

**Должанский И.З
Загорная Т.О.**

**БИЗНЕС-ПЛАН:
ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ**

2-е изд., перераб. и доп.

Учебное пособие

Рекомендовано Министерством образования и науки, молодежи и спорта Украины

**Львів
«Новий Світ-2000»
2020**

УДК 338.28 (075.8)
ББК 65.291.231.1я73
Д 64

Распространение и тиражирование без официального разрешения издательства запрещено

Рекомендовано Министерством образования и науки, молодежи и спорта Украины
(Письмо № 1/11-5234 от 17.04.2012 р.)

Рецензенты:

Азарян Е.М. – зав. каф. маркетинга и коммерческого дела Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского (г. Донецк), д-р. экон. наук., профессор.

Полуянов В.П. – зав. кафедрой экономики и финансов Автомобильно-дорожного института Донецкого национального технического университета, д-р. экон. наук., профессор.

Кошкарев А.П. – профессор кафедры экономики предприятия Макеевского экономико-гуманитарного института, д-р. экон. наук., профессор.

ISBN 978-966-418-238-3

Д 64 Должанский И.З., Загорная Т.О.

Бизнес-план: технология разработки : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / И.З. Должанский, Т.О. Загорная. – Львов: «Новий Світ – 2000», 2020. – 366 с.

В учебном пособии рассмотрены теоретические и практические аспекты разработки бизнес-плана как аналитического документа формирующего приоритеты развития предприятия с учетом накопленного международного и отечественного опыта.

Последовательно раскрываются сущность и структура бизнес-плана, методические подходы к разработке основных разделов. Изложены специфические особенности бизнес-планирования как управленческой технологии на основе проработки маркетинговых решений, рассмотрена специфика разработки различных бизнес-планов с учетом характера деятельности, степени новизны продукта, оценки уровня риска.

Практическая сторона пособия содержит примеры реальных бизнес-проектов для ознакомления, всестороннего анализа и детальной проработки.

УДК 338.28 (075.8)
ББК 65.291.231.1я73
Д 64

ISBN 978-966-418-238-3

© Должанский И.З., Загорная Т.О., 2020
© «Новий Світ-2000», 2020

Содержание

Предисловие	5
Часть I. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана	8
Глава 1. Сущность и цели разработки бизнес-плана: теория вопроса	9
1.1. Понятие и содержание бизнес-планирования	9
1.2. Цель и назначение бизнес-плана в системе управления предприятием	20
1.3. Организация процесса бизнес-планирования	34
Глава 2. Содержание основных разделов бизнес-плана	43
2.1. Требования к общей структуре бизнес-плана	43
2.2. Характеристика предприятия и продукта (услуги): аналитическая сторона	54
2.3. Оценка рынков сбыта и исследование конкурентов: качественная сторона	57
2.4. План (стратегия) маркетинга: технология разработки	62
2.5. Производственный и организационный план: ключевые характеристики	68
2.6. Стратегия финансирования и финансовый план	78
2.7. Экономическая эффективность инвестиций в процессе реализации бизнес-плана	92
2.8. Анализ рисков реализации бизнес-плана	100
2.9. Согласованность основных разделов бизнес-плана и внутренний аудит	106
Часть II. Образцы реальных бизнес-планов различных видов деятельности	113
Бизнес-план предприятия по производству стационарных зернохранилищ «Micro Silo»	113
Бизнес-план по проекту «Страусиная ферма «Донбасс-страус»	129
Бизнес-план по проекту «Создание цеха по выпечке сдобных изделий на базе предприятия»	165

Бизнес-план по проекту «Эколого-экономическая эффективность изготовления кирпича из угольной породы».....	185
План реорганизации на основе оценки состояния и перспектив использования электротранспорта города.....	215
Бизнес-план организационного проекта «Анализ и оптимизация численности и структуры работников предприятия «Фабрика декоративных растений».....	255
Бизнес-план по проекту «Открытие пиццерии-ресторана быстрого обслуживания «Une momento»* *.....	276
Бизнес-план проекта «Разработка сайта общественной организации «ДонЭкоПроект».....	331
Список литературы.....	361

Предисловие *к второму изданию*

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Необходимо точно представлять свои потребности на перспективу не только в материальных, трудовых, интеллектуальных, но и в финансовых ресурсах, что особенно существенно в рыночной экономике. Важно предусмотреть и источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия. Отсюда обеспечение его хозяйственной деятельности, осуществляемое на основе плана, является важнейшей задачей для любого менеджера. Обширный опыт зарубежных и отечественных предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, его игнорирование или некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям и в конечном счете к банкротству.

