

Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ  
ИРКУТСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

## **БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ  
«ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ АПК»

Иркутск 2007

Бизнес-план предприятия. Учебное пособие. – Иркутск: Издательство ИрГСХА, 2007. – 266 с.

Составитель: кандидат экономических наук, доцент, Большедворская В.К.

Рецензенты:

Начальник департамента инновационной деятельности, науки и высшей школы администрации губернатора Иркутской области, доктор экономических наук профессор Рыков В.М;

Доктор педагогических наук, профессор Московской Государственной академии Физической культуры Тюленев С.Ю.;

Профессор, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики АПК ИрГСХА Зверев А.Ф.;  
Директор Забайкальского аграрного института, кандидат экономических наук, доцент Вершинин А.С.

Бизнес-план – основа деятельности любой организации, а хорошо подготовленный и разработанный бизнес-план – залог ее успеха. Данное пособие может помочь организациям, начинающим свой бизнес, в подготовке бизнес-плана. В пособии раскрыты важные вопросы, связанные с теорией и практикой бизнес-планирования. В нем можно найти ответы на такие вопросы, как понятие бизнес-плана, его назначение, состав и структура, информационное обеспечение процесса разработки бизнес-плана. Даются практические рекомендации по методике составления всех разделов бизнес-плана. Кроме того, в нем приведены примеры реальных бизнес-планов различных организаций производственной и непроизводственной сфер.

Настоящее пособие предназначено для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности 080105.65 «Финансы и кредит», 080109.65 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и 080502.65 «Экономика и управление на предприятиях АПК», руководителей и специалистов муниципальных образований.

Печатается по решению методического Совета Иркутской Государственной сельскохозяйственной академии.

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
Раздел 1. Теоретические основы бизнес-планирования	7
1.1. Понятие бизнес-плана	7
1.2. Основы теории спроса и предложения	11
1.3. Макроэкономические показатели и макроэкономический анализ	15
1.4. Моделирование и прогнозирование тенденций	17
1.5. Понятие экономической конъюнктуры	20
1.6. Емкость рынка	23
1.7. Сегментация рынка и ее основные критерии	24
<b>Раздел 2. Текущее состояние дел</b>	<b>28</b>
2.1. Оценка общего положения	28
2.2. Постановка целей	40
<b>Раздел 3. Содержание и основные элементы бизнес-плана</b>	<b>45</b>
3.1. Структура и построение основных разделов	45
3.2. Общая схема бизнес-плана	53
<b>Раздел 4. Предприятие</b>	<b>62</b>
4.1. Описание предприятия	62
4.2. Месторасположение предприятия	66
4.3. Продукты и услуги	67
4.4. Рынок и маркетинг	69
4.5. Конкуренты и конкуренция	79
4.6. Организационная структура и управление	80
4.7. Характеристика персонала	86
4.8. Применение капитала и ожидаемый эффект	87
4.9. Резюме	89
<b>Раздел 5. Финансовое планирование</b>	<b>92</b>
5.1. Источники и назначение финансирования	94
5.2. Перечень основного оборудования и определение потребности в его приобретении	95
5.3. Баланс предприятия	96
5.4. Прогнозирование доходов от реализации товаров и услуг	101
5.5. Планирование финансовых результатов деятельности предприятия	102

5.6. Планирование движения денежных средств	114
5.7. Анализ безубыточности	118
5.8. Анализ отклонений от плановой сметы	120
5.9. Финансовые отчёты предыдущих периодов	122
5.10. Резюме	123
<b>Раздел 6. Бизнес-план для получения инвестиций</b>	<b>124</b>
6.1. Бизнес-планирование при разработке инновационных проектов	124
6.2. Взгляд с позиции инвесторов	124
6.3. Презентация плана для получения финансирования	136
<b>Раздел 7. Примеры бизнес-планов</b>	<b>140</b>
7.1. Проект улучшения кормовых угодий	140
7.2. Пекарня «Русский хлеб»	157
7.3. Производство молочной продукции	176
7.4. Производство адаптогенного чая «Здоровье»	188
7.5. Производство грибов	242
7.6. Булочная-пекарня	253
Заключение	265
Литература	266

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методическое пособие по составлению бизнес-плана, которое лежит перед Вами подготовлено на основе анализа и обобщения практического опыта планирования предпринимательских действий, опыта, имеющего богатую историю и превратившегося в одну из традиций и важнейший компонент организации бизнеса. Исключительная роль, которую играет бизнес-план как средство решения проблем организации бизнеса, отражается не только в обязательности его присутствия в повседневной деятельности предпринимателей, но и в колоссальном количестве теоретических работ и методических руководств по составлению бизнес-планов.

