**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**
**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**
**ИМПЕРАТОРА НИКОЛАЯ II»**
**МГУПС (МИИТ)**

Институт/факультет «Экономики и Финансов»
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**
**Заведующий Кафедрой ЭУТ**
**_____**
**Н.П. Терёшина**

**«_____»_____ 20____г.**

# БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

**на тему:** «Разработка бизнес-плана организации»

**Обучающийся** **( П.Л. Белик )**

**Руководитель бакалаврской работы** **( М.Г. Данилина )**
***к.э.н., доцент***

**Москва 2016 г.**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**
**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ ИМПЕРАТОРА НИКОЛАЯ II»**
**МГУПС (МИИТ)**

Институт экономики и финансов

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ЭУТ
_____
д.э.н., профессор Н.П. Терёшина

**«_____»_____ 20____г.**

**ЗАДАНИЕ**

по бакалаврской работе студента

Белика Павла Леонидовича

1. Тема работы: «Разработка бизнес-плана организации»
утверждена приказом по университету от «22» апреля 2016 г. № 1973/с.
2. Срок сдачи студентом законченной работы «07» июня 2016 г.
3. Исходные данные к работе: отечественная и зарубежная научная литература, методическая литература по теме исследования.
4. Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):
Теоретические основы бизнес планирования на предприятиях.
Разработка бизнес-плана организации.

5. Перечень иллюстративного материала:

Стадии процесса бизнес-планирования
Показатели коммерческой эффективности проекта
Расчет налогов
Стоимость оказания услуг
Грузооборот по видам транспорта общего пользования по Московской области, млн. т-км.
Предприятия и организации Московской области.

Смета затрат на реализацию проекта

Затраты на оказание услуг

Система налогообложения проекта

Показатели эффективности проекта

Финансово – экономические риски

Социальные риски

Технические риски

1. Консультации (по решению выпускающей кафедры)

| Раздел | Консультант | Подпись, дата | |
|---|---|---|---|
| | | задание выдал | задание принял |
| | | | |
| | | | |

2. Дата выдачи задания: «11» мая 2016 г.

Руководитель бакалаврской работы: _____ М.Г. Данилина

(подпись)

Задание принял к исполнению: _____ П.Л. Белик

(подпись)

**К А Л Е Н Д А Р Н Ы Й  П Л А Н**

| № п/п | Наименование этапов бакалаврской работы | Срок выполнения этапов работы | Примечание |
|---|---|---|---|
| 1 | Введение | 11.05.2016 - 15.05.2016 | 5% |
| 2 | 1.Теоретические основы бизнес-планирования на предприятиях | 16.05.2016 – 20.05.2016 | 40% |
| 3 | 2.Разработка бизнес-плана организации | 21.05.2016 – 28.05.2016 | 40% |
| 4 | Заключение | 29.05.2016 – 5.06.2016 | 10% |
| 5 | Оформление | 6.06.2016 | 5% |

Обучающийся: _____ П.Л Белик

(подпись)

Руководитель бакалаврской работы: _____ М.Г. Данилина

(подпись)

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 6

1. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятиях 8

1.1 Назначение и функции бизнес-плана 8

1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий 18

1.3 Структура и содержание разделов бизнес-плана 21

2. Разработка бизнес-плана организации 31

2.1 Резюме 31

2.2 Характеристика предприятия 32

2.3 Описание реализуемой продукции или услуг 35

2.4 Анализ рынка и конкурентов 36

2.5 Маркетинговый план 37

2.6 Производственный план 38

2.7 Финансовый план 39

2.8 Анализ чувствительности проекта 42

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 45

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 47

ПРИЛОЖЕНИЕ 51

# ВВЕДЕНИЕ

Основными для любого бизнеса являются коммерческие цели. Успешность бизнеса определяется способностью руководства компании изыскивать и эффективно направлять на достижение целей финансовые, иные ресурсы. Эта способность, в свою очередь, зависит от субъективных и объективных факторов.

Для достижения успеха в развитии бизнеса руководителю коммерческого предприятия, компании, организации необходимо четко организовывать финансово-хозяйственную деятельность подконтрольной структуры. Также огромное значение имеет фактическое наличие и качество проводимой аналитики. Анализ информации о динамике сектора рынка, в котором работает бизнес-структура, позволяет оценить поведение конкурентов, получить объективные показатели спроса на актуальные услуги и/или товары. Данные аналитики используются при стратегическом, тактическом планировании. Итогом такового является бизнес-план.

В современной России конкурентная среда в любом секторе, транспортный не является исключением, побуждает участников рынка изыскивать возможности для повышения конкурентоспособности услуг. Необходимым условием для этого является создание единого транспортного поля.

Практика показывает, что сегодня многие предприятия занимаются организацией перевозки грузов самостоятельно. Решение задач своими силами неизбежно отражается на себестоимости продукции. В результате снижается производительность.

Использование единой транспортной системы как одного из ключевых секторов хозяйства позволит оптимизировать процессы грузоперевозок. В конечном итоге такая оптимизация позволит повысить конкурентоспособность товаров, производимых предприятиями, которые сегодня своими силами организовывают их транспортировку от поставщика к потребителю.

Пока же процессы глобализации в экономическом секторе лишь набирают обороты. Потребности экономики в эффективном решении транспортных вопросов увеличиваются. Но о наличии объективных условий для создания единого транспортного поля говорить преждевременно. Соответственно, для повышения конкурентоспособности товаров, рентабельности бизнеса в целом, предприятиям необходимо грамотно использовать собственные ресурсы.

Эффективное бизнес-планирование – необходимость при реализации проектов и воплощении в жизнь идей. Бизнес-план как инструмент повсеместно используется в предпринимательстве. Без такого документа не реализуется практически ни один ориентированный на получение прибыли проект.

Цель данной работы заключается в разработке мероприятий, позволяющих повысить эффективность бизнес-планирования на предприятии. Достижение цели обусловлено решением трех актуальных задач:

- Рассмотрение теоретических основ бизнес-планирования.
- Определение финансово-экономических характеристик предприятия.
- Определение способов повышения эффективности планирования финансово-хозяйственной деятельности бизнес-структуры.

Процесс планирования развития организации является предметом исследования. Объектом выступает деятельность этой организации. Основным используемым методом исследования является теоретический анализ научных источников информации, нормативно-правовой базы по актуальным вопросам. Практическая часть исследования реализована интервьюированием с последующей обработкой результатов и их интерпретацией.

# 1. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятиях

## 1.1. Назначение и функции бизнес-плана

Бизнес-план является основным документом любого коммерческого проекта. Он носит описательный, аналитический характер. Бизнес-план освещает основные аспекты деятельности организации или конкретного проекта, приводит аналитику возможных рисков и путей их преодоления или использования для развития бизнеса, определяет методы решения актуальных коммерческих задач. Бизнес-план – главный документ, по которому потенциальные заемщики и партнеры оценивают возможную рентабельность проекта.

Фактически, такой документ является инструментом управленческого, финансового, экономического, технического обоснования проекта. Он освещает все аспекты деятельности предприятия, от взаимодействия с поставщиками, посредническими структурами, потребителями до построения деловых отношений с кредиторами, страховщиками и т.п.

Главной особенностью бизнес-плана является его перспективность. Такой документ, как правило, составляется с дальним прицелом. Среднестатистический бизнес-план определяет стратегию работы предприятия на 3-4 года.

Действующим законодательством РФ четко не регламентирован и нормативно не урегулирован порядок составления бизнес-планов. При этом отдельные законодательные акты, влияющие на формирование деловой среды предпринимательства, определяют необходимость его составления с целью получения финансирования проекта. в зависимости от актуальных экономических условий бизнес-план решает разные задачи. В кризис на первый план выходит финансовое оздоровление предприятия.

Цели бизнес-планирования также могут быть различными. Бизнес-планы составляются для получения кредитов, привлечения инвестиций иными способами, определения стратегии работы предприятия, тактических направлений действий и приоритетных ориентиров бизнес-структуры в экономическом секторе.

Составление бизнес-плана предусматривает постановку трех основных задач:

Осуществление финансово-экономической и организационно-управленческой оценки состояния предприятия на конкретную дату.

Определение потенциальных возможностей предприятия с учетом его сильных и слабых сторон.

Постановка инвестиционно-проектных целей функционирования бизнес-структуры на конкретный период.

Эффективное решение поставленных задач позволяет отобразить в бизнес-плане:

Экономическое обоснование направлений развития предприятия (концепций, стратегий);

Прогноз результатов коммерческой деятельности в виде доходов, прибыли, объемов продаж и т.п.;

Источники финансирования проекта;

Кадровые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

Эффективный бизнес-план характеризует доступность описания направлений развития предприятия, однозначность используемой терминологии, точность формулировок, краткость изложения информации. При этом документ является инструментом анализа множества вариантов развития событий. Грамотная аналитика обеспечивает возможность отделения зерен от плевел и выбора максимально перспективного решения.

Любой бизнес-план имеет две составляющие, внутреннюю и внешнюю. Первая предусматривает подготовку самого документа, информации для заказчика, программы реализации проекта, контроль результатов на всех этапах этой реализации. Внешняя составляющая бизнес-плана предусматривает извещение сторонних заинтересованных лиц (инвесторов, органы власти, принимающие решения в рамках проекта и т.п.) о юридических, финансовых, организационно-экономических и технических аспектах и преимуществах проекта.

Без адекватного бизнес-планирования сложно представить себе эффективную предпринимательскую деятельность. Стоит отметить, что в России в рыночном понимании предпринимательская деятельность имеет недолгую историю. Ее субъектами могут выступать как граждане РФ, так и других стран. Также разрешено заниматься предпринимательской деятельностью лицам без гражданства. Любой субъект предпринимательства должен действовать в пределах установленных законодательством правомочий.

Бизнес-план в предпринимательстве имеет двойственное значение. Он может рассматриваться как инструмент оценки, анализа, управления коммерческим проектом и организацией, реализующей этот проект. Руководство предприятия при проведении эффективного бизнес-планирования получает возможность экспертное оценить подконтрольную структуру со стороны. Что касается процесса создания бизнес-плана, он предусматривает детальный комплексный анализ организационных и финансовых аспектов деятельности предприятия. Это требует мобилизации ресурсов. Такая мобилизация полезна предприятию, работающему в рыночной высококонкурентной среде.

Создание бизнес-плана должно выполняться профессиональными специалистами. В качестве исполнителей часто привлекаются команды профильных компаний, специализирующихся на маркетинговой деятельности. Также актуальны отдельное авторство, коллективные работы. Последние предусматривают реализацию совместных проектов с консалтинговыми компаниями и экспертными организациями.

