

A photograph of three business professionals in a meeting. Two men and one woman are leaning over a table, looking at documents. The man on the left is wearing a dark pinstriped suit. The woman in the center is wearing a light blue suit. The man on the right is wearing a dark blue suit. Two large, stylized scissors are overlaid on the image, one above and one below the text. The scissors are white with red blades and silver handles. The background is a plain, light color.

Бизнес-проектирование  
Бизнес-проектирование

# План

- Системно-комплексный контур блоков расчетов бизнес-плана ;
- Цель бизнес-проекта ;
- Методические основы бизнес-проектирования и бизнес-планирования ;
- Задачи бизнес-плана ;
- Понятие производственной системы ;
- Принципы бизнес-планирования ;
- Структура бизнес плана.

## Системно-комплексный контур блоков расчетов бизнес-плана

Разные цели и задачи, стоящие перед предпринимателями, естественно, решаются различными методами с различной глубиной и тщательностью проработки проектных вопросов.

Поэтому существует множество различных подходов и к бизнес-проектированию. Наиболее распространен метод только финансовой оценки бизнес-проекта. Мы уверены, что этого недостаточно. Для успешной эффективной организации бизнеса необходимо максимально точно знать, что нужно рынку, в каких количествах и по какой цене; как организовать производство, что изготавливать самому и как, что получать по кооперации; как наладить управление производством и реализацией; в какие периоды времени, какие ресурсы, в каких количествах необходимы; как снизить риски и т. п. Проектирование, основанное на предметном понимании каждого из вопросов, даст точный ответ на проблемы цены, стоимости, себестоимости, прибыльности. Без подробного проектного решения сложного комплекса организации бизнеса оценка финансовых результатов, основанная на приблизительных, проектно непроверенных величинах дохода и себестоимости, — дело авантюрное, не достойное серьезного предпринимателя.

## Цель бизнес-проекта

- Бизнес-проект (бизнес-план) должен быть в обязательном порядке системным комплексным документом, все части (элементы) которого проектируются по определенной логике и являются взаимосвязанными и взаимообусловленными.
- Группировка контура блоков расчетов бизнес-плана проведена на основе следующих признаков:
  - блоки расчетов, наиболее распространенные в бизнес-планах западных стран, имеющие свои собственные особые задачи;
  - блоки расчетов, зависящие от типа организации производства;
  - блоки расчетов, объективно необходимые для рыночного управления коммерческим инвестиционным проектом;
  - блоки расчетов оригинальные, не имеющие аналогов.

- Прибыль предпринимательского проекта получается из разницы дохода от проекта, который можно определить объемом реализации, и себестоимостью проекта, определяемой четким проектированием организации производства и календарным планированием и управлением.

# Методические основы бизнес-проектирования и бизнес-планирования

- Начало любого бизнеса требует от предпринимателя и его партнеров четкого понимания цели (целей), предмета и метода бизнеса, а также объективной оценки условий и возможностей внешней и внутренней сред. Этот сложный комплекс задач, мероприятий, работ, процедур (технологических, технических, организационных, финансовых и т. п.) должен быть системно организован в пространстве и во времени (от стадии зарождения идеи до стадии ее реализации) и системно управляем.
- Бизнес-проект — более широкое понятие, развернутое действие, чем бизнес-план. Бизнес-проект предполагает проектирование исполнения всех основных (системных) функций управления в их системной логике:
  - мотивации участников проекта;
  - нормирования работ и ресурсов проекта;
  - планирования работ и ресурсов проекта;
  - организации производственной системы проекта;
  - учета исполнения работ и расходов ресурса проекта;
  - контроля исполнения работ и расхода ресурсов проекта;

- Бизнес-проект анализирует проблемы, с которыми может столкнуться фирма, и определяет способы их разрешения.

## Задачи бизнес-плана

- Бизнес-план — это один из наиболее распространенных видов проекта, который представляет собой системный комплекс расчетов системы организации производства и реализации какой-либо продукции или какого-либо дела.
- Бизнес-план — это оптимальный расчет организации предпринимательского дела в статике.
- Бизнес-проект — это в том числе бизнес-план с учетом динамики отношений всех участников бизнес-проекта.
- Центральной задачей бизнес-плана (проекта) является определение:
  - Целесообразности, эффективности бизнес-идеи инициаторов проекта.
  - Прибыльности, рентабельности проекта для инвестора.
  - Проектных и исполнительных маневров партнеров по бизнес-проекту.
- При этом надо учитывать, что при наличии различных программ кредитования малого бизнеса выдвигаются реальные ограничения по кредитованию, и в первую очередь на стартовый