Эти методические руководства различаются между собой по построению материала. Можно выбирать на любой вкус. Есть такие, в которых остаётся только заполнить цифрами строчки и столбики, вписать недостающие слова и названия. Но есть и другие, ставящие своей целью образование грамотного бизнесмена, умеющего анализировать проблемы своего предприятия или предпринимательского начинания, ставить задачи и прорабатывать способы эффективного их решения.

Богатство зарубежного опыта планирования бизнеса обусловлено вполне понятными причинами, и не только исторического характера. Ежегодно возникают и, одновременно с тем, исчезают сотни предприятий, особенно малых. Это даёт основание зарубежным специалистам считать, что предприниматели малого бизнеса и их фирмы являются фактически исследовательской лабораторией для экономики. Да, не все предприятия добиваются успеха. Но это частные неудачи того или иного предпринимателя, но отнюдь не общества в целом. Накапливается информация, делаются выводы, приобретается опыт.

Современная нам российская экономика в этом плане полна аналогий. Конечно, число малых предприятий в России несравнимо меньше, чем, например, в Америке, но всё же сколько и за какой короткий промежуток времени их возникло! И сколько уже успело развалиться, разориться или просто сойти с дистанции! Мы берём на себя смелость заявить, что это происходило, происходит и по-прежнему будет происходить в основном по причине неумения большинства российских предпринимателей планировать свой бизнес. И наоборот, если кому-то удалось с нуля поднять и поставить своё дело, то в основном именно благодаря правильному подходу к анализу нарождающегося рынка и планированию своих действий на нём. К сожалению, это редкое исключение лишь подтверждает общее правило: мы не умеем планировать свой бизнес.

Основной аргумент, которым российские предприниматели, и не только они, оправдывают такое положение вещей, сводится к тому, что, мол, в таком хаосе, какой представляет из себя сфера предпринимательства в России, с несовершенством законодательства, с перевернутым с ног на голову налогообложением, с процветающей коррупцией и мздоимством, с проникшей во все поры экономической жизни преступностью – в таком хаосе, в такой среде ничего не только что спланировать, но и вообще мало-мальски целенаправленно осуществить нельзя.

Да, это так. Но одни из парадоксов, следующих из зарубежного опыта организации предпринимательства, заключается в том, что планированию уделяется гораздо больше внимания именно тогда, когда рынок наиболее нестабилен, приходят в движение, нарастает конкуренция. Чем больше вокруг внешнего хаоса (условно назовём это именно так), тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий предприятия, тем больше внимания должно быть уделено разработке стратегий рыночного и организационного развития и оперативным действиям по реализации этих стратегий.

Ссылки на отсутствие условий для планирования действий в российских условиях являются, по большей части, попыткой оправдать собственное неумение планировать. Это свойственно человеческой психике вообще – искать внешнее оправдание своей внутренней недостаточности. Особенно же это свойственно психике и умонастроениям российского человека, миропонимание и мироощущение которого изрядно подпорчено десятками лет давления партийно-бюрократической идеологии.

Добившись независимости от одних обстоятельств, мы попадаем в зависимости от обстоятельств иных и не можем противопоставить им свои продуманные и упорядоченные действия. Суть же предпринимательских действий, если отвлечься от их целей, сводится к тому, чтобы научиться управлять обстоятельствами своего дела.

В попытках облегчить процесс приобретения таких навыков мы и предприняли обзор зарубежного опыта и подготовили данное методическое пособие. Мы попытались выдержать текст в стиле, традиционном для аналогичных пособий, в которых принято обращаться к читателю прямо: «Думай! Бери! делай!».

Основная проблема, с которой мы столкнулись при подготовке пособия: как быть с формами финансовой и бухгалтерской отчетности, что говорить о налогах, какую статистику приводить, на чём строить примеры? Ведь, в различных странах мы имеем разные реальности предпринимательства, которые, кроме того, что их можно обозначить одним понятием «бизнес», на практике имеют между собой так мало общего и похожего, что попытки преломить зарубежный опыт применительно к российской специфике заранее были бы обречены на неудачу.

Пособие ориентировано на начинающих и состоявшихся предпринимателей из сферы малого бизнеса, преимущественно из сферы обслуживания.

Составление бизнес-планов для предприятий промышленности, строительства и транспорта имеет свою специфику, но поскольку в настоящее время наибольшее число вновь возникающих в России предприятий в основном относятся именно к сфере услуг, то мы решили не затрагивать в пособии вопросы планирования деятельности иных предприятий. Можно только сказать, что структура бизнес-плана промышленного или другого производственного предприятия не будет существенно отличаться от предлагаемой в пособии, за исключением некоторых дополнений (планирование использования мощностей оборудования, выпуска продукции и т.п.).