

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕ-
ЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономики

А.А. Кузьмицкая

**Бизнес–планирование и прогнозирование
предприятий и организаций**

Методические указания по выполнению курсовой работы для бакалав-
ров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, про-
филь – Экономика предприятий и организаций

Брянская область, 2015

УДК 338(07)
ББК 65.290-2
К 89

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры коммерции и экономического анализа
Раевская А.В.

Кузьмицкая, А.А. Бизнес–планирование и прогнозирование предприятий и организаций: метод. указания / А.А.Кузьмицкая. - Брянск: Брянский ГАУ, 2015. - 96 с.

Данное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль – Экономика предприятий и организаций.

В методических указаниях по выполнению курсовой работы изложен алгоритм разработки разделов бизнес – плана, приведена последовательность и раскрыты особенности подразделов бизнес – плана. В данном пособии представлены тематика и подробные правила оформления курсовой работы, что значительно облегчит освоение курса “Бизнес – планирование и прогнозирование предприятий и организаций” с целью последующей практической разработки бизнес – планов.

Рекомендовано к изданию Учёным Советом экономического факультета
протокол № 3 от 03 сентября 2015 г.

© Кузьмицкая А.А., 2015
© Брянский ГАУ, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|------------------------------------------------|----|
| Введение | 4 |
| 1. Структура и содержание курсовой работы | 6 |
| 2. Список рекомендуемой литературы | 72 |
| 3. Правила оформления курсовой работы | 75 |
| 4. Рекомендации по выбору темы курсовой работы | 84 |
| 5. Примерная тематика курсовой работы | 86 |
| Список используемой литературы | 88 |
| Приложения | 89 |

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная деятельность предприятий в условиях рыночной экономики становится возможной лишь при условии разработки планов развития, производственных программ, прогнозов их социально-экономического развития.

Освоение теории, методологии и методики бизнес планирования сегодня актуально в силу ряда причин. Начинающие предприниматели при разработке бизнес – планов должны тщательно всё продумать и только потом действовать, что повышает их шансы на успех.

Опытные менеджеры и предприниматели вынуждены сегодня постоянно просчитывать свои будущие действия, моделировать разные варианты развития, разрабатывать бизнес – модели, оценивать последствия принимаемых ими решений.

Для получения финансирования бизнес – проектов предпринимателю необходимо уметь обосновывать свои бизнес – идеи в соответствии с общепринятыми международными требованиями.

Изучение дисциплины «Бизнес – планирование и прогнозирование предприятий и организаций» предусматривает выполнение курсовой работы. В методических указаниях содержатся темы курсовых работ, методические рекомендации по разработке и оформлению курсовой работы, а также методика выполнения разделов бизнес-плана. Предложен перечень литературы для написания курсовой работы.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате написания курсовой работы по дисциплине:

ОК-1: владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей её достижения

ОК – 8: способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность

ПК-2: способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

ПК-4: способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач

ПК – 10: способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

1. Знать:

Базовые основы современных теорий бизнес - планирования и прогнозирования применительно к предприятиям и организациям, методике и методологию составления и продвижения бизнес – планов и прогнозов на различных уровнях управления с учётом особенностей рыночной экономики.

2. Уметь:

Разрабатывать бизнес - планы и прогнозы предприятий и организаций с использованием современных информационных и компьютерных технологий, выявлять и исследовать социально-экономические проблемы развития предприятий и организаций, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации, анализировать основные теоретические и практические направления и проблемы развития предприятий на перспективу.

3. Владеть:

Современными методами и технологиями бизнес – планирования и прогнозирования предприятий и организаций, навыками разрешения проблемных ситуаций, возникающих в ходе реализации бизнес – планов и прогнозов.

1. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Содержание и состав разделов курсовой работы определяются сложностью избранной темы, особенностями объекта исследования, объемом и характером используемого материала. В любом случае курсовая работа должна содержать следующие основные разделы:

Введение 1-2 стр. - Постановка и формулирование целей и задач курсовой работы. Введение должно содержать краткую характеристику избранной темы, обоснование её актуальности, важности рассматриваемых в курсовой работе вопросов для повышения эффективности деятельности предприятия. Студент должен аргументировать выбор объекта исследования, сформулировать цель курсовой работы и основные задачи, решения которых предусматриваются в курсовой работе.