Разработка бизнес-плана в среднем выполняется в 30-дневный срок. Месяца обычно достаточно специалистам для ознакомления с предоставленной заказчиком документацией и проведения необходимых расчетов.

Конечной целью бизнес-плана может быть рентабельный вывод на рынок нового продукта или улучшение существующих предложений предприятия, эффективность внедрения инноваций, минимально рисковая модернизация деятельности структуры.

Фактически, бизнес-план – это не всегда одно проектное решение. По требованию заказчика при подготовке документа может быть рассмотрено несколько альтернативных вариантов развития предприятия или проекта. В таком случае обязательным является сравнение вариантов с оформлением детальной характеристики, указанием особенностей, преимуществ и рисков каждого из альтернативных решений. Выбор проекта остается за заказчиком услуги бизнес-планирования. Что касается специфики альтернативных решений, обычно одно из них позволяет сократить первоначальные финансовые вложения, другое обеспечивает максимально быструю реализацию проекта.

Любой бизнес-план составляется с учетом интересов всех заинтересованных сторон. К числу таковых относятся:

Заказчик услуги бизнес-планирования, независимо от того, является он инвестором самостоятельно или использует привлеченные финансовые ресурсы.

Муниципальные органы, планирующие налоговые поступления в бюджет, осуществляющие регистрационные процедуры и выполняющие иные организационно-контрольные функции.

Подрядные организации, осуществляющие детализацию бизнес-плана, выполняющие проектные работы, технические изыскания, расчет сметы, осуществляющие авторский надзор.

Потребители услуги и/или товаров.

Идентифицировать цели бизнес-планирования и функционирования предприятия, существования бизнеса в целом – типичная ошибка. Общие цели предпринимательства от видов деятельности конкретной организации, формы регистрации бизнеса не зависят.

Глобальных целей всего три:

1. Получение прибыли;
2. Расширение производства;
3. Расширение сферы влияния на рынке.

Цели конкретного предприятия выбираются с учетом текущего состояния бизнес-структуры.

Также необходимо учитывать фактические возможности организации в современных экономических условиях. Детализация целей является обязательной. Она должна осуществляться с учетом времени предполагаемого достижения этих целей. Цели перспективные могут иметь общую формулировку. Ближайшие цели рекомендуется максимально конкретизировать. Грамотно поставленную цель, независимо от ее типа, характеризуют определенность, ограниченность во времени, реалистичность (адекватность) и достижимость.

Конкретная формулировка цели – необходимость. Для достижения конкретности могут использоваться следующие приемы:

Количественная определенность. Она позволяет выразить цель в цифровом/денежном формате. Примером количественно определенной цели является увеличение прибыли с определенной суммы до конкретной (желаемой).

Разбивка на отдельные задачи. Такие задачи могут вытекать одна из другой, но в конечном итоге должны привести к прогнозируемому результату.

Определение срочности цели. Если цель бессрочна, ее достижение может растягиваться во времени на месяцы, годы, десятилетия.

Практика показывает, что оптимальным вариантом является использование комплекса указанных приемов при разработке плана достижения цели. Этот план является в результате конкретным, привязанным к средствам, исполнителям и срокам.

Бизнес-планы, использующиеся в качестве инструментов большинством современных предприятий и организаций, можно разделить на три типа:

Полные. Такие планы содержат детальные расчеты, свидетельства, экономические обоснования. Все материалы раскрывают особенности получения запланированных результатов. Полный план составляется для внутреннего пользования. Он доступен ограниченному числу специалистов, хранится обычно у руководства предприятия.

Достаточные. Эти документы содержат все разделы полных бизнес-планов, но не включают детальные расчеты по альтернативным решениям, если таковые имеются. Достаточные бизнес-планы носят доказательный характер в том, что касается перспектив развития предприятия и реализации конкретного проекта.

Планы-резюме. Документы содержат тезисные выводы по разделам без расчетов и детального обоснования. Обычно планы-резюме выступают в роли приложений к коммерческим предложениям для инвесторов, потенциальных кредиторов, партнеров. Средний объем документа составляет 1-10 страниц. План-резюме носит рекламный характер, может использоваться в качестве своеобразной визитной карточки предприятия или проекта.

Каждый бизнес-план имеет определенные цели и задачи. В число основных входят [6]:

1. Обоснование направлений развития организации или проекта, прогноз результатов за конкретный период.
2. Определение последовательности действий, способов управления предприятием. По сути, это является руководством по реализации проекта и контролю результативности.
3. Обоснование экономической эффективности проекта. Эта задача имеет важное значение в контексте привлечения инвестиций. Обоснованный бизнес-план способствует расширению возможностей выбора инструментов финансирования.
4. Реклама новых бизнес-направлений. Бизнес-план используется для создания деловой репутации компании.
5. Анализ возможностей самообучения. Бизнес-планирование представляет собой непрерывный процесс определения, анализа и контроля сильных, слабых сторон предприятия, проекта. Учет таковых позволяет минимизировать риски и адекватно спрогнозировать результаты деятельности.

Указанные цели и задачи по отдельности не решаются. Они взаимосвязаны, соответственно, и решение должно быть комплексным. Оно позволяет найти оптимальную точку концентрации ресурсов (финансовых, управленческих, кадровых, административных, дополнительных), задействованных в реализации проекта.

Бизнес-план является доступным, эффективным средством для минимизации предпринимательских рисков и увеличения капитала. Процесс его создания обеспечивает возможность детального анализа коммерческой деятельности предприятия во всех секторах. Бизнес-план играет часто решающую роль на переговорах с потенциальными инвесторами и партнерами. Он также позволяет определить количество и качество необходимых для реализации проекта кадровых ресурсов (состав основного персонала предприятия. Практическая реализация бизнес-планирования предполагает соблюдение ряда принципов [11]:

Принцип адекватности. Он обеспечивает отражение реальной картины в процессе планирования, учет актуальных проблем и возможностей, ресурсов для их решения.

Принцип участия. Его суть заключается в вовлечении в процесс планирования основных участников будущей деятельности.

Принцип альтернатив. Достижение поставленных целей предполагает выбор максимально эффективного решения из потенциально возможных.

Принцип креативности. Планирование – деятельность не статичная. Она носит творческий характер. Причем креативность применима как к новым процессам планирования, так и к уже существующим. Последние рекомендуется пересматривать и дорабатывать при необходимости.

Принцип взаимосвязи. Он отражает интеграцию усилий и координацию процессов.

Принцип непрерывности. Планирование всегда является «скользящим».

Принцип гибкости. Без адаптации к меняющимся условиям среды функционирования предприятия невозможно эффективное бизнес-планирование.

Разработка бизнес-плана – процесс трудоемкий, длительный, ресурсозатратный. Фокус-группу обычно представляют руководитель предприятия, команда специалистов. Даже если план заказывается экспертам, его составление осуществляется в контакте с руководством компании-заказчика.

Одним из ключевых процессов при составлении бизнес-плана является определение общего положения. Только после оценки потенциальных проблем и возможностей можно приступать к постановке целей и формулированию задач. Процесс предусматривает два направления работы. Первое предусматривает определение типа продукции проекта (вида бизнес-деятельности предприятия). Второе включает определение главных количественно обоснованных целей на перспективу. Такие цели устанавливаются обычно без особых сложностей. После их определения подбираются способы достижения. На это работает формирование стратегии и тактическое планирование. По сути, они представляют собой ядро бизнес-плана.

Бизнес-планирование является упорядоченной совокупностью действий и стадий. Последние связаны с ситуационным анализом рыночных условий и экономической среды, определением целей, разработкой рабочих планов. Также имеет место продвижение бизнес-плана как предмета интеллектуальной собственности. Впоследствии выполняется его реализация с постоянным контролем решения актуальных задач. [24]

Схематически стадии бизнес-планирования представлены на рисунке 1.1. [18]

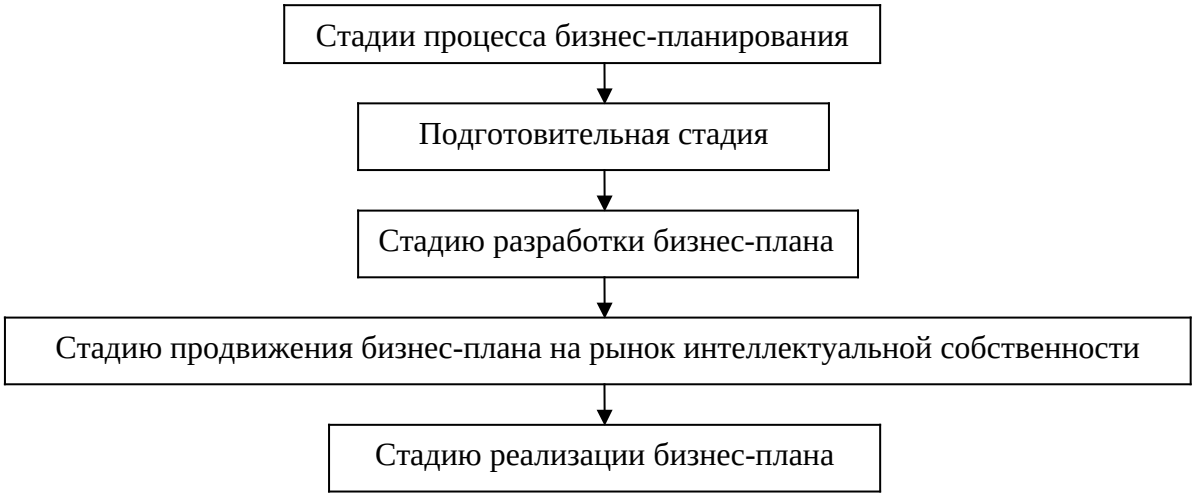



Рисунок 1.1 - Стадии процесса бизнес-планирования

Подготовительная стадия предусматривает формирование перспективной идеи. Последняя представляет собой образ нового экономического, организационного, технического решения, услуги, продукта. Каждая идея имеет свой источник. Чаще всего источниками являются [31]:

1. Результаты опытно-конструкторских и/или научно-исследовательских работ;
2. Изменения в законодательстве о патентах, лицензировании деятельности и т.п.;
3. Умозаключения и опытные выводы маркетологов;
4. Продукты и услуги, представленные на рынке конкурентами предприятия;
5. Отзывы покупателей.

Презентация бизнес-плана – стадия так называемого переговорного процесса. Презентация предполагает обсуждение плана с потенциальными партнерами, инвесторами, иными заинтересованными лицами. В процессе переговоров обсуждается множество актуальных вопросов, включая компанию как бизнес-структуру, ее положение в конкурентной среде, продукцию или услугу, маркетинговую и рекламную стратегию, доступные управленческие возможности и кадровые ресурсы, перспективы и особенности долевого участия в проекте, объемы и способы финансирования и т.п. Эффективность презентации позволяет повысить предварительное ознакомление участников переговорного процесса с текстом бизнес-плана. Для этого документ высылается (передается) им заранее.