Планирование имеет особую значимость для обеспечения ресурсами расширенного кругооборота производственных фондов достижения высокой результативности бизнеса, создания условий, обеспечивающих платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

Современная экономическая ситуация диктует предприятиям принципиально новый подход к внутрифирменному планированию. Процесс вхождения экономики в систему рыночных коммуникаций, деятельность хозяйственных субъектов в условиях конкуренции и в постоянно меняющейся конкурентной среде требуют от каждого предпринимателя, бизнесмена, менеджера постоянного совершенствования предпринимательской деятельности. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений, в новых экономических условиях хозяйствования, является бизнес-план.

Овладение техникой бизнес-планирования становится сегодня актуальной задачей предпринимателей. Начиная свою деятельность, они должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их

получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Бизнес-план является основой предпринимательской деятельности и представляет собой комплексное исследование различных сторон работы фирмы (разработки, производства, реализации, послепродажного обслуживания). В связи с этим актуальность вопросов бизнес-планирования, особенно в условиях рыночной экономики, не вызывает сомнений.

Планирование – не столько и не только одно из существенных элементов экономики, а, скорее всего, закономерный результат поиска человеческим обществом наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов своего исторического развития и выживания. Оно имело место и существует в той или иной форме и соответствующих нормах во всех общественно-экономических системах, на любых предприятиях, в семье с самого начала ее появления и даже у каждого отдельного человека.

Планирование, вообще, как величайшее достижение человеческого разума является практически естественным и необходимым элементом поведения людей и в быту, и на производстве. Труд человека всегда предполагает осознанную целенаправленную деятельность по достижению желаемого результата, образ (план, проект) которого он идеально имеет в самом начале любой работы, в том числе и в бизнесе.

Планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий.

К сожалению, многие, особенно начинающие, предприниматели, склонны недооценивать роль внутрифирменного планирования вообще и подготовки обоснованного бизнес-плана в частности. При этом они полагаются на собственную интуицию и опыт, установившиеся неформальные связи в деловых кругах, кажущиеся хорошими рыночные перспективы и другие обстоятельства. И многие из них испытывают серьезные затруднения при попытке четко и в определенной системе изложить свое видение бизнеса, да еще с обоснованием экономических и финансовых показателей. Подготовка и составление детального бизнес-плана превращается для них в тяжелейшую обязанность, которую все-таки надо исполнять, и не кое-как, а на высоком профессиональном уровне.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев процесс творческий, основанный на учете не только общих закономерностей бизнеса, но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя. В зависимости от реальных обстоятельств подготовка бизнес-плана может быть организована различным образом:

- самим предпринимателем, имеющим соответствующий опыт;
- командой предпринимателя, которая будет в дальнейшем реализовывать проект;
- сторонней специализированной компанией за определенную плату.

Практическое руководство дает возможность подготовить бизнес-план, который является основой планирования финансово-хозяйственной деятельности и организовать финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Пособие состоит из трех разделов: теоретические основы бизнес-планирования, методика составления бизнес-плана, планирование и организация финансово-хозяйственной деятельности в условиях действующих предприятий.

Во второе издание настоящего пособия включены новые примеры и образцы бизнес-планов и проектов, которые были представлены на различных региональных конкурсах, получили одобрение и позитивную оценку инвесторов. Спектр задач, решаемых в настоящих бизнес-планах прописан более четко, учитывает специфические задачи каждого проекта в отдельности, выполнены с применением современных программных продуктов и технологий.

Авторы выражают искреннюю признательность к.э.н., доценту кафедры экономической кибернетики Донецкого национального технического университета *Коломыцевой Анне Олеговне* за предоставленные материалы, которые легли в основу практической части второго издания данного пособия.

Часть I

Теоретические аспекты разработки бизнес-плана

План первой части

Глава 1. Сущность и цели разработки бизнес-плана: теория вопроса

Глава 2. Содержание основных разделов бизнес-плана