Раздел 1. Теоретические основы бизнес-планирования, 5-10 стр. - Теоретический анализ методов бизнес-планирования (исследования и проектирования) по всем разделам бизнес-плана. Определение возможных критериев выбора методов бизнес-планирования (исследования и проектирования).

Раздел 2. Бизнес-план предприятия (организации). – Разработка разделов бизнес-плана в соответствии с нижеприведенной структурой.

Заключение, 1-2 стр. - Краткое описание проделанной работы. Выводы и рекомендации по результатам работы. В сжатом виде формулируются важнейшие выводы, к которым пришел студент в результате проделанной работы, систематизируются его предложения по решению рассматриваемых вопросов, обобщаются данные об их эффективности.

Содержание разделов курсовой работы имеет свою специфику, однако общие рекомендации, которые могут быть использованы независимо от избранной темы, сводятся к следующим моментам.

Структура бизнес-плана:

Титульный лист

Примечание о конфиденциальности

1. Резюме / Краткое содержание
2. Описание бизнеса
3. Продукты и услуги
4. Анализ рынка
5. План маркетинга
6. План производства
7. Организационный план
8. Финансовый план
9. Оценка риска и страхование
10. Приложения

Рассмотрение основных разделов бизнес – плана должно быть проведено в рамках структуры, более полный контур, которой представлен в таблице 1.

Бизнес – план обычно содержит около 10 разделов, однако по усмотрению разработчиков проекта и в зависимости от специфики разрабатываемого плана структура бизнес – плана может быть дополнена необходимыми разделами

Для предприятий и организаций малого и среднего бизнеса размер бизнес – плана ориентировочно должен составлять 30-40 страниц (без приложений).

В содержании курсовой работы должна быть представлена чёткая структура основных разделов бизнес – плана. Содержание должно помочь тем, кто будет читать бизнес – план, быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию.

Таблица 1

Содержание бизнес – плана

| Наименование разделов (подразделов) | Рекомендуемое количество страниц |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1.Резюме | 2 |
| 1.1. Краткое содержание | 1-2 |
| 2.Описание бизнеса | 6 |
| 2.1. Общее описание предприятия | 1-2 |
| 2.2. Анализ отрасли | 2 |
| 2.3. Цели предприятия | 1-2 |
| 3.Продукты и услуги | 2 |
| 4.Анализ рынка | 4 |
| 4.1. Общее описание рынка | 1-2 |
| 4.2. Определение спроса на продукцию (услуги) | 1 |
| 4.3. Анализ конкурентов | 2 |
| 5.План маркетинга | 4 |
| 5.1. План продаж | 2 |
| 5.2. Стратегия маркетинга | 2 |
| 6.План производства | 10 |
| 6.1. Описание местоположения | 1-2 |
| 6.2. Производственный процесс и его обеспечение | 2 |
| 6.3. Инвестиционные затраты | 2 |
| 6.4. Производственные затраты | 2 |
| 6.5. Операционные конкурентные преимущества | 1 |
| 7.Организационный план | 5 |
| 7.1. Организационная структура управления | 1 |
| 7.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах предприятия | 1 |
| 7.3. Кадровая политика и развитие персонала | 2 |
| 7.4. Календарный план работ по реализации проекта | 1 |
| 8.Финансовый план | 7 |
| 8.1. Базовые предположения | 1 |
| 8.2. План прибылей и убытков | 2 |
| 8.3. План денежных потоков | 2 |
| 8.4. Прогнозный баланс | 1 |
| 8.5. Инвестиционный план и финансирование проекта | 1 |
| 9.Оценка риска и страхование | 3 |
| 9.1. Виды рисков | 1 |
| 9.2. Анализ рисков | 1 |
| 9.3. Страхование | 1 |
| 10. Приложения | |

Титульный лист

Титульный лист бизнес – плана должен быть лаконичным и привлекательным, его не следует перегружать излишней информацией (прил. 1). Желательно, чтобы на нём была отражена общая информация:

- полное наименование предприятия (организации) – инициатора проекта;
- название бизнес – плана, отражающее его специфику;
- имя владельца – предпринимателя или контактного лица, а также необходимые контактные линии для связи (телефон, факс, e-mail);
- дата и место составления бизнес – плана;
- гриф “Для служебного пользования. Экз. №_____” (Данный гриф используют в том случае, если бизнес – план предполагается передавать для ознакомления другим (сторонним) заинтересованным лицам.