Презентация традиционно должна быть краткой, детализованной, понятной, наглядной. Рекомендуется использовать графические средства, фотоматериалы, схемы, образцы продукции. Проводиться презентация должна (в идеале) руководителем предприятия. Допускается привлечение профильных специалистов, которые будут принимать участие в реализации проекта.

Что касается времени проведения презентации, она должна открывать переговорный процесс. После завершения презентации фокус-группа обычно приступает к обсуждению возможностей и условий реализации проекта. Завершением переговоров является оформление договорных отношений.

Следует отметить наличие еще одного обязательного этапа, предшествующего переговорному процессу. Это аудит бизнес-плана. Существует стандартная схема его проведения, предусматривающая наличие шести этапов [50]:

1. Анализ отрасли, в которой работает предприятие, самого предприятия. Инвестор определяет приоритетность сферы деятельности компании-заявителя в личной программе инвестирования.
2. Определение и оценка условий инвестирования. Имеет значение форма кредитования, наличие залога, гарантии исполнения заемщиком своих обязательств.
3. Анализ баланса предприятия. Инвестор в обязательном порядке оценивает ликвидность, финансовую устойчивость компании-заявителя, имеющиеся у нее активы и обязательства. Ключевым является определение соотношения заемного и собственного капитала.
4. Анализ состава фокус-группы проекта (руководящей команды).
5. Определение специфики и особенностей проекта.
6. Общий анализ представленного плана.

Шестой этап является заключительным. К детальному общему анализу бизнес-плана инвестор приступает только в случае определения целесообразности инвестирования в представленный проект. Завершением процесса аудита является вынесение решения о принятии бизнес-плана или его отклонении.

Реализация бизнес-плана – наиболее обширная стадия. Начинается она с момента принятия решения об инвестировании и запуске проекта до начала непосредственных практических действий, например, коммерческого производства.

Пока проект находится на бумаге, необходимо не единожды его тщательно перепроверить. Нередки случаи, когда при очередной детальной проверке бизнес-плана выявляются серьезные препятствия на пути к достижению целей. Если такие препятствия существенно снижают рентабельность проекта или увеличивают риски выхода в так называемую нулевую эффективность, единственным рациональным решением является приостановка/отклонение проекта. Это позволяет минимизировать финансовые риски, избежать неэффективных временных и денежных затрат. [50]

Бизнес-план, по сути, позволяет получить представление о фактическом положении дел на предприятии, его возможностях и перспективах развития при наличии тех или иных ресурсов, использовании определенных инструментов модернизации производственных, управленческих, иных процессов. Грамотно составленный, подкрепленный аналитикой и детальными расчетами, документ работает на долгосрочную перспективу. Он позволяет [17]:

Принимать эффективные управленческие решения;

Получать подробную информацию о финансовой стороне бизнес-проекта;

Прогнозировать риски, использовать их в целях развития предприятия или минимизировать последствия;

Ставить конкретные задачи перед специалистами, обеспечивать прогресс коммерческой деятельности предприятия;

Расширять возможности компании.

Во внешней среде ключевой задачей бизнес-плана является представление выгод проекта для привлечения финансирования.

Планирование является первым, наиболее значимым этапом менеджмента. Система планов позволяет эффективно осуществлять необходимые виды работ, стимулирование персонала, а также контролировать результаты деятельности бизнес-структуры, оценивать их согласно плановым показателям. [6]

Планирование является не столько способностью предусматривать актуальные риски, сколько стратегией управления этими рисками. Исключить неожиданности в бизнес-среде невозможно. Во избежание снижения эффективности деятельности субъектам предпринимательства остается только разрабатывать методики эффективного использования рисковых факторов в бизнес-целях.

Планирование должно осуществляться по определенным принципам. Ключевыми являются точность и непрерывность. Важность последнего следует отметить отдельно. Во многих компаниях на российском бизнес-поле планирование носит периодический характер. Часто план составляется в определенном периоде, например, в конце календарного года. Весь последующий год при этом руководство компании не возвращается к планированию. Такой подход имеет низкую эффективность и высокий уровень риска.

Непрерывное планирование позволяет вносить в план коррективы с учетом меняющихся условий рыночной, конкурентной среды и экономических условий в целом и в конкретном секторе. В результате может быть своевременно скорректирована деятельность предприятия и отдельных его подразделений.

Непрерывность планирования актуализируют:

Динамика и неопределенность внешней среды. Предусмотреть все возможные изменения попросту невозможно.

Динамика корпоративной среды. Изменение ценностей и возможностей компании требует внесения соответствующих корректив в актуальные планы.

Необходимость вовлечения сотрудников компании в плановую деятельность.

Способность компании менять ориентиры под воздействием непредвиденных обстоятельств выражает гибкость планирования. Статичные планы неэффективны. Принцип гибкости позволяет реализовать простой прием. Он предусматривает включение в бизнес-план различных резервов. Таковые принято называть амортизаторами (финансовыми подушками) или надбавками безопасности. [50]

Принцип точности также имеет свои нюансы. Он обусловливает необходимость конкретизации планов. Они должны быть детализованы согласно условиям коммерческой деятельности предприятия. Конкретизация планов особенно важна при краткосрочном планировании. [3]

Детального рассмотрения требует и процесс внутрифирменного планирования. Его основными принципами являются [7]:

Актуальность. Планирование – объективная необходимость независимо от сферы деятельности компании, организационно-правовой формы бизнеса и структуры предприятия.

Непрерывность. Реализуется принцип в два приема. Последовательное планирование выполняется от периода к периоду. Скользящее позволяет вносить коррективы в планы по мере изменения внутрифирменных условий.

Гибкость. План, который не подлежит корректировке, вряд ли можно назвать эффективным.

Детализация, точность. Показатели той и другой увеличиваются по мере перехода от стратегического долгосрочного планирования к конкретному краткосрочному.

Учет экономических факторов. Если расходы на планирование выше получаемых от него выгод, следует пересмотреть структуру планирования.

Оптимальность. Любое планирование – это всегда работа с выбором альтернатив. Запланированное действие (решение) должно быть максимально эффективным с учетом всех актуальных условий, специфики и особенностей ситуации.

Вовлеченность персонала. Внутрифирменное планирование – задача не одного эксперта, а каждого ответственного лица организации.

Ранжирование. Эффективное планирование предусматривает инвестирование в максимально доходные сектора или сектора с большими объемами продаж.

Стабильность. Этот принцип касается планирования капитальных вложений. Его реализация минимизирует риски серьезных потерь ресурсов.

Следует отметить, важным принципом является вариантность планирования. Один план, как правило, неэффективен. Рациональным решением будет составление нескольких альтернативных документов: консервативного, пессимистичного и т.п.

## 1.2. Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий

Актуальность профессионального составления бизнес-планов обусловлена двумя причинами:

1. Отсутствием опыта у руководителей проектов, организаций, предприятий. Если это первый проект или управленческая должность в карьере специалиста, крайне сложно объективно оценить круг возможных проблем. И ситуация на современном рынке отнюдь не способствует так называемому безболезненному получению опыта.
2. Изменчивостью хозяйственной среды. Динамика требует соответствующего подхода к планированию бизнес-действий. Конкурентная борьба – не тот сектор, где можно пренебрегать мелочами и медлить с управленческими решениями.

Практика показывает, что большинство новых предприятий открываются сегодня в России для оказания услуг, производства или продажи продукции. Как правило, аналогичные товары и услуги уже представлены на рынке. Но имеют место и эксклюзивные проекты. Уникальность товара услуги – важное конкурентное преимущество. Но его наличие не гарантирует быстрое развитие проекта.

Что касается конкурентных товаров, услуг, они, как правило, во многом схожи. Безусловно, имеет место мнение потребителя. Так, для одного заказчика услуги, например, юридической компании уникальны по качеству. Но с точки зрения рынка они типичны, поскольку далеко не единичны и широко распространены. Если уникальность товара, услуги не доказана, ни одна маркетинговая, рекламная кампания не повлияет на ситуацию на рынке.

В целом, перед каждым поставщиком товаров и услуг в конкурентной среде стоит одна задача: убедить потенциального покупателя в том, что именно этот продукт и именно у этого поставщика необходимо приобрести. С этой целью необходимо определить конкурентные преимущества товара и/или услуги. Они должны быть отображены в бизнес-плане.

Современный рынок стереотипен. Тот, кто определяет и удовлетворяет потребности потенциальных покупателей, имеет успех. Тот, кто медлит и неэффективно использует ресурсы, едва держится на плаву или вовсе уступает место более профессиональным конкурентам. Лишь малая часть бизнеса предусматривает возможность эффективного развития, приобретения и увеличения клиентского портфеля, прибыли за счет вывода на рынок принципиально нового продукта (услуги, технологии, решения и т.п.). Но полагаться только на превосходство продукта нерационально. Ведь завтра может появиться альтернатива. Соответственно, привлекать внимание потенциальных инвесторов в период стартапа необходимо по-другому.

Составление бизнес-плана требует грамотного расставления акцентов. В документе необходимо:

Указать конкретные цели бизнеса (проекта);

Описать успешный опыт управления предприятием или проектом;

Указать объем необходимых инвестиций с разграничением личных и заемных средств, сроков их использования, условий возврата кредиторам.

Кроме того, инвесторы обращают внимание на то, кто конкретно управляет финансами предприятия. В бизнес-плане, соответственно, должна быть представлена структура такого управления.

От того, насколько грамотно составлен документ, во многом зависит результат решения потенциальных инвесторов. Также подход к созданию бизнес-плана в определенной степени определяет его жизнеспособность. При разработке документа необходимо четко и конкретно ответить на ряд типичных вопросов. Они касаются [27]:

Актуальности и качества бизнес-идеи. Продажа услуги или товара – это одно. Удовлетворение клиентом потребности, решение конкретной проблемы посредством приобретения этого товара или услуги – совсем другое.

Целевой аудитории проекта.

Покупательского спроса на конкретный товар или услугу. Чтобы сформировать спрос, важно иметь представление о потребностях потенциальных клиентов.

Конкурентных преимуществ компании-поставщика. Если предприятие производит, реализует типичный товар, ничем не выделяющийся, не имеющий особенностей, почему клиенты будут сотрудничать именно с ним? Иными словами, необходимо определить уникальность, выгоды конкретного предложения.

