

1. План, который описывает и обосновывает бизнес-идею без анализа внешней среды.

2. План, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

3. Любой план предпринимателя, который открывает новый бизнес.

4. План действий фирмы, который содержит информацию о фирме, товаре, рынке и конкурентах.

Семинар № 4-5. Составление плана, выбранного бизнеса.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

1. Описание выбранного вида деятельности, ее производственную и законодательную характеристику.

2. Источники финансирования вашего бизнеса, проследить движение денежных средств по ходу раскрытия деятельности в течении 5 лет.

3. Постоянные и переменные издержки, определить коэффициент постоянных издержек.

Задание

Выберите бизнес-план инвестиционного проекта из числа предложенных преподавателем. Прочитайте его и оцените: а) степень проработанности принципиально важных решений; б) полноту ответов на ключевые вопросы. Подготовьте свои предложения по доработке этого бизнес-плана.

Разделы и техника составления бизнес-плана

В зависимости от назначения бизнес-плана объем его может состоять до 20-60 страниц.

Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Резюме.
2. Описание предприятия (организации).
3. Описание услуг, работ, продукции.
4. Анализ рынка и конкуренции.
5. Маркетинговый план.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Инвестиционный план.
10. Приложение.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием независимо от его функциональных ориентаций, организационно-управленческую и финансово-экономическую оценку предприятий, выявление потенциальных возможностей (анализ сильных и слабых сторон).

В бизнес-плане обосновываются: общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка:

- выбор стратегии и тактики конкуренции;
- оценка финансовых материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения предприятия.

Необходимость в планировании бизнеса создает следующие преимущества: возможность создания будущих благоприятных условий, предупреждение возникающих проблем, стимулирование менеджеров к реализации своих решений в работе, улучшение координации в деятельности организации, создание предпосылок для повышения образовательной подготовки менеджеров, обеспечение фирмы необходимой информацией, рациональное использование и распределение ресурсов, улучшение контроля в организации.

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Раздел №1. Резюме.

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять свое время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: «Что они получают в случае успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?».

Для ответа на эти вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым стремиться фирма. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока ос-

воения новых видов продукции, проникновения на рынки и вытеснение старых товаров.

Каждая цель должна иметь стратегию своего достижения, а на основе стратегии разрабатывается перечень определенных мероприятий с их 69 сроком выполнения и конкретными исполнителями, ответственными за проведение этих мероприятий.

Часто в резюме включают основные данные о фирме: дата создания и регистрации, форма собственности, контактные телефоны руководства фирмы, краткое описание сферы, в которой уже действует фирма, или в которую она собирается войти.

Концепция бизнеса (резюме). Сжатый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, начиная свое дело или развивая имеющие.

В резюме должны быть отражены следующие основные моменты:

1. Возможности для бизнеса.
2. Привлекательность бизнеса.
3. Возможности для предприятия и региона.
4. Необходимые финансовые ресурсы (собственные и (или) заемные).
5. Срок окупаемости проекта.
6. Возможный срок возврата заемных средств.
7. Условия инвестирования.
8. Ожидаемая прибыль и ее распределение.

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые ожидаются от проекта в будущем. Надо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

Раздел №2. Предприятие:

- а) описание предприятия;
- б) товары, услуги;
- в) рынок сбыта;
- г) место расположения;
- д) конкурентная среда;
- е) управление;
- ж) кадры;
- з) целевое назначение кредита и его предполагаемый возврат.

В разделе, описывающем ситуацию в настоящее время и дающем краткую информацию о предприятии, отражаются следующие моменты:

1. События, повлиявшие на появление идеи по бизнес-плану.
2. Главные обстоятельства и проблемы стоящие перед менеджерами.
3. Состояние на рынке и положение, которого необходимо добиться.

Завершает раздел описание ключевых факторов, которые должны определить успех предлагаемого бизнеса.

Раздел №3. Описание услуг, работ, продукции.

В разделе, характеризующем объект бизнеса, необходимо отметить направленность бизнес-плана, какая продукция, какие услуги. И, самое главное, здесь необходимо отметить важность товаров для потребителей и его уникальность и особенности.

Раздел №4. Анализ рынка и конкуренции.

Исследования и анализ рынка, направленные на выявление потребителей продукции и услуг и определение потенциальных потребителей. В этом разделе желательно указать и определить приоритеты потребителей, которыми они руководствуются при покупке (качество, цена, время и точность поставки, сервисное послепродажное обслуживание). Также необходимо провести сегментацию рынка, определить размеры и емкость по продукции предприятия. Дать оценку конкурентов с выявлением их сильных и слабых сторон. В этом разделе фирме необходимо разъяснить потенциальным партнерам, как она намерена воздействовать на рынок и потребителя, чтобы обеспечить сбыт своей продукции.

