

**Примерный перечень и содержание лабораторных занятий**

***Бизнес-план и его основные компоненты***

1. Составление резюме: описание предприятия и цель данного плана. Обобщение финансовых потребностей и источники финансирования (2 час.)
2. Основные сведения об организации (2 час.)
3. Описание среды для бизнеса. Рынок. Тенденции. Политика и нормативные положения. Конкуренция (2 час.)
4. Составление плана по маркетингу и продажам. Основные цели по объему продаж. Ценообразование. Перспектива продаж. Анализ покупателей. Продвижение товара на рынок. Реклама (2 час.)
5. Составление организационного плана. Необходимость основных средств, сырья и материалов (4 час.)
6. План по трудовым ресурсам. Система управления. Планы по труду и заработной платы. Штатные расписания (4 час.)
7. Составление финансового плана. Отчет о прибылях и убытках. План по обороту денежных средств. Показатели финансовой деятельности (4 час.)
8. Риски и гарантии. Экспресс- анализ бизнес плана (4 час.)

## Задания к лабораторным занятиям (фрагмент)

### *Практика разработки бизнес – плана предприятия*

**Цель занятий** – усвоение порядка разработки бизнес – плана лесозаготовительного предприятия по примерной структуре.

#### *Примерная структура бизнес – плана:*

#### **I. ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ**

1. Название и адрес фирмы.
2. Имена и адреса учредителей.
3. Суть предлагаемого проекта.
4. Стоимость проекта.
5. Ссылка на секретность.

#### **II. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ**

##### ***А. Цель плана:***

1. Привлечение инвестора, кредитора;
2. Разработка операционного плана для оптимизации хозяйственной деятельности.

##### ***Б. Анализ рынка:***

1. Характеристики вашего сектора рынка (демографические, географические и пр.);
2. Размер вашего рынка.

##### ***В. Предприятие:***

1. Какие потребности покупателей вы намерены удовлетворить?;
2. Предлагаемые вами продукты и услуги для удовлетворения этих потребностей.

##### ***Г. Маркетинг и сбыт:***

1. Стратегия маркетинга;
2. Стратегия сбыта;
3. Ключевые факторы в конкурентной борьбе.

##### ***Д. Роль исследовательских и конструкторских работ при подготовке вашего продукта, услуг:***

1. Определяющая роль;
2. Периодические усилия по внедрению новых разработок.

##### ***Е. Организационная структура и персонал:***

1. Основные управляющие и владельцы предприятия;
2. Ключевые исполнители.

##### ***Ж. Финансовые данные:***

1. Источники и направления использования средств;
2. Ретроспективная финансовая отчетность;
3. Прогнозируемые формы финансовой отчетности (включая краткое обоснование предполагаемых уровней реализации).

### **III. АНАЛИЗ РЫНКА**

#### ***A. Описание и обзор отрасли:***

1. Описание вашей ключевой отрасли;
2. Масштабы отрасли:
  - а) исторические данные;
  - б) текущее состояние;
  - в) ближайшие пять лет;
  - г) десять лет;
3. Характеристики и тенденции отрасли (этап ее жизненного цикла):
  - а) исторические аспекты;
  - б) текущее состояние;
  - в) перспективы;
4. Основные потребительские группы:
  - а) бизнес;
  - б) правительство;
  - в) население.

#### ***B. Рынки сбыта:***

1. Отличительные характеристики ваших рынков сбыта и их сегментов:
  - а) необходимый минимальный объем рынка;
  - б) в какой мере его удастся охватить;
  - в) его демографические характеристики;
  - г) факторы /группы влияния на покупательский спрос/;
  - д) сезонные /циклические тенденции/.

Уменьшайте размеры своих рынков до контролируемых. Усилия по проникновению на слишком обширные рынки сбыта зачастую оказываются непродуктивными.