В бизнес – план рекомендуют вставлять примечание с целью уведомления читателей о конфиденциальности содержащейся в нем информации или составляют так называемый меморандум конфиденциальности (прил. 2).

Пример примечания с целью уведомления о конфиденциальности:

Настоящий бизнес – план содержит конфиденциальную информацию и является собственностью предприятия (организации). Он предоставляется на конфиденциальной основе и предназначен исключительно для принятия решений лицами, получившими его с ведома и согласия владельцев.

Документ не должен быть использован для копирования, разглашения содержащихся в нём сведений или каких – либо других целей, а также передачи третьим лицам.

Получатель берёт на себя ответственность и гарантирует возврат данной копии владельцу _____ (название предприятия (организации) по адресу: _____ в случае отсутствия интереса к данному проекту.

1. Резюме

Резюме представляет собой предельно краткое изложение сути делового предложения и выступает своего рода “уведомлением о намерениях”.

Цель резюме – привлечь внимание тех, кому адресован бизнес – план, дав чёткое предварительное представление о сути делового предложения и бизнес – плана.

Резюме должно быть предельно кратким – не более 1-2 страниц. основные требования по его написанию – чёткость, лаконичность и убедительность.

Резюме – это первый раздел бизнес – плана, который следует сразу же за его содержанием. Хотя резюме размещают в самом начале бизнес – плана, составляется же оно в самую последнюю очередь, когда вся разработка бизнес – плана уже завершена.

Резюме должно отражать информацию, представленную в таблице 2.

Таблица 2

Структура резюме

| | Ключевые вопросы | Комментарии |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Наименование проекта | |
| 2 | Инициатор проекта | Краткие сведения об инициаторе проекта: - организационно – правовая форма предприятия; - юридический и фактический адрес; - контактные линии: телефон, факс, e-mail и др. |
| 3 | Местонахождение проекта | |
| 4 | Организационно – правовая форма реализации проекта | |
| 5 | Сущность проекта: 5.1. Цели 5.2. Пути их достижения 5.3. Бизнес – идея 5.4. Тип проекта | Указываются: - основные цели проекта (объём производства и реализации продукции / услуг); - планируемая доля рынка сбыта и пути достижения прибыли; - описание бизнес – идеи; - тип проекта. |

| Продолжение таблицы 2 | | |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Результаты проекта | Приводятся основные показатели проекта: - объём производства и реализации продукции; - планируемая доля рынка сбыта; - выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др. |
| 7 | Общая сумма инвестиций | Указывается общая сумма инвестиций в проект (в том числе на внеоборотные активы и оборотные средства) |
| 8 | Оценка эффективности проекта: 8.1. Период окупаемости 8.2. Используемая ставка дисконтирования 8.3. Чистый дисконтированный доход 8.4. Внутренняя норма доходности проекта | Приводятся показатели по проекту: - период окупаемости; - используемая ставка дисконтирования; - чистый дисконтированный доход (за 3 года); - внутренняя норма доходности проекта (за 3 года) |
| 9 | Сумма средств, инвестируемых инициатором проекта | Указывается сумма собственных средств, вкладываемых инициатором проекта (в том числе в %) |
| 10 | Необходимое финансирование по проекту: 10.1. Сумма инвестиционного кредита; 10.2. Процентная ставка; 10.3. Срок и график кредитования; 10.4. Срок возврата заёмных средств; 10.5. Гарантии по возврату кредита | Указываются: - необходимая сумма заёмных средств для осуществления проекта (в том числе в %); - процентная ставка; - срок и график предоставления кредита; - срок возврата суммы и проценты за кредит; - гарантии возврата кредита (залог, поручительство) |
| 11 | Сроки осуществления проекта | Указывается дата начала проекта, период планирования, дата актуальности данных по проекту |

Многие из тех лиц, кому предназначен бизнес – план, получают немало подобных предложений. Поэтому неудивительно, что они могут ограничиться чтением лишь одного резюме. Плохо подготовленное резюме может послужить причиной того, что предложение будет отвергнуто ещё до ознакомления с другими разделами бизнес – плана.