Раздел №5. Маркетинговый план.

Это план мероприятий по достижению намеченного объема продаж и получению максимальной прибыли путем удовлетворения рыночных потребностей. В этом разделе необходимо отразить маркетинговую стратегию развития предприятия, разрабатывая эту стратегию, необходимо учесть влияние внешних и внутренних факторов в целях адаптации предприятия меняющимся рыночным условиям.

В этом разделе предприниматель детализирует цели маркетинга по продаже конкретных товаров (услуг), определяет рынки, на которые его предприятие (фирма) будет ориентироваться, основные сегменты рынков по каждому отдельному виду товаров/услуг, тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга и т. д. После этого определяется конкретная маркетинговая стратегия для достижения сформулированных целей. Помимо конкурентов на развитие рынка оказывают влияние и другие внешние факторы, такие как государственное регулирование, политика поставщиков, политическое положение в стране и общественное мнение. Если какой-то из этих факторов играет для данного производства особо важную роль, то его следует рассмотреть подробнейшим образом.

Здесь также может быть рассчитан предполагаемый объем продаж предприятия (фирмы), при этом отдельно по периодам с учетом сезонности продаж, товарам и услугам, группам потребителей.

По каждому из указанных критериев целесообразно рассчитать долю рынка и сделать не один, а несколько вариантов расчетов и прогнозов: консервативный, наиболее вероятный и оптимистический. В этот план рекомендовано включить четыре основных продукта:

1. Товар. Его назначение, качество, уникальность, полезность, привлекательность и послепродажное сервисное обслуживание.

2. Цена. Стратегия ценообразования, которая базируется на следующих методах:

- полных затрат;
- усредненных затрат;
- предельных затрат;
- стандартных издержек производства;
- прямых затрат (целевой нормы прибыли).

3. Месторасположение. Точки и каналы сбыта и распределения.

4. Методы стимулирования. Реклама, выставки и т. д.

Ценообразование. При анализе ценообразования в бизнес-плане рассматривается общий подход фирмы к ценовой политике, ее ценовая стратегия. Наиболее распространенные варианты обычно включают принцип ценообразования в зависимости от качества продукции – чем выше качество, тем выше цена; издержек производства – чем они ниже, тем соответственно ниже цена; цен конкурентов.

Любая фирма, претендующая на привлечение внешнего финансирования, должна провести предварительное исследование относительно возможной реакции потребителей на повышение или понижение цены (рассчитать эластичность спроса по цене), а также рассмотреть комплекс мер, которые следует принять в случае изменения цен конкурентов.

При определении ценовой стратегии обычно исходят из целей фирмы, поэтому для разных фирм или различных стадий жизненного цикла товара ценовая политика может и должна быть различной. При выходе на новые рынки для привлечения покупателей устанавливаются заниженные цены.

Новый товар хорошо известной фирмы, наоборот, может претендовать на более высокие цены в течение периода, когда он находится вне конкуренции. Цена может быть подчинена достижению совершенно конкретной задачи, выраженной в конкретной величине нормы прибыли или сроков окупаемости затрат и т. д.

Система продвижения товаров/услуг. Сюда относятся разработка оптимальных схем логистики (вопросы транспортировки и складирования), создание кантов сбыта (магазинов, фирм-посредников, дилерской сети) и методов стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания, рекламная кампания и формирование общественного мнения. При описании методов стимулирования продаж предприниматель сообщает будущим инвесторам, что представляет собой его фирменный стиль, использует ли он товарный знак, организует ли ярмарки и выставки, осуществляет ли продажу в рассрочку и проч.

Раздел №6. План производства.

План производства отражает производственный процесс. Если отдельные операции поручаются субподрядчику, то это должно быть указано в производственном плане.

Здесь целесообразно, представить производственный процесс с указанием его структуры и трудоемкости.

Определение месторасположения вновь создаваемого предприятия – один из ключевых вопросов, решение которого обуславливает успех деятельности предприятия. Требования к месту нахождения предприятия обусловлены рядом факторов: вид бизнеса, финансовые возможности фирмы, потребность в постоянном доступе потребителей в офисе, внешний вид помещений, потребность в доступе автомобильных дорог и др.

Необходимо отразить потребность в производственных помещениях и их площадь, общую, а также производственную. Площадь можно арендовать. Кроме того, надо определить потребность в материальных ресурсах (сырье, материалы, оборудования и механизмы, транспортные средства, система тепло-, водо- и электроснабжения), взаимоотношения с поставщиками.