2. Размеры рынков сбыта:

- а) количество потенциальных покупателей;
- б) годовые объемы реализации продуктов /услуг/ на рынке, удовлетворяющих те же или подобные потребности, что и ваши продукты /услуги/;
- в) географическая зона;
- г) прогнозируемые темпы роста рынка;

3. Охват рынка - характеризует масштабы прогнозируемого проникновения на рынок сбыта с их обоснованием, опирающимся на результаты исследования рынка:

- а) доля рынка;
  - б) количество покупателей;
  - в) географический ареал;
  - г) система предпосылок при прогнозировании охвата рынка;
4. Целевые уровни рентабельности продаж /цен на продукцию/:

- а) уровни цен;
  - б) соответствующая валовая прибыль;
  - в) структура скидок стимуляции сбыта;
5. Методы определения потребительских групп на вашем рынке:
    - а) специальные руководства;
    - б) публикация торговых ассоциаций;

6. Средства воздействия на отдельные группы потребителей:

- а) публикация;
- б) теле/радиовещание;
- в) источники влияния /рекомендации/;

7. Потребительский цикл потенциальных покупателей:

- а) выявление потребностей;
- б) поиск решений по их удовлетворению;
- в) процесс оценки решений;
- г) ответственность и компетенция в принятии конечного

решения /руководителя, агенты по снабжению, инженеры и т.д./;

8. Основные тенденции и прогнозируемые изменения на ваших основных рынках сбыта;

9. Вторичные рынки сбыта и их ключевые атрибуты:

- а) потребности;
- б) демографическая ситуация;
- в) значительные тенденции.

### ***В. Результаты тестирования рынка:***

1. Договоры с потенциальными потребителями;
2. Информация /презентация/ продукта потенциальным потребителям;
3. Реакция потенциальных потребителей;
4. Значимость удовлетворения искомых потребностей;
5. Намерения представителей тестируемых групп приобретать продукты /услуги/ по различным ценам.

### ***Г. Срок поставки (время между размещением заказа и доставкой продукта/услуг):***

1. Первичные заказы;
2. Повторные заказы;
3. Оптовые заказы.

### ***Д. Конкурентоспособность:***

1. Идентификация (по ассортименту продуктов/услуг и сегменту рынка):

- а) текущее состояние;
- б) доля рынка;
- в) потенциальные возможности (когда, привлеченные вашим успехом конкуренты устремятся за вами. Кто они?);
- г) непосредственная конкуренция;
- д) косвенная;

2. Конкурентные преимущества:

- а) способность удовлетворять потребности покупателей;
- б) охват рынка;
- в) отзывы и репутация;
- г) стабильность позиции (финансовые ресурсы);

3. Слабости позиции:

- а) возможность удовлетворения потребностей покупателей;
- б) проникновение на рынок;
- в) отзывы и репутация;
- г) стабильность позиции (финансовые ресурсы);
- д) ключевые исполнители;

4. Значение рынков сбыта для определения вашей конкурентоспособности;
5. Трудности выхода на рынок:
  - а) издержки (инвестиции);
  - б) необходимое время;
  - в) технологические ограничения;
  - г) ключевые исполнители;
  - д) инерция спроса (преданность марке, сложившимся связям и т.д.);
  - е) полученные патенты и торговые знаки.

***Е. Юридические ограничения:***

1. Ограничительные требования правительства, потребителей:
  - а) способы удовлетворения этих требований;
  - б) необходимое время;
  - в) издержки;
2. Прогнозируемые изменения в системе этих требований.

**IV. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***А. Характер вашего бизнеса:***

1. Потребности рынка, требующие удовлетворения;
2. Методы удовлетворения потребностей (продукты/услуги);
3. Потребности населения /предприятий/.

***Б. Отличающие вас преимущества (ключевые факторы успеха):***

1. Превосходное удовлетворение спроса;
2. Эффективность системы поставок;
3. Персонал;
4. Географическое положение.

**V. МАРКЕТИНГ И СБЫТ**

***А. Общая стратегия маркетинга:***

1. Стратегия проникновения на рынок;
2. Стратегия роста:
  - а) внутренние ресурсы роста;
  - б) поглощение других фирм;
  - в) аренда прав (франчайзинг);
  - г) горизонтальный рост (поставка аналогичных продуктов различным потребителям);
  - д) вертикальный (поставка продуктов через различные уровни системы сбыта);
3. Каналы сбыта (с указанием используемых скидок рентабельности, свойственных каждому уровню):
  - а) сбыт производственных подразделений;
  - б) внутренняя система сбыта;
  - в) оптовая торговля;
  - г) розничная торговля;
4. Система связи:
  - а) телереклама;
  - б) прочие виды рекламы;
  - в) отношения с потребителями;

- г) персональные продажи;
- д) печатная продукция (каталоги, брошюры и т.д.).

