

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Л. П. Пидоймо

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ:
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ,
ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ
ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ,
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

Учебное пособие

Воронеж
Издательский дом ВГУ
2015

УДК 334.7:005.511(075,8)

ББК 65.23я7

ПЗ2

Р е ц е н з е н т ы:

д-р экон. наук, проф. *А. М. Букреев*

(Воронежский государственный технический университет),

д-р экон. наук, проф. *Ю. И. Трещевский*

(Воронежский государственный университет)

Пидоймо Л. П.

ПЗ2 Бизнес-планирование : методические рекомендации, примеры реализации теоретических положений, практические задания : учебное пособие / Л. П. Пидоймо ; Воронеж. гос. ун-т. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 192 с.

ISBN 978-5-9273-2243-5

Учебное пособие содержит теоретико-методические положения по определению планирования, факторов преобразований, зависимости от стадий в цикле развития предприятий, значения функций управления в планировании. Представлены модель модернизации предприятия, процесс планирования, методологические основы (принципы, методы). В необходимой мере дается представление о системе планов разного уровня, особенностях видов планов, основном содержании разделов бизнес-плана.

Представлены методические рекомендации по разработке отдельных разделов бизнес-плана: актуальность, характеристика инициатора проекта, научно-технологическое обоснование проекта, команда и ключевые ее члены, подразделы маркетингового плана и др. Даны практические примеры и задания.

Для обучающихся по программе послевузовской профессиональной подготовки и повышения квалификации менеджеров и слушателей МВА, а также для студентов и магистров, изучающих дисциплины «Бизнес-планирование», «Система планирования деятельности организации».

УДК 334.7:005.511(075,8)

ББК 65.23я7

© Пидоймо Л. П., 2015

© Воронежский государственный университет, 2015

© Оформление, оригинал-макет.
Издательский дом ВГУ, 2015

ISBN 978-5-9273-2243-5

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
1. Введение в планирование	7
1.1. Определение планирования	7
1.2. Модернизация как предмет планирования современных преобразований.....	9
1.3. Планирование в модели модернизации хозяйствующего субъекта	10
1.4. Пофакторное планирование модернизации предприятия.....	13
1.5. Планирование нововведений в зависимости от стадии цикла развития предприятия	16
1.6. Анализ и планирование в управлении изменениями хозяйствующих субъектов	18
1.7. Процесс планирования	21
1.8. Принципы планирования	23
1.9. Методы планирования.....	26
2. Методические рекомендации по бизнес-планированию... 31	
2.1. Отечественные и международные стандарты разработки бизнес-плана	31
2.2. Методические положения по системному планированию развития предприятий.....	32
2.3. Основное содержание разделов бизнес-плана. Практи- ческая реализация методических рекомендаций.....	37
2.4. Оценка рыночного спроса и предложения в маркетин- говом планировании.....	51
2.5. Планирование интеграции бизнеса (организационно- управленческий раздел)	55
Контрольные вопросы	63
Практические задания	66
Приложения	
Приложение 1. Современные проблемы предприятий, требующие планового решения	101
Приложение 2. Основные проблемы предприятий, систематизированные по функциональным подсистемам.....	103
Приложение 3. Плановые факторы модернизации предприятий.....	105

Приложение 4. Финансовые факторы развития предприятия...	107
Приложение 5. Оценка финансового состояния предприятия.....	108
Приложение 6. SWOT-анализ предприятия	112
Приложение 7. Направления анализа при планировании изменений	114
Приложение 8. Цели развития предприятий	117
Приложение 9. Стратегии развития предприятий	120
Приложение 10. Рекомендации по планированию мер финансового оздоровления, модернизации предприятий.....	125
Приложение 11. Международные и отечественные стандарты разработки бизнес-плана.....	133
Приложение 12. Модель системы планирования модернизации предприятия.....	148
Приложение 13. Практический пример программы модернизации предприятия.....	149
Приложение 14. Мотивация целевых комплексных программ ...	155
Приложение 15. Практический пример бизнес-плана органи- зации производства новой продукции (основные расчеты).....	158
Приложение 16. Критерии и показатели оценки рыночного спроса и предложения в маркетинговом планировании. Практический пример	177
Приложение 17. Пример плана разработки и создания нового изделия в холдинге	183
Литература	190

Предисловие

Учебное пособие включает теоретические основы планирования, методические рекомендации по бизнес-планированию: общие положения и рекомендации по разработке отдельных разделов бизнес-плана: резюме, актуальность, характеристика инициатора проекта, научно-технологическое обоснование проекта, команда проекта и ее ключевые члены, дополнительные возможности коммерциализации проекта, отдельные разделы маркетингового плана и др.

В приложениях теоретико-методические рекомендации детализируются, дополняются, реализуются с помощью практических примеров планирования на конкретных предприятиях, в компаниях. Даны основные разделы бизнес-плана: производственного предприятия по организации производства нового изделия.

Методические рекомендации содержат основополагающие теоретические положения по бизнес-планированию: определение планирования, отражающее его сущность; представление модернизации как предмета планирования; рассмотрение факторов модернизации для планирования; установление взаимосвязи и взаимообусловленности планирования с другими функциями управления, в частности с анализом, который проводится в предплановый, плановый и послеплановый периоды; с целеполаганием, предшествующим планированию. Рассматриваются особенности планирования на разных уровнях внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта. В учебном пособии нашли отражение методологические основы планирования: принципы и методы, системный подход.

Система планирования включает разработку планов, программ и проектов, индикативных планов (народно-хозяйственных, региональных, отраслевых), хозяйствующих субъектов: предприятий и компаний, тактических планов подразделений. Показаны отличительные особенности разных планов.