Раздел №7. Организационный план.

Организационный план разрабатывается только при создании нового предприятия. Здесь необходимо привести организационную структуру (функциональную, линейную, матричную), в которой четко определены должностные инструкции ведущих менеджеров, их роль в управленческом процессе, а также определяется, как будет осуществляться взаимодействие служб и предприятий.

Кроме того, здесь необходимо указать потребность в трудовых ресурсах, организацию оплаты труда (как наемных рабочих, так и расходы на управление), также необходимо указать, как будет осуществляться техника безопасности (условия труда). Обязательно указать топ-менеджеров пофамильно, год ро-

ждения, образование, прошлые достижения, указать требуемый персонал. Желательным является разработка штатного расписания.

Примечание. Довольно часто подразделом организационного плана является правовое обеспечение деятельности предприятия, в котором приводится информация о правовых аспектах деятельности (сведения о регистрации, форма собственности, учредительные документы, законодательные ограничения, патентная защита и т. д.).

Персонал предприятия. В этом разделе поименно перечисляется весь управленческий персонал, год рождения, образование, прошлые достижения, но и объясняется, почему эти люди собрались вместе, какова мотивация их совместной деятельности. Отдельно рассматриваются такие группы, как: активные инвесторы, предоставившие предприятию капитал, консультации или экспертизу; сотрудники на ключевых постах (директора по производству, маркетингу, кадрам, финансам и проч.); юрисконсульт; члены Совета директоров, в число которых помимо собственных директоров обычно включают известных в кругах бизнеса деятелей; консультантов из других фирм, в том числе юридических, банков, бирж, университетов и т. п.

Организационная схема управления предприятием показывает, как взаимодействуют службы, кто и чем занимается, как осуществляются координация и контроль за различными видами деятельности. Банкиры и инвесторы обращают на это особое внимание, поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты.

У малых предприятий, только начинающих свою коммерческую деятельность, организационная структура, естественно, несложная, но и в ней должны быть заложены основы для ее дальнейшего роста и усложнения. В любом случае должна быть обеспечена тесная увязка между разработкой организационной схемы и остальными частями бизнес-плана: в схеме должны найти отражение стратегия и методы, изложенные в других разделах.

Кадровая политика и стратегия должны дать представление о философии, которой руководствуется фирма при решении кадровых вопросов, что в значительной степени определяет лицо фирмы, так как оказывает влияние на ее долгосрочную эффективность. Здесь рассматриваются условия подбора и найма персонала, размеры и структура вознаграждения и другие формы стимулирования персонала, включая участие в прибылях. Желательным является разработка штатного расписания.

План производства. Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия (фирмы) качественно и в срок производить товар (услугу), т. е. эффективности предприятия (фирмы). Было бы ошибкой полагать, что инвесторы на слово поверят обещаниям, даже документированным, возврата денег с прибылью. На самом деле любой серьезный инвестор лично изучает и оценивает ор-

ганизацию производства на предприятии (фирме), управленческие методы и управленческий персонал.

Но степень интереса стороннего вкладчика несоизмерима с интересом собственника предприятия (фирмы). Поэтому роль производственного плана в бизнес-плане зависит от ориентации последнего либо на внешних инвесторов, либо на внутренние потребности. В зависимости от этого производственный план может быть схематичным или развернутым.

Степень детализации производственного плана связана также с характером производства: чем выше технологическая сложность производственных процессов, тем подробнее производственный план.

Обычно производственный план включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов предприятия (фирмы) и менеджмента.

Технология производства. В этом разделе составители бизнес-плана рассказывают о процессе разработки продукта (товара, услуги или технологии), особенно нового, и его результатах в виде полученных патентов, лицензий, товарных знаков. Здесь же можно рассказать о подразделении предприятия, занимающемся разработкой новых товаров и технологий, и даже об отдельных изобретателях – авторах интересных разработок.

Можно также описать производственный процесс: последовательность операций, особенности производства (экологичность, безопасность, экстремальные условия), структуру издержек производства, перспективу их снижения и организацию сервиса

Внешние факторы, оказывающие влияние на производственную деятельность. К их числу относятся: доступ к экономическим ресурсам, поставщики, клиенты, изменения в технологии, а также изменения в федеральном и местном законодательстве.

Ресурсы. Как правило, в бизнес-планах рассматриваются материальные и людские ресурсы предприятия.