Бизнес-план для локальных, некрупных, краткосрочных проектов, которые не требуют больших финансовых вложений и не предусматривают длительного срока

реализации, является началом делового планирования. Спецификой документа является его функциональность. Грамотный бизнес-план позволяет оценить в перспективном аспекте ситуацию внутри предприятия и его положение в конкурентной среде. Документ обязателен к наличию при создании объединений юридических лиц (товариществ и других), при принятии управленческих решений. Последние касаются прежде всего финансовых вопросов: распределения дивидендов между акционерами предприятия, увеличения оборотного капитала и т.п. [6]

Бизнес-план необходим при совершенствовании, развитии, изменении организационно-производственной структуры предприятия. Он позволяет обосновать уровень централизации и ответственности. Бизнес-план также необходим для координации деятельности партнерских организаций. Совместное планирование для группы предприятий, изготавливающих взаимодополняющие продукты, – рациональное, эффективное, выгодное решение.

Одной из основных функций бизнес-плана было и остается привлечение инвестиций. Документ необходим на переговорах с прямыми инвесторами, потенциальными кредиторами, спонсорами.

Актуален бизнес-план и для желающих расширить бизнес. Он обеспечивает возможность минимизации рисков при организации новой структуры. Бизнес-план приобретаемого предприятия позволяет оценить эффективность его деятельности, актуальные проблемы и возможности в соответствии с плановыми показателями.

Если планируется первая встреча с потенциальным инвестором, спонсором, кредитором, рационально использовать не детализованный документ, а краткое бизнес-предложение. Такой документ может уместиться на 2-3 страницах. Бизнес-предложение имеет целью ознакомить потенциального партнера с преимуществами проекта, выгодами и актуальностью бизнес-идеи.

Бизнес-план – инструмент установления внешних контактов. Без него не обходятся инвестиционные переговоры. Привлечение ключевых сотрудников также предусматривает обращение к бизнес-плану.

Фактически документ отображает возможности производства, его развития, способы продвижения услуги или товара на рынок при определенных условиях, цены товаров и услуг, возможную прибыль, основные финансово-экономические результаты деятельности предприятия согласно прогнозам экспертов. Также бизнес-план выявляет зоны риска, актуальные ограничения, предлагает способы минимизации рисков и использования их в коммерческих целях.

Бизнес-план необходим любому предприятию и проекту. Сфера деятельности, ее масштабы, специфика при этом значения не имеют. Документ, позволяющий решать внешние и внутренние задачи, актуален для компаний любых организационно-правовых форм. [11]

## 1.3. Структура и содержание разделов бизнес-плана

Универсальных бизнес-планов не существует. Структуру, состав, детализацию документа определяют функциональная специфика, размер предприятия, активность рынка сбыта, особенности конкурентной среды, стратегическая цель, локальные задачи конкретного бизнеса и перспективы развития компании. Разной может быть цель составления бизнес-плана: привлечение партнеров, обоснование инвестиций и т.п. Разделы документа разрабатываются с определенной степенью детализации.

При составлении бизнес-плана следует обращать особое внимание на отдельные элементы его структуры. Прежде всего, это краткое резюме. Оно отражает содержание документа. Резюме во многом определяет факт детального изучения бизнес-плана. Если оно не заинтересовало потенциального партнера, инвестора, документ будет отклонен без углубления в его детали.

Качественное резюме охватывает все разделы плана. Учитывать при его оформлении необходимо приоритеты, потребности тех, кому будет представлен документ для изучения. Резюме составляется после написания бизнес-плана. Оно не должно иметь большой объем. 3-4 страницы – допустимый вариант. Оптимальное резюме бизнес-плана умещается на одной странице. [8]

Содержание каждого раздела документа требует детального рассмотрения. Бизнес-план включает:

1. Введение. В этом разделе указываются:

Наименование юридического лица, регистрационные данные (при необходимости);

Контактные данные владельца организационно-правовой структуры (электронный адрес, телефон для связи);

Информация о предприятии (в каком секторе рынка работает, какой деятельностью занимается);

Тип предлагаемого инвестору обеспечения (облигации, обычные, привилегированные акции и т.п.);

Условия привлечения инвестиций (сроки займа, залоговое имущество, обязательства заемщика).

2. Резюме. Это один из наиболее важных разделов бизнес-плана. Он работает на привлечение внимания потенциальных партнеров и инвесторов к проекту. В резюме освещается описание проекта, его конкурентоспособность, основная суть бизнес-идеи.

3. Содержание. Это так называемый указательный раздел. Он содержит названия разделов с указанием нумерации страниц для оптимизации поиска нужной информации.

4. Описание отрасли. Раздел должен содержать сведения:

О перспективах и возможном росте отрасли, тенденциях ее развития (прошлых, настоящих, будущих), новых направлениях развития;

Рынках и покупателях (указываются размеры рынка и объемы продаж, динамика рыночных тенденций, актуальные потребности покупателей);

Компаниях-конкурентах с указанием доли рынка, сильных и слабых сторон проектов, прибыльности, тенденций развития;

Региональных, национальных и экономических тенденциях, от изменений в спросе до динамики соответствующих экономических показателей.

5. Описание делового риска. Раздел требует детализации. В нем освещаются:

Суть бизнеса, специфика и направления деятельности, статус проекта (международный, федеральный, региональный, местный);

Цель проекта в рыночном аспекте с определением групп клиентов, указанием нынешнего характера бизнеса, его средней доходности, возможного изменения ее величины;

Конкурентные преимущества бизнес-концепции в определенной нише на рынке (обязательно описывается уникальность проекта, приводится оценка рыночного сегмента);

Территориальность бизнеса (расположение с точки зрения клиентопотока), наличие офиса, его месторасположение;

Потребности в ресурсах (материальных, от оборудования до мебели и т.п. до кадровых).

Также раздел должен содержать краткое резюме. В нем указываются вовлеченные в бизнес лица (собственники, работники, партнеры, инвесторы).

6. Цели бизнеса. Раздел предусматривает разделение по временным периодам. Отдельно указываются цели на первый год реализации проекта и на последующие годы. В первом временном периоде значение имеют объемы продаж, уровень прибыльности, доля на рынке, развитие филиальной сети и т.п. Долгосрочные цели предусматривают развитие сети, возврат инвестиций.

7. Маркетинговый план. Этому разделу нельзя не уделить особое внимание. Маркетинговые решения способны продвигать самый сложный бизнес. В разделе детально описываются:

Стратегическое планирование продаж, их цели, инструменты, используемые кадровые ресурсы, способы их стимулирования и вознаграждения;

Техника, методика продаж;

Актуальные аспекты ценообразования, включая расходы, прибыль разницу между себестоимостью и отпускной ценой;

Продвижение товара, услуги (рекламные решения, промо-акции, паблик рилейшнз, методика формирования нужной деловой репутации);

Клиентский сервис с учетом целевой аудитории, потребностей клиентов, их готовности давать обратную связь;

Клиентские гарантии;

Методики получения обратной связи.

8. Прогнозы объемов продаж. В разделе указывается общегодовой прогноз продаж и ежемесячные прогнозы. Они должны быть выражены в количественном и денежном эквиваленте. Не лишним будет указание лиц, составивших актуальные прогнозы.

9. Планирование производства. Раздел должен быть конкретизирован, детализован. Особое внимание уделяется:

Краткому описанию производственных процессов (без употребления специфической терминологии);

Потребностям производства с учетом возможного расширения бизнеса;

Оборудованию (имеет значение тип используемой техники: новая, б/у, а также необходимость доукомплектации производственных цехов);

Комплектующим материалам;

Необходимому инвентарю с учетом сезонных потребностей и особенностей производства;

Поставкам, от возможностей выбора до наличия специальных условий;

Требованиям к персоналу, типу занятости и формату сотрудничества (штат, по договору и т.п.);

Стоимости оборудования, сырья, материалов;

Оценке капитала в аспекте актуальности его предоставления в период стартапа и последующего пополнения ресурсов.

10. Осуществление операций. Операционный раздел включает:

Планы закупок;

Систему инвентаризации;

Имеющиеся товарно-материальные ценности;

Потребности в оборудовании и кадрах;

Стратегию осуществления отдельных видов работ.

11. Структура компании. В разделе должна быть представлена информация об организационно-правовой структуре компании, статусе предпринимателя, распределении долей, если это является актуальным, наличии имеющих значение для управления структурой контрактов, соглашений, включая договоры на аренду, обслуживание, сопровождение. Указываются также личные данные физических лиц, участвующих в управлении компанией прямо или опосредованно.

Структурный раздел освещает и актуальные кадровые вопросы. Они касаются управляющей команды (резюме учредителей), кадрового состава, поддержки профессионалов (повышение квалификации, карьера), ответственности и обязанностей ведущих сотрудников, организации работы, включая порядок отчетности.

12. Развитие и исследования. Раздел описывает систему анализа и контроля на предприятии, направления модернизации производства, улучшения выпускаемой продукции с уменьшением рисков и оптимизацией себестоимости.

13. Оценка рисков. В разделе приводится:

Возможная реакция конкурентов;

Критические внешние факторы (воздействие возможных забастовок, падение производства, уменьшение продаж, сезонные факторы, климатические форс-мажоры, внедрение новых технологий, появление конкурентов, перебои поставок, изменения в спросе, недозагрузка и перегрузка мощностей, экономический кризис);

Критические внутренние факторы, от недополучения прибыли до судебных исков от клиентов, от кадровых потерь до досрочного выхода партнеров из бизнеса;

Оперирование выраженными рисками.

14. Общий обзор. В разделе освещаются важные события для начала бизнес-деятельности. Может быть приведено краткое описание состояния внешней среды.

15. План действий. В разделе рекомендуется указывать конкретные даты принятия ключевых решений, планы продаж с разбивкой по кварталам и месяцам.

16. Финансовые прогнозы. Для действующего бизнеса в разделе приводится актуальный баланс, декларации о доходах за последние несколько лет. Документы являются показателями финансового положения предприятия. В балансе должны быть освещены три

основных раздела: имущество, доля собственника, долговые обязательства. Документ позволяет продемонстрировать потенциальным партнерам, инвесторам показатели роста оборотного капитала, финансовую стабильность бизнеса. Кредиторами баланс может проверяться для оценки способности потенциального заемщика отвечать по материальным обязательствам.

Также прогностический раздел должен содержать информацию о прогнозах:

Прибыли и убытков с учетом внутрифирменных и внешних факторов, от колебания спроса до давления конкурентов, от кадровых перестановок до изменения целей руководства компании;

Денежных потоков с разграничением показателей имеющихся средств в бизнесе и вне него;

По выкладкам по деньгам (учитываются объемы продаж и рассчитывается фактический приход);

Рентабельности.