Резюме может рассматриваться как самостоятельная часть бизнес – плана и в случае необходимости предоставляться заинтересованным лицам для предварительного краткого ознакомления с проектом.

Краткое содержание

Краткое содержание (иногда его называют “исполнительное резюме”) бизнес – плана в сжатой форме, но полнее и содержательнее, чем резюме, обеспечивает читающему быстрый краткий обзор бизнес – плана. разрабатывается при необходимости, когда бизнес – план имеет достаточно большой объём.

Цель этого раздела – вызвать интерес у читающего путём доходчивого и убедительного представления ключевых вопросов бизнес – плана (основных положений и ключевых идей бизнес – плана).

Объем этого раздела не должен превышать 3 страниц.

Содержание данного раздела ориентировочно должно включать в себя основные вопросы, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Структура подраздела “Краткое содержание”

| | Ключевые вопросы | Комментарии |
|---|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Цель проекта и бизнес - плана | Краткий обзор целей проекта и способов их достижения. Цель бизнес – плана (привлечь инвесторов, представить документально план стратегического развития компании для управления бизнесом или др.), описание бизнес – идеи. |
| 2 | Характеристика предприятия и его бизнеса | Краткий обзор: - предлагаемые продукты (услуги) по удовлетворению целевого рынка; - ключевые компетенции предприятия; - исследования и разработки в области продуктов или услуг (основные этапы, продолжающиеся усилия в настоящее время) |
| 3 | Анализ рынка | Краткий обзор: - характеристик целевого рынка; - конкурентов; - удовлетворяемых потребностей целевого рынка |

| Продолжение таблицы 3 | | |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Маркетинг | Краткий обзор: - стратегия маркетинга; - стратегия сбыта; - ключевые факторы успеха |
| 5 | Производство | Краткий обзор: - местоположение; - производственный процесс; - производственные потребности и затраты на производство; - объекты инвестирования |
| 6 | Организация управления и персонал | Краткий обзор: - владельцы и ключевые менеджеры компании (их компетенция и профессионализм); - ключевой персонал |
| 7 | Риски и финансовые результаты проекта | Краткий обзор: - необходимый объём финансирования; - условия и сроки возврата заёмных средств; - оценка эффективности проекта; - финансовое резюме (в том числе временной аспект); - риски проекта |

Этот раздел пишется в последнюю очередь, когда разработка бизнес – плана уже завершена. Его следует разрабатывать особенно тщательно и ответственно, выбирая наиболее ёмкую и интересную форму изложения. Стил изложения должен быть деловым и в то же время достаточно увлекательным и выразительным, чтобы привлечь внимание к бизнес – плану и дать читателю полный обзор бизнес – плана.

Содержание этого подраздела в дальнейшем может быть использовано:

1. в качестве отдельного рекламного документа;
2. для подготовки заявки на финансирование;
3. для подготовки краткого устного доклада по бизнес – плану в целом (презентации).

2. Описание бизнеса

2.1. Общее описание предприятия

Цель этого подраздела – дать общее описание предприятия и помочь читателю (потенциальному инвестору, партнёру) получить ясное представление об интересующем его предприятии (организации) как объекте инвестирования или как о возможном партнёре по бизнесу.