К материальным ресурсам (фондам) относятся производственные помещения, транспортные средства, машины и оборудование, сырье и материалы, запасы готовой продукции. В контексте бизнес-плана рассматриваются местоположение предприятия, наличие транспортной и коммуникационной инфраструктур, производственные площади, количество и технический уровень оборудования.

Наибольший интерес для кредиторов и инвесторов представляет анализ людских ресурсов, и прежде всего управленческого аппарата. Этот раздел раскрывает заинтересованным лицам, кто персонально стоит за данным бизнесом. Многие инвесторы начинают свое знакомство с бизнес-планом именно с этого

раздела, полагая, что, как бы заманчивы ни были идеи, изложенные в документе, успех предприятия будет зависеть от того, кто их воплощает в жизнь.

Раздел №8. Финансовый план.

Цель финансового плана – определить эффективность определяемого бизнеса. В данном разделе необходимо отразить:

1. Общую потребность в инвестициях.
2. Источники финансирования.
3. План доходов и расходов.
4. Баланс денежных расходов и поступлений.
5. Потребность в оборотном капитале.
6. Срок окупаемости проекта.
7. Отчет по прибыли.

8. Необходимые финансовые коэффициенты и показатели (коэффициент ликвидности, оборачиваемости оборотных средств, рентабельность по чистому доходу, рентабельность по себестоимости).

Особое место в финансовом плане отводится расчету безубыточности и запаса финансовой прочности (разница объема продаж анализируемого года, и объема точки безубыточности).

Если разрабатывается план финансового оздоровления предприятия, то в этом разделе необходимо рассчитать показатели финансово- хозяйственной деятельности предприятия. В некоторых экономических источниках рекомендуется отразить:

- а) источники финансирования и назначения средств;
- б) перечень основных средств;
- в) баланс;
- г) планируемые доходы (прогнозные отчет о прибылях и убытках):
 1. Сводка на предстоящие 3 года.
 2. Помесячная разбивка на первый год.
 3. Поквартальная разбивка на 2 и 3 годы.
 4. Пояснительная записка;
- д) планируемый денежный оборот:
 1. Помесячная разбивка на первый год.
 2. Поквартальная разбивка на 2 и 3 годы.
 3. Пояснительная записка;
- е) анализ отклонения;
- ж) финансовая отчетность действующего предприятия:
 1. Годовые балансы за последние 3 года.
 2. Отчеты о прибылях и убытках за последние 3 года.
 3. Налоговые декларации.

Раздел №9. Инвестиционный план.

В инвестиционном плане указывается:

1. Цель привлечения заемных средств.
2. Объем требуемых ресурсов.
3. Срок кредитования

4. Способность компании заемщика своевременно производить выплаты по кредиту.

5. Наличие залога или обеспечения.
6. Анализ рисков.

Фактор риска оказывает большое влияние на финансово- хозяйственную деятельность предприятия, поэтому необходимо знать и учитывать как минимум следующие виды рисков:

1. Производственные.
2. Коммерческие.
3. Финансовые.

4. Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами. Одним из методов снижения влияния рисков на деятельность предприятия является: коммерческое страхование, создание резервного фонда и функционирование предприятия с большим запасом финансовой прочности.

Раздел №10. Вспомогательные документы. (Приложение).

Раздел содержит:

1. Личная анкета.
2. Личный баланс и бюджет.
3. Отчет о кредитных операциях.
4. Рекомендательные письма.
5. Функциональные обязанности.
6. Договоры о намерениях.
7. Копия договоров аренды.
8. Контракты.

9. Юридические документы и другие документы, имеющие отношение к бизнес-плану.

Необходимо отметить, что различные экономисты выделяют несколько разные структуры бизнес-планов, однако все они имеют приблизительно одинаковое строение.

Успешная подготовка бизнес-плана начинается с правильного оформления **титального листа**, который в обязательном порядке должен содержать излагаемые ниже компоненты.

1. Полное официальное название фирмы, под которым она значится в регистрационных документах. Если у фирмы есть фирменный знак, то следует также поместить его на титульном листе после названия фирмы.

2. Организационно-правовая форма предприятия.

3. Юридический адрес фирмы, т. е. адрес, указанный в регистрационных документах предприятия.

4. Почтовый адрес фирмы, который может отличаться от юридического.

5. Телекоммуникационные реквизиты: номера телефонов, факсов, электронной почты.

6. Фамилии и должности сотрудников фирмы, которые будут выступать как контактные лица. При этом желательно указать несколько контактных телефонов, включая домашние.

7. Дата: месяц и год составления и рассылки плана.

8. Порядковый номер экземпляра.