### ***Б. Стратегия сбыта:***

1. Организация сбыта:
  - а) штатные/внештатные сотрудники (преимущества/недостатки вашего подхода);
  - б) количественный состав;
  - в) набор и обучение;
  - г) компенсация;
2. Тактика сбыта:
  - а) выявление тенденции;
  - б) определение приоритетов;
  - в) число заказов за период;
  - г) среднее число реализованных заявок;
  - д) средняя цена реализации;
  - е) средняя цена при повторной покупке.

## **VI. ПРОДУКТЫ (УСЛУГИ)**

### ***А. Детальное описание продукта/услуг (с точки зрения потребителя):***

1. Особые преимущества продукта (услуги);
2. Способность удовлетворять потребности;
3. Конкурентные преимущества;
4. Текущее состояние (идеи, прототип, опытное производство и т.д.).

### ***Б. Жизненный цикл продукта:***

1. Текущее состояние в рамках цикла;
2. Факторы, могущие изменить прогнозируемый жизненный цикл:
  - а) продлить его;
  - б) сократить его.

### ***В. Торговые секреты, патенты, авторские права:***

1. Зарегистрированные или заявленные патенты или авторские права;
2. Предполагаемые заявки на патенты и авторские права;
3. Ключевые аспекты ваших продуктов/услуг, которые нельзя защитить патентами, авторскими правами;
4. Ключевые аспекты ваших продуктов/услуг, которые можно отнести к торговым секретам;
5. Действующие соглашения с персоналом и владельцами:
  - а) соглашение о неразглашении;
  - б) соглашение об отказе от конкуренции.

### ***Г. Исследовательские и конструкторские работы:***

1. Текущие работы;
2. Планируемые работы (с указанием этапов);
3. Прогнозируемые результаты запланированных работ:
  - а) новые продукты (услуги);
  - б) новое поколение производимых продуктов (услуг);
  - в) дополнительные продукты (услуги);
  - г) замена продуктов (услуг);
4. Исследовательские и конструкторские работы прочих производителей:

- а) прямые конкуренты;
- б) косвенные формы конкуренции;
- в) поставщики;
- г) потребители.

## **VII. ОПЕРАЦИИ**

### ***А. Система поставок продукции (услуг):***

- 1. Собственные возможности;
- 2. Внешние (подрядчики).

### ***Б. Возможности системы поставок:***

- 1. Собственные возможности;
- 2. Внешние (подрядчики);
- 3. Запланированный запас производственных возможностей
  - а) инвестиции;
  - б) новые затратные факторы (прямые и косвенные);
  - в) временные факторы.

### ***В. Преимущества производственной системы:***

- 1. Техничко-технологические;
- 2. Накопленный опыт;
- 3. Снижение накладных расходов;
- 4. Снижение прямых расходов.

### ***Г. Поставщики:***

- 1. Выявление поставщиков критических товарных позиций:
  - а) первичных;
  - б) вторичных;
- 2. Требования к срокам поставки;
- 3. Оценка рисков срыва поставок критических позиций;
- 4. Описание сложившихся и прогнозируемых отношений с поставщиками.

## **VIII. РУКОВОДСТВО И СОБСТВЕННОСТЬ**

### ***А. Структура органов управления:***

- 1. Организационная схема управления;
- 2. Словесное описание схемы.

### ***Б. Основные руководители (исчерпывающие сведения следует привести в приложении к бизнес-плану):***

- 1. Имя;
- 2. Должность;
- 3. Описание, включая основные функции;
- 4. Основные обязанности и компетенция на предыдущем месте;
- 5. Престиж предприятия;
- 6. Формы и уровни оплаты (должны быть разумными не слишком высокими и не слишком низкими).

### ***В. Планируемые увеличения команды руководителей:***

- 1. Должности;
- 2. Основные обязанности и компетенция;
- 3. Требуемые знания и опыт;
- 4. Процесс отбора;

5. Планируемый рост достижений предприятия;
6. Формы и уровни оплаты (должны соответствовать рынку).