Информация о рентабельности особенно важна. Любой бизнес-проект должен быть рентабельным. Порог рентабельности определяется с применением специальных формул. Детальные расчеты могут не приводиться в бизнес-плане. Достаточно сводных данных.

17. Финансирование и капитал. Раздел освещает актуальные для заявителя условия займа, цели получения кредита (инвестиций), долю собственника в бизнесе. В обязательном порядке указывается тип займа, средства могут потребоваться для конкретного проекта и развития предприятия в целом.

18. Оперирование займом. Важное значение имеет использование предлагаемого обеспечения (на развитие бизнеса или открытие новой компании, направления). Также в разделе указывается максимальное количество требующихся инвестиций, сроки их окупаемости.

19. Существующее финансирование. Если имеется невозвращенный займ, в бизнес-плане обязательно указывается величина долга, порядок исполнения обязательств. Если кредитов несколько, детализируется информация по каждому в отдельности.

20. Ссылки. Это важный контактный раздел. В нем указываются данные ответственного бухгалтера, юриста предприятия. Также рекомендуется указать контакты кредитного института, с которым работает компания, если такое сотрудничество имеет место.

21. Приложения. Раздел может быть, как достаточно обширным, так и кратким. В приложениях обычно указываются данные:

По финансовому положению заявителя, ценности имущества, обязательствам и т.п.;

Намерениям, от потенциальных заказов до обязательств перед клиентами;

Наличию страховок;

Поступлениям на различные периоды.

Также в качестве приложений могут использоваться копии договоров с партнерами и контрагентами, заключения оценщиков, контактные данные компаний, поддерживающих заявителя финансово, список инвесторов, с которыми сотрудничает компания, дополнительные сведения о бизнесе и владельце предприятия.

Что касается структуры бизнес-плана, четкого регламента на этот счет не существует. Составлять документы такого типа принято с учетом актуальных норм и правил делового документооборота.

Как правило, бизнес-план открытия новой компании или расширения текущего бизнеса содержит в обязательном порядке описательные разделы (производственный, маркетинговый), финансовую информацию (планы, данные об инвестициях, подтверждения материального обеспечения обязательств, расчеты рентабельности и т.п.), юридический, организационный план бизнеса, учредительные документы предприятия, копии лицензий, контрактов, иные сопроводительные документы.

Свою специфику имеет составление бизнес-планов для предприятий отдельных сфер деятельности, включая торговлю, транспорт, строительство, промышленность. При этом следует отметить, что структура документов остается типовой.

Для большинства предприятий указанных сфер деятельности специалистами составляются бизнес-планы, включающие следующие разделы:

Организационный;

Финансовый;

Юридический;

Оценочный.

Последний представляет особый интерес для инвесторов и потенциальных партнеров. В нем приводятся результаты социальной, коммерческой, бюджетной и экономической эффективности инвестиций.

Для компаний, начинающих свою деятельность, бизнес-план является необходимым инструментом привлечения инвестиций.

Несмотря на отсутствие строгого регламента относительно его структуры, предпочтительным является наличие в документе семи основных разделов [8]:

1. Цели, задачи проекта.
2. Резюме. Обобщенные показатели и параметры бизнес-плана.
3. Описание характеристик услуг, товаров, продукции, предлагаемой потребителям.
4. Конъюнктура рынка. Объемы продаж, динамика спроса, организация сбыта, оценка конкурентов.
5. Программа действий, организация коммерческой деятельности.
6. Обеспечение проекта, доступные и необходимые ресурсы.
7. Оценка эффективности проекта.

Каждый этап требует детального рассмотрения.

Цели и задачи проекта – ключевой раздел предлагаемого потенциальным инвесторам к рассмотрению документа. Целью любого коммерческого проекта является получение прибыли. Планирование любой сделки, бизнеса, деятельности предусматривает определение возможного размера финансовой выгоды. Грамотный просчет эффективности проекта позволяет определить степень его рентабельности и способность в принципе приносить прибыль.

Также значение имеет временной фактор. Важно не только рассчитать возможную прибыль, но и спрогнозировать распределение ее во времени. Это позволит минимизировать риск получения прибыли с опозданием. Последнее крайне нежелательно. Во-первых, потребность в средствах может возникнуть раньше, чем поступит прибыль. Во-вторых, инфляция неизбежно уменьшает абсолютный прирост денег.

Проект может считаться рентабельным, если прогнозируемая прибыль, полученная в результате коммерческой деятельности, является достаточной, своевременной и выше таковой при альтернативном инвестировании, например, при размещении депозита в банке на соответствующий срок.

Коммерческими целями, безусловно, бизнес-проекты не ограничиваются. Они могут преследовать социальные цели, обеспечивать благотворительность и т.п.

Второй раздел типового бизнес-плана предусматривает составление резюме. Оно представляет собой сводный документ, отображающий основные идеи плана. Резюме должно быть кратким, четким, структурированным. Оптимальным считается указание информации [4]:

О ключевой цели проекта;

Предпринимательском продукте, результате деятельности с его отличительными особенностями и конкурентными преимуществами;

Способах достижения цели;

Сроках реализации проекта;

Актуальных затратах;

Ожидаемой эффективности;

Использовании результатов проекта.

В резюме приводятся обобщенные сводные показатели, касающиеся основных аспектов бизнес-проекта.

В третьем разделе описываются характеристики услуг, товаров, продукции, предлагаемой потребителям. Он может содержать различного рода наглядность. Цель такого описания – обеспечить потенциальным инвесторам, партнерам, кредиторам возможность осязать конечный продукт бизнес-проекта. В разделе также указывается прогноз спроса на товар. Не лишним будет представление целевой аудитории. Кроме того, важным аспектом является освещение динамики ожидаемого потребления предпринимательского продукта. В разделе рекомендуется также приводить прогнозы цен реализации товаров и/или услуг.

Особого внимания достоин четвертый раздел типового бизнес-плана. Оценка конъюнктуры рынка требует комплексного профессионального подхода. Без изучения потребностей в товаре или услуге, прогнозирования спроса невозможно эффективно спланировать деятельность бизнес-структуры.

В разделе приводятся предполагаемые объемы производства, продаж. В обязательном порядке применяется разбивка прогнозов по временным периодам. Что касается оценки рыночной ситуации, прогнозирования динамики рынка, они опираются на предположения предпринимателя, с одной стороны, и на предварительные договоренности с потенциальными потребителями (организациями сбыта, оптовиками, мелкими оптовиками) – с другой.

Круг покупателей традиционно определяется с учетом масштабов и сроков проекта. Так, краткосрочные проекты, как правило, позволяют четко просчитать покупательский спрос. Соответственно, прогнозы по объемам продаж отличаются высокой точностью.

Крупные долгосрочные предпринимательские проекты предусматривают более детальную оценку конъюнктуры рынка. Прогнозы здесь составлять сложнее, степень их точности варьируется в зависимости от специфики и типа предпринимательской деятельности. Большое значение имеет экономическая ситуация. Сложно опираться на договоренности с покупателями.

В разделе указывается не только расчетно-аналитическая информация. Он предусматривает описание способов активизации рынка с применением маркетинговых и других актуальных инструментов.

Большое значение при прогнозировании спроса, объемов продаж и прибыли имеет учет конкурентной активности. Деятельность конкурентов может серьезно влиять на количественные показатели в рамках бизнес-проекта. Соответственно, план должен предусматривать возможность корректировки данных.

Содержание пятого раздела бизнес-плана во многом определяется видом предпринимательской деятельности компании. Документы для предприятий производственного, коммерческого, финансового сектора имеют свои особенности. Но существует и типовая схема, по которой составляется программа предпринимательских действий. Она включает:

Маркетинговый аспект (определение рынков сбыта, рекламная кампания, контакт с потребителем, обратная связь);

Производственный аспект (изготовление продукции или формирование услуги);

Административно-логистический аспект (закупка, хранение, транспортировка, продажа товаров);

Клиентский сервис (продажное и послепродажное обслуживание).

Что касается организации предпринимательских действий, она невозможна без [7]:

Определения эффективных способов управления реализацией проекта;

Создания организационной структуры управления;

Определения методов координации деятельности исполнителей, контроля эффективности работы ответственных специалистов.

Ресурсообеспечение проекта также требует детального рассмотрения. В шестом разделе бизнес-плана указываются необходимые виды и объемы ресурсов, позволяющих достичь предпринимательских целей.

Ресурсообеспечение делится на:

1. Материальное (оборудование, энергия, сырье, недвижимое имущество, материалы и т.п.);
2. Финансовое (ценные бумаги, капиталовложения, денежные средства);
3. Трудовое (кадровые активы и резервы);
4. Информационное (научно-техническая, статистическая информация).

Эффективность сделки, описанная в седьмом разделе, является очень важным блоком. Указываются здесь, как правило, сводные показатели. Они отображают рентабельность проекта и объем возможной прибыли.

Эффективность может быть не только финансовой. Учитываются ее научно-технические, социальные аспекты. Для определения показателей анализируются

долгосрочные последствия предпринимательской деятельности в рамках отдельно взятого проекта. [2]

Структура бизнес-планов для ряда проектов может содержать определенные дополнения. Так, документ инвестиционно-строительной компании учитывает специфику развития бизнес-отношений в строительном секторе. Бизнес-план торговой компании детализирует описание рынка сбыта. Что же касается основных разделов, производства продукта (услуги), финансового анализа, просчета эффективности, они присутствуют в каждом документе.

Составление качественного бизнес-плана невозможно без предварительного анализа:

Текущего состояния компании и/или проекта;

Проблем и возможностей рынка;

Состояния отрасли и подотрасли, их влияния на предпринимательскую деятельность;

Состояния макросреды.

Также созданию документа предшествуют: определение направлений деятельности, постановка целей и задач проекта на конкретный период, определение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.

## 2. Разработка бизнес-плана организации

### 2.1. Резюме

Бизнес-проект под названием «Организация компании по оказанию услуг в области грузоперевозок автотранспортом» создаётся и впоследствии контролируется индивидуальным предпринимателем.

Тип экономической деятельности: организация грузовых перевозок.

Статус проекта: проект создаёт субъект малого бизнеса, реализованный представителем из тех, кто находится в поиске работы.

Характеристика проекта.

Коммерческий продукт проекта: продуктом проекта являются услуги, связанные с грузовыми перевозками для физических лиц и представителей малого и среднего бизнеса, которые находятся за пределами крупных городов Московской области и в сельской местности.

Целями проекта являются:

Организация бизнеса, связанного с грузовыми перевозками, для физических лиц и представителей малого и среднего бизнеса, которые находятся за пределами крупных городов Московской области и в сельской местности.

Удовлетворение спроса населения на данный вид услуг.