9. Гриф конфиденциального характера документа.

Каждый бизнес-план должен иметь подробное оглавление с указанием страниц, что облегчает читателям работу с планом. Считается, что инвесторы, получающие в день по несколько десятков, если не сотен бизнес-планов, тратят в среднем на каждый из них не более пяти минут. И только в случае, если при беглом просмотре что-то в плане привлекло внимание, этот план удостоивается более внимательного изучения.

Оглавление помогает привлечь внимание к наиболее интересным разделам плана и быстро их отыскать. Инвесторы, как правило, не вкладывают капитал в любую внешне выгодную сделку, а специализируются на определенном направлении. Одни придерживаются отраслевого подхода, других интересует местонахождение предприятия, третьих — его размеры. Не стоит полагать, что все кредиторы и инвесторы ищут в бизнес-плане одно и то же. Наоборот, каждый из них ищет что-то свое, и хорошо составленное оглавление призвано помочь каждому отыскать это «свое».

Трудно представить себе кредитора или инвестора, который бы разбирался одинаково хорошо во всех отраслях современного производства, учитывая его все возрастающую сложность и диверсификацию. Владельцы же предприятия или новой технологии, пытаясь убедить инвесторов в ее выгоды, часто невольно переходят в тексте бизнес-плана на техническую и квазитехническую терминологию.

Малопонятные термины затрудняют понимание текста и быстро утомляют читателя. Для того чтобы этого избежать, целесообразно в приложении к бизнес-плану дать **гlossарий специальных терминов** и не забывать в тексте почаще делать ссылки на него. При этом следует помнить, что малоизвестные

термины или выражения могут встречаться не только в технике или науке, но и в области экономики.

В ходе составления бизнес-плана его авторы часто ссылаются на различные документы типа регистрационного свидетельства, устава акционерного общества или патентную документацию. Включение этих документов в текст бизнес-плана может неоправданно расширить его и затруднить процесс чтения и восприятия. Компромиссным вариантом для таких случаев будет выделение специального приложения в конце бизнес-плана, которое обычно обозначается подзаголовком «Сопроводительные документы».

К числу **сопроводительных документов** обычно относят всю документацию, использованную при составлении бизнес-плана, включая финансовые расчеты. Ниже перечисляются наиболее распространенные из документов, относимые в раздел сопроводительных:

- описание постов, должностные инструкции, кадровые справки;
- товарные спецификации, буклеты, чертежи, фотографии;
- патентная документация;
- прейскуранты, инвентарные ведомости;
- образцы рекламных материалов;
- копии договоров и контрактов;
- финансовые документы: расчет и анализ валовой прибыли, бюджета, баланса движения денежных средств за год и за пять лет, анализ финансовых коэффициентов и расчет точки безубыточности.

Роль исполнительского резюме (краткого изложения бизнес-плана на 2 – 3 страницах) сродни роли оглавления: оно должно привлечь внимание читающего. Учитывая, что это первый раздел, который читает кредитор/инвестор, исполнительское резюме, возможно, является самым главным элементом бизнес-плана. В исполнительском резюме составители документа должны коротко и сжато рассказать о предприятии, его продукции (товаре или услуге), ресурсах, поставщиках и клиентах, а главное, о его рыночных возможностях и перспективах, нарисовав полную финансовую картину с расчетом предполагаемой прибыли и ее использования. При этом весь материал надо донести до читателя так, чтобы у последнего обязательно возник интерес к предлагаемой сделке.

Исполнительское резюме обычно состоит из ключевых фраз других разделов бизнес-плана, но чтобы избежать механически-компиляционной формы изложения, первый вариант резюме рекомендуется написать в самом начале, до работы над текстом бизнес-плана, когда мысли, чувства и идеи еще свежи, а второй – после его написания, выбрав из проработанного текста ключевые моменты. Затем два варианта сравниваются, из них выбираются наиболее удачные

места, и составляется один окончательный вариант, который содержит первоначальные идеи, тщательно отработанные в ходе написания бизнес-плана.

После резюме в бизнес-плане, как правило, в разделе «Предприятие» обычно дается:

- а) описание фирмы;
- б) товары, услуги;
- в) рынок сбыта;
- г) место расположения;
- д) конкурентная среда;
- е) управление; ж) кадры;
- з) целевое назначение кредита и его предполагаемый возврат и т. д.