**Г. Организационно-правовая форма:**

1. Акционерное общество:
  - а) открытого типа;
  - б) закрытого типа;
2. Товарищество:
  - а) с полной ответственностью;
  - б) с ограниченной ответственностью;
3. Частное предприятие.

**Д. Собственники:**

1. Имена;
2. Доля в капитале;
3. Степень участия в работе предприятия;
4. Форма собственности:
  - а) обыкновенные акции;
  - б) привилегированные акции;
  - в) пай в полном товариществе;
  - г) пай в Товариществе с ограниченной ответственностью;
5. Размещенные эквиваленты акций:
  - а) опционы;
  - б) варранты;
  - в) конвертируемые облигации;
6. Обыкновенные акции:
  - а) принято решение о выпуске;
  - б) размещение.

**Е. Совет директоров:**

1. Имена;
2. Должности в Совете Директоров;
3. Степень занятости в предприятии;
4. Послужной список;
5. Содействие успеху предприятия:
  - а) в прошлом;
  - б) в будущем.

**IX. ИСТОЧНИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

**А. Текущие финансовые потребности:**

1. Суммы;
2. Сроки;
3. Виды финансирования:
  - а) акционерный капитал;
  - б) кредиты;
  - в) комбинированные виды финансирования;
4. Условия предоставления средств.

**Б. Прогнозируемые финансовые потребности (пять лет):**

1. Суммы;
2. Сроки;



3. Виды финансирования:
  - а) акционерный капитал;
  - б) кредиты;
  - в) комбинированные виды финансирования;
4. Условия предоставления средств.

***В. Использование средств:***

1. Капитальные вложения;
2. Формирование оборотного капитала;
3. Погашение кредита;
4. Финансовые возможности.

***Г. Финансовая стратегия (ликвидация позиций учредителей):***

1. Преобразование в Акционерное Общество Открытого Типа;
2. Выкуп акций с помощью заемных средств;
3. Выкуп акций другим предприятием;
4. Схема погашения кредита;
5. Продажа "малого предприятия".

## **X. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

***А. Финансовая отчетность прошлых лет (3-5 лет):***

1. Годовые формы отчетности:
  - а) счет прибылей/убытков;
  - б) баланс;
  - в) движение средств на расчетном счете;
2. Привлечение аттестованных аудиторов (название фирмы):
  - а) комплексный аудит;
  - б) общая оценка предприятия;
  - в) компилятивная форма.

***Б. Планируемые формы отчетности (прогнозируемый период):***

1. На первый год (по месяцам и кварталам):
  - а) отчет о финансовых результатах;
  - б) баланс;
  - в) ведомость движения средств на расчетном счете;
2. На последующие годы (по кварталам и/или годам):
  - а) отчет о финансовых результатах;
  - б) баланс;
  - в) движение средств на расчетном счете;
  - г) бюджет дополнительных капиталовложений;
3. Использованный метод финансового планирования:
  - а) прогноз (экспертные оценки управляющих);
  - б) моделирование (факторный анализ);
4. Использование услуг Независимых Аудиторов России (НАР):
  - а) в рамках свободного учета;
  - б) оговоренных разделов учета;
  - в) синтетического учета;
  - г) оценка прогноза.

***В. Анализ:***

1. Формы отчетности прошлых лет:

- а) анализ ключевых показателей;
  - б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных;
2. Планируемые формы отчетности:
- а) анализ ключевых показателей;
  - б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных;

## **XI. ПРИЛОЖЕНИЯ ИЛИ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ**

***А. Данные об управляющих.***

***Б. Изображения продуктов.***

***В. Деловые рекомендации.***

***Г. Материалы о рынке.***

***Д. Публикации:***

- 1. Журнальные статьи;
- 2. Ссылки на упоминания в книгах.

***Е. Патенты.***

***Ж. Важнейшие контракты:***

- 1. Аренда;
- 2. Товарные сделки;
- 3. Сырьевые контракты;
- 4. Соглашения о партнерстве/совладении;
- 5. Соглашения об опционах на акции;
- 6. Трудовые/компенсационные соглашения с персоналом;
- 7. Соглашения картельного типа;
- 8. Страховые соглашения на:
  - а) верность продукту;
  - б) преданность делу директоров и руководителей;
  - в) преданность интересам фирмы.