Программный подход в планировании направлен на определение наиболее эффективных путей достижения поставленных целей, разрешение той или иной проблемы, расширение возмож-

ности комплексного обоснования мер финансового оздоровления и развития. В программах увязываются плановые действия, согласовываются усилия отраслей, регионов, предприятий, что отражает интеграционные процессы в экономике при решении народнохозяйственных, отраслевых, региональных, внутрифирменных проблем. Программно-целевой подход осуществляется во внутриотраслевом, внутрирегиональном, внутрифирменном управлении, обеспечивая принятие организационных и прочих мер целенаправленного планового воздействия.

Планы модернизации предприятия – иерархическая композиция с составными частями: планами, включающими кумулятивные улучшения, и планами, обеспечивающими модернизационные преобразования отдельных подсистем и (или) интегративных основ конкретной системы. В рамках плана-комплекса предприятия, отражающего модернизационные изменения, разрабатываются частные (локальные) проекты, обеспечивающие приоритеты модернизации, т. е. научно-технический прогресс, гармонизацию интеграционных процессов. Модернизация как целенаправленное изменение объекта представляет собой проект, отражающий построение и обоснование целенаправленных, качественных, необратимых изменений. Схема проектирования: главная цель – корпоративные, функциональные стратегии – приоритеты – цели – концепции – анализ состояния предприятий – производственно-хозяйственные связи – план по факторам – программы – целевые показатели – финансирование – реализация и контроль.

Методические основы бизнес-планирования предполагают определение критериев сроков планирования, рассмотрение отечественных и международных стандартов, особенностей планов с учетом целей, сфер, масштаба бизнеса, иерархического уровня, стадии развития хозяйствующего субъекта.

В учебном пособии реализация теоретико-методических положений иллюстрируется в приложениях практическими примерами и заданиями, которые даны для закрепления знаний основ планирования, системы планов, особенностей планов различных иерархических уровней (индикативного, корпорации, предприятия, департамента), методических положений по разработке отдельных разделов бизнес-плана.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-план: информационный портал о бизнес-планах. – Режим доступа: <http://www.md/-bplan.ru/>
2. Бизнес-планирование инноваций : монография / Ю. П. Анисимов [и др.]. – Воронеж : Научная книга, 2008. – 558 с.
3. Википедия. Сводная энциклопедия. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Sgroup.288ureau_of_Financial_Modeling.29
4. Влияние типов рынка сбыта на факторы производственной деятельности предприятия. – Режим доступа: <http://www.aspirant.vsu.ru>
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Котлер. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 816 с.
7. Критерии оценки проектов / И. М. Волков, М. В. Грачева, Д. С. Алексанов ; Институт экономического развития Всемирного банка. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/cf_criteria.shtml
8. *Лебедева С.* Ничего личного / С. Лебедева // Приложение к газете «Коммерсантъ». № 6(6) от 20.04.2010. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ru>
9. *Косов В. В.* Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / В. В. Косов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. – М. : Экономика, 2000. – 421 с.
10. *Ойнер О. К.* Управление результативностью маркетинга / О. К. Ойнер. – М. : Юрайт, 2012. – 343 с.
11. *Орлова Е. Р.* Бизнес-план : методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. – 8-е изд. – М. : Омега-Л, 2011.
12. Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://bass.consultant/cjns/cgi/online.cgi>
13. *Пидоймо Л. П.* Маркетинговое планирование рыночного спроса и предложения : монография / Л. П. Пидоймо, К. Л. Загоруйко. – Воронеж : Воронеж. гос. ун-т, 2011. – 82 с.
14. *Пидоймо Л. П.* Планирование модернизации промышленных предприятий : Методологические и методические аспекты : монография / Л. П. Пидоймо. – Воронеж : Воронеж. гос. ун-т, 2005. – 232 с.
15. *Пидоймо Л. П.* Положение предприятия на рынке в зависимости от факторов внешней и внутренней среды : монография /

Л. П. Пидоймо, А. В. Марюшенкова. – Воронеж : ВГПУ, 2009. – 100 с.

16. Положение об экспертизе проектов Государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий» (ГК «Роснано») : приложение 1 к приказу от 28 марта 2008 г. № 12. – М., 2008. – 23 с.

17. Руководство по финансированию с участием ЕБРР. – Режим доступа: <http://www.ebrol.com/russian/downloads/funding/guider.pdf>

18. *Сорокина М. Ю.* Отечественные и зарубежные методики оценки эффективности инвестиций / М. Ю. Сорокина, О. А. Крыжановский // Молодой ученый. – 2014. – № 4. – С. 610–613.

19. Требования и рекомендации ФФПМП. – Режим доступа: <http://www.smsr-senclub.ru/model business/recommendation.php>

20. *Туровец О. Г.* Организация производства как система научных знаний / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова // Организатор производства. – 2014. – № 1. – С. 96.

21. *Туровец О. Г.* Разработка типовой формы бизнес-плана инвестиционного проекта / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова, С. В. Свиридова. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2011.

22. Центр международного промышленного сотрудничества UNIDO в Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>

23. KPMG. – Режим доступа: <http://www.kpmg.ru/index.shtml/ru/about>

Учебное издание

Пидоймо Людмила Петровна

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ:
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ,
ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ
ПОЛОЖЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

Учебное пособие

Редактор *В. Г. Холина*
Компьютерная верстка *Е. Н. Попуга*

Подписано в печать 28.09.2015. Формат 60×84/16.
Усл. п.л. 11,7. Уч.-изд.л. 11,8. Тираж 80. Заказ 431

Издательский дом ВГУ
394000 Воронеж, пл. Ленина, 10
Отпечатано в типографии Издательского дома ВГУ
394000 Воронеж, ул. Пушкинская, 3