Доведение объема предоставляемых услуг населению до максимально возможного.

Оказание услуг в объеме не менее: 5 рейсов за неделю.

Организация 4 рабочих мест.

Грузовые перевозки на сегодняшний день являются достаточно востребованной услугой.

Сегодня грузовые перевозки, осуществляемые автомобильным транспортом, требуют наличия определённого типа автомобилей.

Актуальность данного проекта заключается в отсутствии железных дорог в некоторых районах Московской области, что тем самым делает автомобильный транспорт единственно доступным способом для доставки того или иного груза до пункта назначения.

Влияние проекта на окружающую среду.

Транспортные средства, которые используются для оказания вышеуказанного типа услуг, раз в полгода подвергаются обязательному техосмотру. Технический осмотр должен показать, что уровень выхлопных газов не превышает норму и не вредит природе.

Период начала выпуска коммерческого продукта (с момента получения денежных средств составляет три месяца.

Оценка потребности в денежных ресурсах:

Примерная стоимость проекта 910 тыс. руб.

Сумма собственных вложений: 610 тыс. руб. (203% от необходимой суммы субсидии, 66,6% от стоимости реализации проекта).

Необходимое финансирование 300 тыс. руб. (33,2% от стоимости реализации проекта).

Оценка потребности в материально-технических ресурсах: для реализации данного проекта закуплено 2 грузовых автомобильных средства стоимостью 825,6 тыс. рублей (акты оценки приложены), помимо этого необходимо приобрести запасные части и ГСМ, общая стоимость которых равна 84,4 тыс. руб.

Оценка потребности в методических и информационных ресурсах: для реализации проекта особенные методические ресурсы не требуются.

Для распространения информации о грузовых перевозках планируется использовать сеть «Интернет», как информационный ресурс.

Оценка потребности в трудовых ресурсах:

Проект подразумевает создание 4-х рабочих мест, среди них три наемных работника и непосредственно предприниматель.

Средняя численность постоянного персонала равна:

- 2016 г. - 3 сотрудника;
- 2017 г. - 4 сотрудника;

Итак, на сегодняшний день, при переходе к рыночной модели функционирования Российской экономики, значимость отдельного предприятия как самостоятельного субъекта экономического кругооборота значительно растёт.

В условиях экономической реформы отечественным предприятиям приходится изменять политику по производству, и сбыту продукции, а также материально-техническому обеспечению, транспорту, складскому хозяйству.

Важнейшим фактором, который обеспечивает достижение вышеописанных целей, является эффективное управление запасами материальных ресурсов на производстве.

## 2.2. Характеристика предприятия

Компания ООО «Логистика» занимается осуществлением грузовых перевозок.

Компания обладает разнообразным парком моделей автомашин (например, Газель или Еврофура), которые оснащены разнообразной грузоподъёмностью, начиная от полутора тонн и заканчивая 20 тоннами, и разными видами кузова (например, борты, тенты, изотермические, рефрижераторы).

Всё это разнообразие позволяет осуществлять деятельность на высоком уровне.

Таблица 2.1 - Показатели коммерческой эффективности проекта

| Показатели | Численное значение |
|---|---|
| Выручка от реализации (годовая), тыс. руб. | 3626,8 |
| Выручка от реализации за месяц, тыс. руб | 311,4 |
| Переменные издержки, тыс. руб | 1863,1 |
| Переменные издержки в месяц, тыс. руб | 156,9 |
| Постоянные издержки, тыс. руб | 580,3 |
| Постоянные издержки в месяц, тыс. руб | 48,5 |
| Прибыль за год, тыс. руб | 1365,1 |
| Прибыль за месяц, тыс. руб | 115,4 |
| R продукции | 54,8 |
| R продаж | 34,0 |
| Срок окупаемости проекта, мес.: | 9,6 |
| Валовая маржа (ВМ) , тыс. руб | 155,5 |
| Коэффициент валовой маржи (Квм) | 0,5 |
| Точка безубыточности в тыс. рублях (ТБ) в месяц | 93,7 |
| Запас финансовой прочности (ЗФП) в месяц, тыс. руб | 218,7 |
| Запас финансовой прочности (ЗФП) в % | 70,2 |
| Планируемая операционная прибыль (прибыль от реализации) в мес. , тыс. руб | 116,9 |

Таблица 2.2- Расчет налогов, тыс. руб

| Объект налогообложения | Ставка налога | 2016 год | 2017 год |
|---|---|---|---|
| ФОТ | | 186 | 221,6 |
| ПФ | 14% | 27,6 | 31,8 |
| НДФЛ | 13% | 24,8 | 27,6 |
| ОПС | фикс. платеж | 10,4 | 11,4 |
| ЕНВД | расчетный | 14,9 | 11,9 |
| ОМС | | 1,6 | 1,61 |
| Транспортный налог | | 5,2 | 5,21 |
| ФСС | 2% | 3,8 | 4,4 |
| Итого: | | 90,4 | 95,9 |

Конкурентоспособность услуг обеспечивается за счёт следующих факторов:

1. Высокая комфортность и надежность транспортных средств, которые используются для оказания услуг;
2. Наличие накопленного опыта работы в сфере грузоперевозок;
3. Отсутствие иного вида транспорта в некоторых населенных пунктах, за исключением автотранспорта, использование которого облегчило бы процесс доставки грузов;
4. Наличие взаимовыгодных отношений с двумя крупными заказчиками услуг;
5. Ценовая система фирмы.

Итак, результат внедрения проекта будет характеризоваться достижением следующих положительных эффектов для экономики Московской области:

1. Созданием 4-х новых рабочих мест.
2. Развитием сферы услуг – организацией бизнеса, связанного с грузовыми перевозками, для физических лиц и представителей малого и среднего бизнеса, которые находятся за пределами крупных городов Московской области и в сельской местности.
3. Увеличением налоговых отчислений в бюджеты различных уровней.
4. Увеличением количества автотранспортных средств, и, как следствие, увеличением потребности в услугах автомастерских и автосервиса, Всё это соответственно

посредством мультипликативного эффекта позволит данному виду бизнеса благотворно существовать, поддерживая имеющиеся рабочие места.

## 2.3. Описание реализуемой продукции или услуг

Компания осуществляет предложение услуг по грузоперевозкам автотранспортом и осуществляет нижеуказанные автомобильные грузовые перевозки:

Грузовые перевозки по внутригородским линиям,

Грузовые перевозки по областным линиям;

Грузовые перевозки по РФ по междугородним линиям.

Совокупность функций, осуществление которых позволяет обеспечить непрерывность процесса перевозок, является производственным процессом на автотранспортном предприятии Автомобильное транспортное предприятие ООО «Логистика» выполняет оказание следующих видов услуг:

- Транспортно-экспедиционное обслуживание;
- Перевозка грузов, принадлежащих населению;
- Перевозка грузов посредством грузовых таксомоторов;
- Перевозка грузов с помощью маршрутных грузопассажирских автобусов;
- Платный ремонт транспортных средств;
- Изготовление комплектующих изделий и запасных деталей для транспортных средств;
- Деятельность в торгово-закупочной сфере;
- Перегон автомашин;
- Погрузочно-разгрузочные работы;
- Работы, связанные с упаковкой;

Для обеспечения большего спроса на данный вид услуг была установлена цена в среднем на 2руб./км доставки груза ниже рыночной.

Вышеуказанная цена превышает себестоимость и обеспечивает нормальный уровень прибыли.

Таблица 2.3 - Стоимость оказания услуг

| Наименование услуги: | Единицы измерения | Количество | Стоимость, руб. |
|---|---|---|---|
| Перевозка грузов весом до 2000кг. | р.км. | 1 | 9 |
| Перевозка грузов весом от 2000 до 3250кг. | р.км. | 1 | 12 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Перевозка грузов весом от 3250кг. до 4500 | р.км. | 1 | 15 |

Итак, достижение данных целей характеризуется позитивными начальными условиями:

- Широким спросом на услуги грузоперевозок;
- Нежеланием конкурентов осуществлять свою деятельность в отдаленных населенных пунктах по плохо проложенному пути;
- Отсутствием иных способов доставки грузов в некоторые районы области, за исключением автотранспорта.

Обращая внимание на маркетинговые цели и стратегии, а также учитывая эластичность спроса, установление цен будет осуществляться с помощью метода «издержки + прибыль», с учетом уровня ожидаемого спроса.

Всё вышеуказанное должно способствовать быстрому темпу роста доходов предприятия.

## 2.4. Анализ рынка и конкурентов

Описание отрасли: рынок, который занимается предоставлением услуг по доставке грузов в Московской области, характеризуется спросом населения, наличием конкурентов.

Внутриобластные грузоперевозки осуществляются в большей степени ж/д и автомобильным транспортом.

Таблица 2.4 - Грузооборот по видам транспорта общего пользования по Московской области, млн. т-км.

| Наименование | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|---|---|---|---|
| Транспорт, всего: | 40394 | 39055,7 | 41886,3 |
| в т.ч.: Железнодорожный | 1352,2 | 1342,7 | 1346,5 |
| Автомобильный | 2031,2 | 1454,6 | 2475,4 |
| Трубопроводный | 35741,9 | 34551,2 | 36213,1 |
| Воздушный | 6,5 | 7,2 | 7,9 |

Таблица 2.5 - Грузооборот по видам транспорта общего пользования по Московской области, млн. т-км

| Наименование | 2015 год | % к соответствующему периоду 2014 года |
|---|---|---|
| Железнодорожный | 5,8 | 78,5 |
| Автомобильный | 23,6 | 208,8 |
| Трубопроводный | 28 | 103,3 |

Анализируя таблицы, можно сказать, что объём грузовых перевозок с годами растёт, что приводит к увеличению перспективности данной области рынка.

Таблица 2.6 - Предприятия и организации Московской области.

| Наименование | 2014 год | 2015 год | % от общего количества |
|---|---|---|---|
| Всего | 33852 | 33585 | 100% |
| Вид экономической деятельности: транспорт | 1575 | 1721 | 5,8% |

Итак, конкурентоспособность услуг обеспечивается за счёт следующих факторов:

1. Высокая комфортность и надежность транспортных средств, которые используются для оказания услуг;
2. Наличие накопленного опыта работы в сфере грузоперевозок;
3. Отсутствие иного вида транспорта в некоторых населенных пунктах, за исключением автотранспорта, использование которого облегчило бы процесс доставки грузов;
4. Наличие взаимовыгодных отношений с двумя крупными заказчиками услуг;
5. Ценовая система фирмы.