- В современных условиях хозяйствования одной из важнейших проблем стратегического управления на предприятиях является научно обоснованная оценка различных вариантов вложения денежных средств и получение в будущем максимальной прибыли при достижении прочих прогнозируемых эффектов.
- Такое изучение проводится на основе анализа эффективности идеи бизнеса, предполагающей определение максимального соотношения между доходами и расходами. Существует множество коэффициентов эффективности, так же как и методов определения доходов и расходов, причем современные методики предполагают в обязательном порядке определять не только возможные изменения характеристик самого проекта, но и предполагаемые изменения цены вложения денег на основе применения норм дисконта.
- Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопросы: стоит ли вообще вкладывать деньги в данное дело и окупятся ли все затраты сил и средств. Конечно, даже предприниматель-новичок старается продумать эти проблемы заранее и здесь очень важно составить бизнес-план на бумаге в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты. Это позволяет предугадать будущие

## Понятие производственной системы

- Основным исходным понятием бизнес-плана и бизнес-проекта является понятие производственной системы. Мы с вами понимаем, что собственное дело необходимо организовать системно и то, что мы будем делать или производить, не имеет значения: будь то товар, машина, изделие, услуга и т. д. — все должно быть системно организовано в рамках производственной системы.
- Поэтому в наших условиях для бизнеса мы понимаем производственную систему как совокупность следующих основных элементов:
  - внешней среды;
  - элементов производственного процесса (предмет труда; средства труда, труд);
  - элементов технико-организационной упорядоченности (технология, организация труда, организация производства, управление), взаимосвязь этих элементов, их взаимообусловленность при единстве цели и целостности.

## Основные категории ПС

- Под категориями здесь понимаются общие, фундаментальные понятия, отражающие наиболее существенные связи явлений реальной действительности.

- Оценивая значение категорий, В. И. Ленин отмечал: «Категории — суть ступеньки, то есть познания мира, узловые пункты в сети, помогающие познавать ее и овладевать ею» (ПСС. Т. 29. С. 85). В каждой науке категориальный аппарат имеет свою специфику.

Выявление основных элементов категориального аппарата конкретной науки позволяет раскрыть логику ее развития, закономерного преобразования строя ее понятий.

- В категориальной форме конденсируется опыт не только познания, но и практической деятельности людей, их культуры, их мотиваций.

- К категориям ПС относятся:
  - элементы системы (основные, вторичные);
  - подсистема;
  - вход, выход;
  - обратная связь;
  - открытая система;
  - себестоимость, цена, прибыль;
  - потребность, потребитель; рынок;
  - план, госзаказ; государственные институты;
  - внешняя среда;
  - цель (результаты);
  - структура; архитектура системы;
  - жизненный цикл фирмы, товара, продукта;
  - организационно-технический уровень (ОТУ);
  - производственный потенциал;
  - тип производства;
  - качество ПС.

## Принципы бизнес-планирования

- Бизнес-проект должен учитывать сегодняшнюю переходную (рыночную) ситуацию в стране — отсутствие системного законодательства по целому ряду вопросов, отсутствие развитых гарантийных форм получения инвестиций, не устоявшаяся смешанная структура рынка, не сложившаяся (морально и законодательно) этика партнерских отношений и т. п.
- Организация и управление бизнесом протекают в условиях высокой неопределенности. Бизнес-проект — это попытка уменьшить эту неопределенность.
- Цель данной работы — осуществить вариантный проект собственного бизнеса. Детальное теоретическое и практическое изложение всех разделов бизнес-проекта потребует очень пространного изложения. В целом ряде опубликованных книг по менеджменту эти разделы достаточно хорошо освещены. Главное, что хотелось бы передать в этой работе, — это необходимость системного подхода к формированию плана своего бизнеса, а также системную логику решения вопросов.

- Ваше личное участие в составлении бизнес-проекта необходимо.
- Бизнес-проект нужен партнерам предпринимателя, сотрудникам, нуждающимся в четком определении своих задач и перспектив, наконец, самому предпринимателю и финансовому менеджеру, желающим тщательно проанализировать собственные идеи, проверить их разумность и реалистичность. На Западе считают, что без бизнес-проекта вообще нельзя браться за производственную и коммерческую деятельность.
- Бизнес-проект готовят для случаев:
  - подготовки заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредитов в коммерческих банках;
  - обоснования предложений по приватизации государственных предприятий;
  - разработки проектов создания частных фирм, без чего риск разорения новых предпринимателей оказывается чрезмерным;
  - выбора видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций действующими предприятиями, попавшими сегодня в совершенно новые рыночные условия работы;

- организации выпуска новой продукции;
  - составления проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизируемых предприятий;
  - определения вариантов развития предприятия и подготовки программы развития.
- Особая сфера применения бизнес-проекта — привлечение иностранных инвестиций. Чрезвычайно важная задача бизнес-проекта — это доказать себе реальность и эффективность решения собственной бизнес-цели, а также путем подробного предстартового итерационного контакта с партнером (управленческий закон «размытого смысла», суть которого состоит в том, что итерационное общение позволяет наиболее точно и полно понять партнера) рассмотреть логику бизнеса.
- Самая важная задача бизнес-проекта в наших не устоявшихся по многим вопросам рыночных условиях — это системное организационное проектирование внутренней среды фирмы.
  - Бизнес-проект поэтапно показывает, как могут быть реализованы идеи по организации собственного бизнеса. После завершения бизнес-проекта он может быть передан для аудиторской экспертизы и представлен в организации для проведения переговоров.