Объём данного подраздела не должен превышать 1-2 страницы. Структура подраздела представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура подраздела “Общее описание предприятия”

| Ключевые вопросы | Комментарии |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Предыстория бизнеса предприятия (организации) | |
| 1.1. Основные данные о предприятии | Указываются: <ul style="list-style-type: none"> - полное наименование; - организационно – правовая форма; - форма собственности; - структура собственности; - месторасположение и юридический адрес предприятия; - почтовый адрес, электронный адрес, интернет – сайт; - профиль и основные виды деятельности предприятия; - характеристика юридических документов, требуемых для рассматриваемых видов деятельности (необходимые лицензии, разрешения, кем и когда выданы, сроки их действия, затраты на их получение). |
| 1.2. История создания предприятия | Указываются: <ul style="list-style-type: none"> - дата основания; - основные этапы; - имеющиеся достижения за последний период и их значение для бизнеса; - стадия развития бизнеса в настоящий момент. |
| 1.3. Текущая организация бизнеса | Описываются: <ul style="list-style-type: none"> - состав членов управленческой команды, их доли участия в капитале; - размер уставного капитала компании. |

| Продолжение таблицы 4 | |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.4. Краткая характеристика инфраструктуры бизнеса | Указываются: - основные здания и помещения; - производственные мощности; - активы предприятия. |
| 2. Отличительные компетенции* компании | |
| 2.1. Основные факторы, которые приведут предприятие к успеху | В числе потенциальных отличительных компетенций могут быть: - способы удовлетворения потребностей основных потребителей (ноу – хау); - эффективные системы сбыта продуктов / услуг; - персонал; - географическое месторасположение и др. |

** - Компетенции – это знания и умения для получения, использования и воспроизводства ресурсов. Отличительные компетенции предприятия представляют собой набор уникальных характеристик или способностей, которые создают особую ценность для потребителя.*

Отличительные компетенции отличают предприятие в глазах клиентов от его конкурентов, обеспечивая предприятию получение значительной прибыли. Отличительные компетенции представляют собой “ядро” бизнеса, которое необходимо сохранять, развивать, удерживать и контролировать.

2.2. Анализ отрасли

Цель этого подраздела – дать анализ положения дел в отрасли, в которой предприятие предполагает вести свой бизнес (или действует), выявить потенциал её прибыльности, движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха в данной отрасли.

Основные вопросы, рассматриваемые в рамках анализа отрасли, представлены в таблице 5.

В этом подразделе необходимо представить краткий обзор политических, экономических, социальных, технологических условий в целом, а также выявить действующие факторы внешней среды и указать условия той отрасли, в которой предприятие собирается осуществлять свою деятельность.

Чтобы инвестиции в бизнес были эффективными, необходимо учитывать как отраслевые, так и региональные особенности бизнеса.

Структура подраздела “Анализ отрасли”

| Ключевые вопросы | Комментарии |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Общее описание отрасли и её размеры | <p>Определяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - динамика объёмов продаж в отрасли за последние 5 лет) и другие отраслевые характеристики; - тенденции роста и развития отрасли (с учётом стадии жизненного цикла отрасли) |
| 2. Наиболее крупные предприятия отрасли | <p>Указываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - общее количество предприятий отрасли; - перечень ведущих из них; - доля сбыта ведущих предприятий; - количество предприятий, появившихся за последние 3 года. |
| 3. Региональная структура производства | <p>Описывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - общая характеристика региона; - распределение предприятий по регионам и областям |
| 4. Развитие экспорта и импорта продукции (услуг) | <p>Даются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - объёмы экспорта и импорта; - перечень экспортируемых / импортируемых изделий; - куда экспортируется / откуда импортируется продукция; - оценка перспектив развития экспорта / импорта (в отрасли и для региона) |
| 5. Основные характеристики предприятий отрасли - потенциальных конкурентов | <p>Указываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - номенклатура и объёмы выпускаемой ими продукции; - рынки, на которых они работают, и их доли на этих рынках; - конкурентоспособность их продукции; - ценовая политика и политика в области сбыта; - состояние производственной базы; - рентабельность производства (средняя по отрасли и на лучших предприятиях). |
| 6. Целевые программы развития отрасли (федеральные, отраслевые) или региона | <p>Описываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные задачи и приоритеты развития; - выделяемые финансовые ресурсы; - предоставляемые льготы (по налогообложению и др.). |

| Продолжение таблицы 5 | |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Ключевые факторы успеха | Указываются ключевые факторы успеха в данной отрасли: - бренд; - доступ к каналам распределения, к финансированию; - технология, научно – исследовательские разработки или др. |
| 8. Необходимое юридическое обеспечение выбранного вида бизнеса | Указываются: - необходимые лицензии и разрешения на ведение бизнеса; - затраты на их получение; - перечень контролирующих органов |
| 9. Налоговое окружение бизнеса | Существующее налоговое окружение бизнеса предприятия: - основные виды налогов. |

Анализ отрасли ориентирован, прежде всего, на изучение предложения. Для крупных предприятий анализ отрасли проводится в рамках стратегического анализа. Здесь могут быть использованы методы SWOT- и STEEP- анализа.