## 2.5. Маркетинговый план

Готовность к организации своего бизнеса по оказанию услуг населению по доставке грузов обуславливается потребностью населения, предприятий и организаций в данном виде услуг, накопленным опытом работы в данной сфере деятельности. Главной целью является привлечение как можно большего числа клиентов. Исходя из этого, стратегией маркетинга

избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема оказываемых услуг, ценовой политики, создания положительного имиджа фирмы.

Основные цели:

Удовлетворение спроса населения на данный вид услуг.

Доведение объема предоставляемых услуг населению до максимально возможного.

Оказание услуг в объеме не менее: 5 рейсов за неделю.

Поддержание высокого качества оказываемых услуг и выполнение заказов по доставке вовремя. Все это должно способствовать увеличению прибыльности предприятия.

Итак, достижение данных целей характеризуется позитивными начальными условиями:

Малым количеством конкурентов в данной области деятельности, не смотря на повышение спроса

Отсутствием иных способов доставки грузов в некоторые районы области, за исключением автотранспорта.

Итак, анализируя вышеизложенное, в данный момент объем заказов на услуги грузовых перевозок превышает возможности Компании, а значит, можно сделать вывод о том, что проводить рекламную кампанию нецелесообразно.

## 2.6. Производственный план

Для реализации проекта закуплено 2 грузовых автотранспортных средства, стоимость которых равна 825,6 тыс. рублей (акты оценки прилагаются).

Помимо этого, в течение трёх месяцев с момента получения денежных средств необходимо приобрести запасные части и ГСМ.

Объем предоставления услуг будет равен не менее 5 раз в неделю (данный объём планируется достигнуть в 3 квартале 2016 г.), в связи с соблюдением графика труда и времени для отдыха водителям в третьем квартале 2016 г.

В процессе роста объёмов заказов будет производиться покупка дополнительного автотранспортного средства, а также включение дополнительных двух рабочих мест.

Опираясь на анализируемый бизнес-план, потребность в инвестициях для реализации проекта равна: в 2016 году – 910 тыс. рублей, а именно:

Сумма собственных вложений: 610 тыс. руб. (203% от необходимой суммы субсидии, 66,6% от стоимости реализации проекта).

Необходимое финансирование 300 тыс. руб. (33,2% от стоимости реализации проекта).

Направления использования средств: для реализации данного проекта закуплено 2 грузовых автомобильных средства стоимостью 825,6 тыс. рублей (акты оценки приложены), помимо этого необходимо приобрести запасные части и ГСМ, общая стоимость которых равна 84,4 тыс. руб.

## 2.7. Финансовый план

Финансовый план составлен в тыс. руб. сроком на 1 год. Начальная дата - 01 апреля 2016 года

Таблица 2.7 - Смета затрат на реализацию проекта

| Смета вложений | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| № п.п | Наименование | ед. изм. | кол-во | цена за ед., руб. | Сумм, руб. | Сумма в наличие, руб. | Требуется сумма | Источник финансирования |
| 1 | Грузовой автомобиль (акт оценки) | шт. | 1 | 479,8 | 479,8 | 179,8 | 300,0 | Собственный капитал – 179,8 тыс. руб; Средства по программе «Первый шаг» - 300 тыс. руб. (прогноз). |
| 2 | Грузовой автомобиль (акт оценки) | шт. | 1 | 346,8 | 346,8 | 346,8 | | Собственный капитал |
| 3 | Приобретение запасных частей и ГСМ | усл. ед. | 1 | 84,4 | 84,4 | 84,4 | | Собственный капитал |
| Итого | | | | | 10,0 | 610,0 | 300,0 | |

Таблица 2.8 - Затраты на оказание услуг

| № | Наименование | Сумма, руб. | Платежи |
|---|---|---|---|
| 1 | Топливо | 140,2 | Ежемесячно, весь проект |
| 2 | Техобслуживание автомобилей | 41,0 | |
| 3 | Зарплата сотрудников | 19,3 | |
| 4 | Сотовая связь, телефон, интернет | 2,1 | |
| 5 | Налоги. Сборы | 5,7 | |
| | Итого | 208,3 | |

Из-за того, что цена на топливо постепенно увеличивается, расходы на него запланированы с учетом роста цен.

Таблица 2.9 - Система налогообложения проекта

| Наименование налога | Ставка |
|---|---|
| ПФ за наемного работника | 14,00% |
| ПФ фиксированный платеж за предпринимателя | 10,4 тыс. руб. |
| ЕНВД | Налог расчетный |
| НДФЛ | 13,00% |
| Платежи в ТФОМС и ФФОМС | 1610,76 |
| ФСС | 2% от ФОТ |

Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) уплачивается поквартально: 1, 2, 3, 4 квартал.

Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) рассчитывается по формуле:

Базовая доходность в месяц × количество работников × К1 × К2 × квартал × 15%.

ЕНВД в квартал 2016 году составит 4,8 тыс. руб.

Обязательное пенсионное страхование (ОПС):

Индивидуальный предприниматель осуществляет взнос страховых сумм на обязательное пенсионное страхование на себя и наемного работника.

Таким образом, ведение налогового учета осуществляется в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации и иными законами, которые входят в систему законодательства о налогах и сборах, а также в соответствии с другими нормативно-правовыми актами о налогах и сборах.

Что касается размера уплаты страховых взносов на себя, то они составляют 10,4 тыс. руб. в год, за одного наёмного работника 1,05 тыс. руб. в месяц, 12,6 тыс. рублей в год. Отчисления в фонд ОМС в год составляют 1610,76 рублей в год.

Прогноз прибылей и убытков и прогноз движения денежных средств на период реализации проекта см. в приложении (таблицы 2.10).

Таблица 2.10 - Показатели эффективности проекта

| Показатели | Численное значение |
|---|---|
| Выручка от реализации (годовая)<br>B=V р×Ц р, тыс. руб. | 3716,8 |
| Выручка от реализации за месяц, тыс. руб. | 311,4 |
| Переменные издержки, тыс. руб. | 1863,1 |
| Переменные издержки в месяц, тыс. руб.<br>AC = TC / Q | 156,9 |
| Постоянные издержки, тыс. руб.<br>AFC = TFC / Q | 580,3 |
| Постоянные издержки в месяц , тыс. руб. | 48,5 |
| Прибыль за год, тыс. руб.<br>Прибыль = запас финансовой прочности х коэффициент валовой маржи. | 1365,1 |
| Прибыль за месяц, тыс. руб.<br>Прибыль = запас финансовой прочности х коэффициент валовой маржи. | 115,4 |
| R продукции | 55,8 |
| R продаж | 36,0 |
| Срок окупаемости проекта, мес. | 9,6 |
| Валовая маржа (ВМ), тыс. руб. | 164,5 |
| Коэффициент валовой маржи (Квм)<br>Коэффициент валовой маржи = валовая маржа / выручка от реализации. | 0,5 |
| Точка безубыточности в тыс. рублях (ТБ) в месяц<br>Точка безубыточности = Постоянные затраты/Маржинальная прибыль на ед. | 93,7 |
| Запас финансовой прочности (ЗФП) в месяц, тыс. руб. | 218,7 |
| Запас финансовой прочности (ЗФП) в %<br>Запас финансовой прочности = Выручка от реализации – Порог рентабельности (в ден.ед.) | 70,2 |
| Планируемая операционная прибыль (прибыль от реализации), мес., тыс. руб.<br>Операционная прибыль = Запас финансовой прочности × Коэффициент вклада | 116,9 |

Таким образом, ведение налогового учета осуществляется в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации и иными законами, которые входят в систему

законодательства о налогах и сборах, а также в соответствии с другими нормативно-правовыми актами о налогах и сборах.

Рассматривая данный вид деятельности, нельзя не сказать о том, что он облагается Единым налогом на вмененный доход и предусматривает замену уплаты налога на доходы физических лиц (в отношении доходов полученных от предпринимательской деятельности, которая облагается единым налогом), единого социального налога (в отношении доходов, которые получены от предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом, и выплат, которые произведены физическим из-за ведения предпринимательской деятельности, которая облагается единым налогом), налога на имущество физических лиц (в отношении имущества, которое используется для осуществления предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом).

## 2.8. Анализ чувствительности проекта

Каждый новый проект обязательно сталкивается с большим количеством трудностей, которые угрожают его деятельности и существованию. Важность данного раздела состоит в оценке опасности того, что цели, которые поставлены в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. В завершении оценки степени риска разрабатываются меры, которые позволяют его сократить.

Риск – это фактор угрозы потерь части ресурсов предприятия (или всех ресурсов), дополнительных расходов, которые не предусмотрены проектом, или же это риск получения доходов ниже тех, которые были запланированы. Одной из важнейших задач является создание списка рисков, так как простые риски определяются полным перечнем не пересекающихся событий, то есть каждое из них рассматривается, как не зависящее от других.

Не менее важной задачей является определение удельного веса каждого простого риска в составе всей совокупности.

Варианты уклонения от рисков:

1. Проведение исследования спроса на предлагаемые виды услуг;
2. Анализ деятельности конкурентов;
3. Исследование рынка потребителей;
4. Подбор надежных проверенных поставщиков;
5. Внедрение новых предложений, услуг;
6. Повышение качества услуг;

7. Активная работа по поиску потребителей.

Таблица 2.11 - Финансово – экономические риски

| Риски | Отрицательное влияние на прибыль |
|---|---|
| Неустойчивость спроса | Падение спроса с ростом цен на оказание услуг |
| Появление альтернативного продукта | Снижение спроса |
| Снижение цен конкурентов | Снижение цен |
| Рост налогов | Уменьшение чистой прибыли |
| Снижение платежеспособности потребителей | Падение продаж |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | Снижение прибыли из-за роста цен |
| Недостаток оборотных средств | Увеличение кредитов |

Таблица 2.12 - Социальные риски

| Риски | Отрицательное влияние на прибыль |
|---|---|
| Трудности с набором квалифицированной рабочей силы | Увеличение затрат на комплектование |
| Квалификация кадров | Снижение ритмичности, рост брака, увеличение аварий |
| Социальная инфраструктура | Рост непроизводственных затрат |

Варианты уклонения от рисков:

1. Подбор высококвалифицированного штата;
2. Анализ социальной инфраструктуры, кадров.

Таблица 2.13- Технические риски

| Риски | Отрицательное влияние на прибыль |
|---|---|
| Изношенность оборудования | Увеличение стоимости проектов и затрат на ремонт |
| Нестабильность качества запасных частей | Снижение качества ремонта |
| Новизна технологий | Увеличение затрат на освоение |
| Отсутствие резерва мощности | Невозможность покрытия пикового спроса, потери производства при авариях |

Варианты уклонения от рисков:

1. Своевременное обновление оборудования;

2. Покупка запасных частей у надежных продавцов;
3. Изучение и внедрение современных технологий.