Для кредиторов важно получить как можно больше **сведений о предприятии (фирме)**, поэтому они проявляют большой интерес к его (ее) истории. Их, как правило, интересует все: начали ли предприниматели новую деятельность или же купили готовое предприятие (фирму), расширяют ли они производственную деятельность или отпочковались от более крупной материнской фирмы. Должен быть указан статус фирмы (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью и т. п.), дата и место основания (регистрации) фирмы, ее владельцы и управленческий персонал со всеми изменениями перечисленных позиций за последние пять лет. Приветствуется даже изложение достижений и анализ ошибок (разумеется, исправимых) фирмы за весь или обозримый период ее деятельности.

Семинар № 6. Аналитические разделы типового бизнес-плана

Вопросы для обсуждения:

1. Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения.
2. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме.
3. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации).
4. Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации.
5. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка. Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг.
6. Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция.

Семинары №7-8. Типовая структура бизнес-плана.

Темы для дискуссии:

1.Маркетинговый план. Его структура и содержание. Определение спроса и возможностей рынка. Стратегия маркетинга. Маркетинг-микс. Определение ценовой стратегии.

2.Операционный план. Производство. Закупки и дистрибьюция.

3.Производственный план. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж. Потребности в основных фондах. Расчет потребности в ресурсах. Расчет потребности в персонале и заработной плате. Потребность в инвестициях. Исследовательские и внедренческие разработки.

4.Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы. Функциональная, дивизиональная, командная структуры.

5.Финансовый план. Его основные разделы: инвестиционная политика; управление оборотным капиталом, дивидендная политика; ставка дисконтирования; финансовые прогнозы; учетная политика; система управленческого контроля.

6.Оценка и страхование риска. Хеджирование. Анализ риска. Основы финансового риска.

Вопросы для самопроверки

1. Какие альтернативы использования капитала связаны, по Вашему мнению, с наибольшими и наименьшими рисками?

2. Согласны ли Вы с тем, что увеличение затрат на разработку бизнес-плана позволяет уменьшить ошибки в оценке инвестиционных затрат и будущих доходов?

3. Какие факторы определяют уровень страховых рисков, учитываемых при введении поправки на риск к ставке дисконта?

4. Какие факторы нужно в первую очередь рассматривать при анализе чувствительности? Следует ли их детализировать?

5. Какие методы анализа рисков Вы уже использовали в практической деятельности и считаете наиболее применимыми в российской практике?

6. Какие методы учета рисков и управления ими Вы уже использовали в практической деятельности и считаете наиболее применимыми в российской практике?

Семинары 9-10. Отличие бизнес-планов по их назначению.

1. Бизнес-план должен быть профессиональным. По содержанию, оформлению бизнес-плана судят о компетенции предпринимателя, разрабатывающего

его. Этот документ должен быть простым, понятным и доступным для пользователя.

2. Бизнес-план должен быть разделен на главы (разделы). Первый раздел (главу) необходимо посвятить целям и задачам предпринимательского дела. Бизнес-план должен быть составлен таким образом, чтобы любой инвестор мог легко отыскать интересующие его разделы, части, пункты. С этой целью необходимо предусмотреть функциональное подразделение каждой главы. Для более полного и наглядного восприятия информации рекомендуется использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики.

3. Следует заручиться объективной оценкой бизнес-плана. Прежде всего, необходимо ознакомить с ним всех членов предпринимательского коллектива.

4. Необходимо контролировать распространение бизнес-плана, так как он содержит конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя или группы предпринимателей. Следует нумеровать каждый экземпляр. Круг пользователей бизнес-плана состоит из разработчиков, сотрудников предприятия и потенциальных инвесторов.

Бизнес-план почти всегда готовится для использования внешних источников финансирования инвестиций: заемных финансовых средств от кредитора (банковских и других кредитов, облигационных займов), привлеченных финансовых средств инвестора (от продажи акций, паевых и иных взносов), бюджетных инвестиционных ассигнований. Существует и другая функция бизнес-плана – планирование всей хозяйственной деятельности фирмы. В идеале один и тот же бизнес-план должен выполнять обе названные функции, но на практике бизнес-план, ориентированный на получение внешнего финансирования, и бизнес-план для внутреннего пользования имеют существенные различия как по структуре, так и по содержанию. Остановимся на принципах составления бизнес-плана для подготовки получения финансовых ресурсов извне.

Основными задачами бизнес-плана является:

1. Определение ответственных лиц.
2. Выбор состава продукции.
3. Оценка издержек и цены.
4. Оценка кадрового потенциала.
5. Определение мероприятий по изучению рынка, рекламы.
6. Оценка положения предприятия.
7. Оценка рисков и возможных трудностей.

Оптимальным по структуре и содержанию считается бизнес-план, включающий следующие разделы:

1. Цели и задачи предпринимательского проекта.
2. Обобщенное резюме, основные параметры бизнес-плана.