Разработку бизнес-проекта надо представить в виде методики целей. Для каждого уровня управления методика целей своя, для более низких уровней — более подробная.

Основные (начальные) вопросы бизнес проекта:

Что выпускать, производить?

Как выпускать, производить?

Как продавать?

Где и сколько взять денег для старта?

Рекомендуемый объем бизнес-плана примерно 50 с. В конце работы подготавливается раздел «Резюме», в котором необходимо дать аннотированный состав бизнес-проекта (2–3 с.), чтобы партнер мог моментально оценить всю идею в целом.

Работа над разделом «Резюме» чрезвычайно важна (предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов). Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что, собственно говоря, вы намереваетесь делать, за счет чего, чем ваш будущий товар будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, ожидаемым от проекта.

- Здесь вы приводите сведения о прогнозируемых объемах продаж на ближайшие годы, выручке от реализации, затратах на производство, валовой прибыли, уровне прибыльности (рентабельности) вложений в ваше дело и, наконец, указываете срок, в течение которого сможете гарантированно вернуть вложения или представленные в кредит средства.

## Структура бизнес-плана

- 1) Организация и проведение бизнес-проекта.
- 2) Товар — продукт фирмы. Формирование образа товара.
  - а) Характеристика товара-продукта (технико-экономическая), целевое назначение. Формулирование потребности.
  - б) Отличительные особенности товара-продукта (характеристики отличные от аналогов).
  - в) Оценка конкурентоспособности товара-продукта.
  - г) Определение специализации проектируемого производства.
- Взаимосвязи форм организации производства.
  - д) Жизненный цикл товара.
  - е) Оценка технико-экономических показателей для пользователя, в том числе цена, надежность, экология, налоги.
  - ж) Соответствие законодательным нормам и правилам.
- з) Изложение товарной стратегии фирмы.

- 3) Маркетинг бизнеса (проекта).
  - а) Формирование образа потребителя.
  - б) Оценка сегмента рынка конкретного потребителя.
  - в) Изложение стратегии маркетинга фирмы.
  - г) Ценообразование, ценовая политика фирмы.
  - д) Каналы сбыта продукции.
  - е) Условия поставки, продаж.
  - ж) Материально-техническое снабжение.
  - з) Стимулирование сбыта.
  - и) Послепродажное обслуживание.
  - к) Идея образа (имиджа) фирмы и ее фирменного стиля.
  - л) Реклама товара, реклама фирмы.

- 4) Проектирование организации производства.
- Общая постановка задачи.
- Разработка плана производства.
- Определение жизненного цикла продукта.
- Проектирование продукта как объекта производства.
- Разработка технологического процесса бизнеса (с учетом жизненного цикла продукта).
- Определение характеристик применяемого оборудования. Определение системы машин.
- Проектирование характеристик организации труда.
- Проектирование организации производства.
- Формирование производственной структуры.
- Проектирование организации управления.
- Формирование структуры управления и организационной структуры.
- Построение и уточнение количественных характеристик параметрического ряда элементов ПС.

- 5) Проектирование организационно-правовой формы производственной системы.
- Оценка требований к бизнесу и выбор организационно-правовой формы фирмы.
- Льготы, налоги, лицензии, сертификаты.
- Способ организации фирмы.
- Местоположение фирмы, название, юридический адрес, уставный фонд, численность работающих, объем производства, кадровый состав, структура фирмы.
- Комплект управленческих документов.
- Другие основные управленческие документы.

- 6) Финансовая характеристика бизнеса.
- 
- Ожидаемый оборот. Валовой доход.
- Полная себестоимость бизнеса.
- Валовая прибыль.
- Размер налогов.
- Чистая прибыль.
- Формирование фондов.
- Капитальные вложения (оценка оборудования, зданий, оценка земли).
- Сметы инвестиций в помещения, транспорт, производство, рекламу, сбыт.оборотный капитал.
- Бюджетирование.

- 7) Источники финансирования.
- Субъекты инвестиционной деятельности.
- 8) Подведение итогов бизнеса.
- Оценка инвестиционного проекта.
- Инвестиционная политика фирмы.
- Составление финансовых документов бизнес-проекта.
- 9) Система планирования и управления бизнес-проекта.
- Линейный график Ганта.
- Сетевое планирование управления.
- Разработка задач по реализации цели бизнеса (проекта).
- Алгоритм построения сетевой модели проекта.
- Выделение приоритетов в решении задач.

- 10) Управление риском.
- 11) Проект-менеджмент.
- 12) Резюме.
- 13) Заключение.
- 14) Приложения.



**Работу выполнил студент группы МО-38  
Утовкин Ярослав**