В общем, по проекту степень риска находится на среднем уровне.

Таким образом, для того чтобы облегчить контроль за эффективным и плановым использованием средств, была проведена оценка закупленных автотранспортных средств независимым оценщиком.

Приобретение запасных частей и ГСМ будет осуществляться посредством безналичного перечисления денежных сумм на счета поставщиков.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие, независимо от его организационно-правовой формы и специфики деятельности, преследует основную цель: получение максимальной прибыли при минимальных затратах. Бизнес-планирование способствует эффективному решению актуальных задач и, соответственно, достижению цели. Бизнес-план позволяет определить и найти источники финансирования, рационализировать расход средств, укрепить в конечном итоге положение предприятия в секторе рынка, содержит ориентир, как должна развиваться организация, даёт возможность оценить жизнеспособность проекта в условиях жёсткой конкуренции.

Экономическая среда эволюционирует, постоянно меняется, преобразуется. В таких условиях возникает множество предпринимательских возможностей. Не упустить их топ-менеджеру компании позволяет гибкое, непрерывное бизнес-планирование.

Грамотный бизнес-план, не смотря на сроки его составления, также определяет возможность максимально эффективного использования экономической ситуации в целях развития коммерческой структуры.

Современный рынок также динамичен. Сегодня в фокусе находятся ассортимент и качество товаров. Высокие потребительские требования к тому и другому актуализируют проблему поиска эффективных решений по управлению производством и продажами продукции различных видов и категорий.

Система производства и потребления продуктов представляет собой глобальный хозяйственный механизм, взаимодополняющими компонентами которого являются формы, рычаги, методы применения экономических законов и структур. Исключение одной составной части системы приводит к ее неизбежному разрушению.

Бизнес-планирование в современной трактовке представляет собой методологию предпринимательской деятельности. Это своего рода культурный мостик цивилизованного бизнеса, делового сотрудничества на местном, федеральном и международном уровне.

Управление деловыми проектами невозможно без бизнес-планирования. Часто бизнес-план вычленяется из системы, рассматривается как самостоятельный элемент. Такой подход к планированию отражает недостаточный уровень профессиональных компетенций специалистов и самих предпринимателей.

Также причиной рассмотрения бизнес-плана отдельно от системы планирования является недостаток государственных механизмов регулирования предпринимательской деятельности.

В ходе работы были проанализированы теоретические основы бизнес-планирования, рассмотрена структура бизнес-плана как экономического инструмента. Детальный анализ актуальных вопросов позволил определить возможные методы повышения эффективности планирования реализации коммерческих проектов и развития предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Абрамов В.А. Индивидуальный предприниматель. Применяем упрощённую систему налогообложения. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2010. – 176.
2. Абрамов В.Н. Бизнес-планирование: Учебное пособие. ФГОУ СПО Тамбовского бизнес-колледжа, 2006
3. Алексеева Г.Н. Учёт и налогообложение индивидуальных предпринимателей: учебное пособие /Г.Н. Алексеева. – Тамбов: Изд-во ИП Чеснокова А.В., 210 – 80с.
4. Алекеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997
5. Банникова Н.В. Стратегическое планирование и стратегии развития российских предприятий //АПК: Экономика, управление. – 2007
6. Бизнес-план. Методические материалы. Доп. Изд., /Под ред. Н.А.Колесниковой, А.Д.Миронова. –М.: Финансы и статистика, 2006
7. Бизнес-план. Составление: нормы и рекомендации, основные ошибки. – М.: «А-Приор»,2010
8. Бизнес-планы (полное справочное руководство) Джозеф А., Москва, ЗАО Издательство, 1998
9. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа, ИНФРА-М, 2012. -224 с.
10. Бухалков М. Внутрифирменное планирование и стратегии на предприятии – М.: Дело и сервис, 2006
11. Виноградова М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К; М.: ЮНИТИ: Финансы и статистика 2013. – 280 с.
12. Гладкий А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий – М.: Рид Групп,2012. – 240 с.
13. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 248 с.
14. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. - М.: Ось -89, 2011,-592с.
15. Головань С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие – Ростов-на-Дону; Феникс, 2002

16. Дубровский В.Ж., Чайкин Б.И. Экономика и управление предприятием (фирмой). Екатеринбург, 2008
17. Елисеева Т.П.Экономический анализ хозяйственной деятельности / Т.П. Елисеева. – Минс: Соврем. шк., 2007. – 944с.
18. Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Л.Л. Ермолович. – Минск: Соврем. шк., 2006 -736с.
19. Жудко М.К. Экономика предприятия: учебное пособие / М.К. Жудко - Минск: БгЭУ, 2009 – 367 с.
20. Иванов И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник / И.Н. Иванов. – М.: Инфра-М, 2007. 352 с.
21. Инвестиции и финансы в новом бизнесе. И.В. Игошин: ЮНИТИ: Финансы, Москва, 2000
22. Индивидуальные предприниматели: практическое пособие по менеджементу/ под ред. А.В. Касьянова – (8-е изд., перераб. и доп.). –М.: ИД «ГроссМедия»: РОСБУХ,2010. – 296с.
23. Индивидуальный предприниматель: налогообложение и учёт. / Под ред. Г.Ю. Касьяновой (9-е изд., перераб и доп.). –М.: АБАК,2010. – 256с.
24. Каменипера С.Е., Русинова Ф.М. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. –М.: Высшая школа, 2006
25. Карсетская Е.В. Упрощенка 6% - М.: АйСи Групп, 2010. – 144с.
26. Коробейников О.П., Колосов В.Ю. Трифилова А.А, Стратегическое поведение: от разработки до реализации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №3. – С.88
27. Крутикова Т.Л., Чавыков И.О. Упрощенка 2010: учёт расходов –М.: АйСи Групп, 2010. – 288 с.
28. Лосев В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ./В.Лосев. - М.: Вильямс,2013. - 208 с.
29. Любанова Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование и ИКЦ МарТ, МарТ,Питер М.Юнити 2008. – 408с.
30. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция) Официальное издание. М.: Экономика, 2008

31. Морозова Т.В. Малые предприятия: налогообложение, учёт и отчётность. 2-е издание, перераб. и дом. – М.: ЗАО Юстицинформ, 2006 – 260 с.
32. Муравьёв А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Предпринимательство: учебник С.-Пб: Издательство «Лань», 2001
33. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности / серия «Высшее образование». – Ростов-на-Дону: изд. Феникс, 2005. 256с.
34. Некрасова И.В, Черненко О.Б., Спиридонов М.А. Финансовые инвестиции. Учебное пособие. Ростиздат,2004
35. Новые Положения по бухгалтерскому учёту. – 9-е изд., перераб. и доп. – Проспект, 2009. – 192 с.
36. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений и стратегический менеджмент, - М.: ЮНИТИ, 1997
37. Орлова Е.Р. Бизнес-план. Основные проблемы и ошибки, возникающие при написании. М.: «Омега-Л», 2005. 152 с.
38. Орлова Е.Р. Инвестиции: Курс лекций. 2-е изд., доп. и пер. – М.: «Омега–Л», 2003
39. Петров А.Н. Стратегическое планирование и управление предприятием: СПб.: «Знание», 2006
40. Попов В.М., Ляпунов С.И., Муртазаева С.Ю. Бизнес-планирование: Учебник – Финансы и статистика, 2003
41. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций (с комментариями и рекомендациями) 4-ое изд., В.П. Попов, С.И. Ляпунов., КноРос, 2003
42. Страхове взносы за зарплату – 2010 новый порядок уплаты обязательных платежей в пенсионный фонд, фонды социального и медицинского страхования / Под ред. Г.Ю. Касьяновой (2-е изд., перераб. и доп.). – М.: АБАК, 2010. – 352с.
43. Фатхутдинов Р.А.: Стратегический менеджмент и Бизнес-планирование: Учебное пособие – М.: «Дело», 2011
44. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Шохина Е.И. М.: ИД ФБК – пресс,2002
45. Царёв В.В. Внутрифирменное планирование, СПб.: Питер; ИНФРА-М; Финансы и статистика 2002, 496с.
46. Черезани Д. От мозгового штурма к большим идеям. (Начальная школа бизнеса). М.: ФАИР-ПРЕСС 2005, 224 с.
47. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками. М.: ЮНИТИ, 2003

48. Черняк В.З. Бизнес-планирование: Учебник – М.: ЮНИТИ; Финансы и статистика, 2000. 144 с.
49. Экономика организации (предприятия) учебное пособие / В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко, Москва, 2008.
50. Экономика предприятия / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ – ДАНА,2009. – 670 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 1 - Прогноз прибылей и убытков

| Месяцы | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь | январь | февраль | март | Итого |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| календарные | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2017 | 2017 | 2017 | - |
| Месяцы по проекту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | - |
| Доходы | | | | | | | | | | | | | |
| Выручка от реализации услуг (планируемая) | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 3616800 |
| Расходы | | | | | | | | | | | | | |
| Топливо | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 1561800 |
| Техобслуживание автомобиля | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 480000 |
| Налоги | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 66324 |
| Реклама | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Заработная плата | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 219600 |
| Сотовая связь, телефон, интернет | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 24000 |
| Итого расходов | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 2351724 |
| ПРИБЫЛЬ | 90023 | 90023 | 90023 | 90023 | 90023 | 90023 | 120823 | 120823 | 120823 | 120823 | 120823 | 120823 | 1265076 |
| Прибыль с нарастающим итогом | 90023 | 180046 | 270069 | 360092 | 450115 | 540138 | 660961 | 781784 | 902607 | 1023430 | 1144253 | 1265076 | |

Таблица 2 – Прогноз движения денежных средств на период

| Месяцы календарные | Ед. изм. | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь | январь | февраль | март | Итого |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2017 | 2017 | 2017 | |
| Месяцы по проекту | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ | руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поступления | | | | | | | | | | | | | | |
| Выручка от текущей деятельности | руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Выручка от планируемой деятельности | руб | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 3616800 |
| Итого выручка | руб | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 286000 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 316800 | 3616800 |
| Топливо | руб | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 130150 | 1561800 |
| Техобслуживание автомобилей | | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 480000 |
| Налоги | руб | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 5527 | 66324 |
| Реклама | руб | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Заработная плата | руб | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 18300 | 219600 |
| Сотовая связь, телефон, интернет | руб. | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 24000 |
| ИТОГО РАСХОДЫ | руб | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 195977 | 2351724 |
| Результат ОД | руб | 90023 | 90023 | 90023 | 90023 | 90023 | 90023 | 120823 | 120823 | 120823 | 120823 | 120823 | 120823 | 1265076 |