3. Описание предприятия (организации).

4. Характеристика продуктов, товара, услуг, работ, предоставляемых потребителю.

5. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж.

6. План (программы) действий и организационные меры: а) маркетинговый план; б) план производства; в) организационный план; г) финансовый план; д) инвестиционный план; е) план управления рисками и т. д.

7. Ресурсное обеспечение предпринимательского проекта.

8. Эффективность предпринимательского проекта.

9. Приложение и др.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием независимо от его функциональных ориентаций. Организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка предприятий. Выявление потенциальных возможностей (анализ сильных и слабых сторон). В бизнес-плане обосновываются: общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка; выбор стратегии и тактики конкуренции; оценка финансовых материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения предприятия.

Необходимость в планировании бизнеса создает следующие преимущества: возможность создания будущих благоприятных условий, предупреждение возникающих проблем, стимулирование менеджеров к реализации своих решений в работе, улучшение координации в деятельности организации, создание предпосылок для повышения образовательной подготовки менеджеров, обеспечение фирмы необходимой информацией, рациональное использование и распределение ресурсов, улучшение контроля в организации.

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Бизнес-план необходим когда:

1. Фирме требуется финансовые ресурсы для дальнейшего развития. Чаще всего это является главным доводом для составления бизнес-плана, так как банк или иной кредитор требует бизнес-план (внешнее предназначение бизнес-плана).

2. Создается новая фирма или меняется собственник существующего бизнеса, поэтому разрабатывается стратегия его развития. Либо фирма хочет показать партнерам перспективы своего развития (бизнес-план для целей коммуникации).

3. Происходят (планируются) значительные изменения в бизнесе: реконструкция производства, приобретение нового оборудования, переход на выпуск новой продукции и т. д. (бизнес-план как план деятельности).

Поэтому правильно составленный бизнес-план, в конечном счете, отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

Овладение искусством составления бизнес-планов сегодня становится крайне актуальным в силу трех причин:

- во-первых, в нашей экономике нарождается новое поколение предпринимателей; многие из них никогда не руководили хоть каким-нибудь коммерческим предприятием и потому очень плохо представляют весь круг ожидающих их проблем;
- во-вторых, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычному делу – борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей;
- в-третьих, рассчитывая получить инвестиции для подъема экономики, необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам, что мы способны просчитывать все аспекты использования таких инвестиций.

Вопросы для самопроверки

1. Какие особенности характерны для бизнес-планов осуществления инвестиционных проектов на действующей фирме?

2. На решение каких задач нужно в первую очередь ориентироваться при разработке бизнес-плана? 3.

Какие факторы определяют сложность, трудоемкость и стоимость разработки бизнес-плана?

4. Какие преимущества дает и какие проблемы может вызвать привлечение к разработке бизнес-плана сторонних организаций, независимых специалистов и экспертов?

5. Какие из основных разделов бизнес-плана представляются Вам особенно важными? Почему?

6. Какие взаимосвязи основных разделов бизнес-плана представляются Вам особенно важными?

7. Какие особенности характерны для бизнес-планов, связанных с инновациями, с выводением на рынок новых товаров и услуг?

Семинар №11. Раздел функционально-управленческих и экономических структур муниципальных образований.

1. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана. Функции его.
2. Структура и содержание управленческого бизнес-плана. Отличие его от типового бизнес-плана.
3. Общая схема разработки, структура и содержание типового управленческого бизнес-плана.
4. Общий план производства. Текущее состояние предприятия. Постановка целей компании. Постановка целей подразделения. Возможные расхождения между текущим и желаемым состоянием компании.
5. Составление планов подразделений. План продаж. Маркетинговый план. Операционный план. План производства. План закупок, в том числе план основных закупок. План по персоналу. Финансовый план.
6. Контроль выполнения и корректировка бизнес-плана. Содержание системы контроля и корректировка. Использование возможностей компьютера при разработке бизнес-плана.

Вопросы для самоконтроля по теме.

1. Как определяется потребность в инвестиционных ресурсах при реализации предлагаемого проекта?
2. Как составляется план движения денежных средств на предприятиях и какие основные финансово-экономические показатели должны быть при этом отражены?
3. Какие факторы влияют на эффективность инвестиций при реализации бизнес-проектов?
4. Что предполагает и на что направлена инвестиционная политика предприятия?
5. Какие существуют подходы к определению эффективности реализуемого бизнес-проекта?
6. Какие источники информации необходимы и могут послужить первичными и вторичными при оформлении данного раздела бизнес-плана?
7. Какие требования предъявляются к инвестиционным проектам при составлении данного раздела бизнес-плана?
8. Какие методики бизнес-планирования инвестиционных проектов применяются при составлении данного раздела бизнес-плана?
9. Какие факторы риска и их особенности необходимо учитывать при анализе предприятий туризма?
10. Какие можно предусмотреть мероприятия для снижения отрицательных последствий влияния риска в процессе бизнес-планирования на предприятиях туристической индустрии?

Семинар №12. Бизнес-планы проектов и решения практических задач управления бизнесом.

Бизнес-проект как инновационный замысел. Бизнес-проект. Бизнес-идея. Разработка и реализация идеи. Классификация бизнес-проектов.

Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов. Бизнес-план инновационного проекта. Его разделы. Характеристика товара (услуг). Оценка рынка. Возможности (план) производства. Организация реализации проекта. Финансовый план. Составление бизнес-плана инвестиционного проекта с учетом международных стандартов.

Бизнес-планы для решения практических задач управления бизнесом (целевые бизнес-планы). Основные направления использования целевых бизнес-планов: антикризисное планирование; планирование совместной деятельности; планирование структурных преобразований. Планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок; и принятие других управленческих решений.

Макеты некоторых видов целевого бизнес плана. Бизнес-план продажи франшизы. Бизнес-план продажи существующего предприятия.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия.

Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности и цели. Существует несколько целей составления бизнес-планов. В соответствии с этими целями принято выделять следующие типы бизнес-планов.

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

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

3. **Бизнес-план компании (группы)** – изложение перспектив развития компании на предстоящий период перед советом директоров или собранием

акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4. Бизнес-план структурного подразделения – изложение перед высшим руководством корпорации плана в развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста, оставаемой в распоряжении подразделения прибыли.

5. Бизнес-план (заявка на кредит для получения на коммерческой основе заемных средств от банка).

6. Бизнес-план (заявка на грант, для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов, для решения острых, социальных, экономических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для организации, региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект).

7. Бизнес-план развития региона (обоснование перспектив социально политического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями).

Понятно, что при составлении бизнес-плана каждого вида, должно быть больше уделено внимания определенным вопросам, связанным с целью его составления. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальные инвесторы и кредиторы смогли получить полное представление о предлагаемом проекте и его целях. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Например, одно дело – открыть мастерскую по ремонту швейных машин, а совсем другое – организовать производство ткацких станков. В первом случае бизнес-план не требует большой объемной проработки, и поэтому часть его разделов может отсутствовать. Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, для чего следует провести достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы помочь экономистам и предпринимателям решить четыре основные задачи:

1. Изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта.
2. Оценить затраты, которые будут необходимы для изготовления и реализации продукции, соизмерить их с ценами конкурентов и определить потенциальную прибыльность предполагаемого проекта.
3. Проанализировать и обнаружить всевозможные «подводные камни» подстерегающие предпринимателя в первые годы его проекта.
4. Определить показатели (финансовые) для определения развития бизнеса или его банкротства.

Бизнес-план является одним из первых обобщающих документов обоснования инвестиций и содержит укрупненные данные о планируемой номенклатуре и объемах выпуска продукции, характеристики рынков сбыта и сырьевой базы, потребность производства в земельных, энергетических и трудовых ресурсах, а также содержит ряд показателей, дающих представление о коммерческой, бюджетной и экономической эффективности рассматриваемого проекта и в первую очередь представляющих интерес для участников-инвесторов проекта. Расчеты показателей адаптированы к требованиям и условиям современного отечественного и зарубежного инвестирования.

В настоящее время в России инвестиционная деятельность недостаточно активна. Но уже сегодня инвесторы принципиально отвергают рассмотрение громоздких, превышающих нормативы бизнес-планов.

Важно помнить об экономическом механизме возврата кредита. Инвестиционный кредит предусматривает совершенствование и изменение технологии, либо ввод новых основных фондов. Все это связано с такой экономической категорией, как капитальные вложения. Сегодня проблемы учета капитальных вложений отошли на второй план, но это временное явление, связанное со спадом в освоении капитальных вложений на производстве. В связи с тем, что инвестиционный кредит используется для освоения капитальных вложений, возврат кредита осуществляется за счет полученной чистой прибыли.

Корнюш В.Ф.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

*Методические указания по проведению
практических занятий*

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Объем 1,2 уч.-изд.л.

Новосибирский государственный аграрный университет

630039, Новосибирск, ул.Добролюбова, 160