2.3. Цели предприятия

Этот подраздел раскрывает как общие цели предприятия на будущее, так и конкретные цели бизнеса на ближайший год.

В ряде случаев в основу бизнес – плана закладывается некая сильная и неординарная бизнес – идея. В этом случае целевой подраздел может начинаться с её краткого описания, которое раскрывает основную идею и ключевые факторы успеха в бизнесе, отвечая на три основных вопроса:

1. **Что** предприятие предлагает своим клиентам и какие их потребности она будет удовлетворять?
2. **Кому** предлагаются товары или услуги?
3. **Как** предприятие намерено реализовать свою бизнес – идею?

Описание бизнес – идеи должно быть представлено в сжатой форме и по объёму, как правило, не превышает половины страницы. Пример формы краткого описания бизнес – идеи приведен в таблице 6.

Примерная форма описания бизнес – идеи

| | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генеральная цель предприятия | Предприятие N ставит своей целью развитие (указать конкретное производство)....., предоставление своим клиентам комплекса услуг (указать вид услуг) высокого качества по умеренным ценам |
| Вопрос ЧТО? | Продукция предприятия (перечислить виды продукции или услуг) |
| Вопрос КОМУ? | Рынок сбыта: - индивидуальные покупатели; - оптовые покупатели; - VIP-клиенты и др. Зона рынка: - Россия (70% объёма продаж); - страны СНГ (30% объёма продаж) и др. |
| Вопрос КАК? | Достижение устойчивых позиций на рынке обеспечивается за счёт: - комплексности, качественного обслуживания и приемлемых цен на услуги (продукцию); - разнообразия и высокого качества услуг (продукции) и др. |

3. Продукты и услуги

В данном подразделе даётся описание тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок. Цель подраздела – дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах. Акцент следует сделать на уникальной способности компании удовлетворять потребности рынка. Сведения по каждому виду продукции удобно представить в табличной форме (табл. 7).

Важно, чтобы описание физических характеристик продукции или услуг было представлено в сжатой форме, доступной для понимания неспециалиста. Типичная ошибка при подготовке этого подраздела состоит в том, что основное внимание уделяется, как правило, техническому описанию продукции (услуг). Однако технические детали неинтересны инвестору и вряд ли

способны оказать положительное влияние на принятие им решений. детальная техническая информация может быть дана в приложении к бизнес - плану.

Основной акцент следует сделать на описании основных характеристик продукции и тех преимуществ, которые продукция даёт потенциальному покупателю (качество, надёжность и конкурентоспособность предлагаемой продукции, а также возможности её использования). Важно пояснить уникальные особенности, привлекательные преимущества или отличие предлагаемой продукции по сравнению с аналогичными изделиями других предприятий. Они могут быть выражены в разных формах: качество товара, низкая себестоимость, новая технология и др. Также необходимо отметить возможность совершенствования данной продукции или услуг. Полезно дать комментарий относительно степени готовности продукции (услуг) к выходу на рынок.

Таблица 7

Описание продукции (услуги)

| Ключевые вопросы | Комментарии |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Наименование продукции (услуг) | Указывается наименование продукции, например, в соответствии с ГОСТом |
| 2. Назначение продукта (услуги) | Указываются: - удовлетворяемые потребности; - область применения продукта. |
| 3. Основные характеристики продукта (услуги) | Дается физическое описание и ключевые характеристики продукции (технические, эстетические и др.). Здесь можно сослаться на соответствие требованиям ГОСТов или ТУ, отметить имеющиеся сертификаты качества и другие свидетельства, характеризующие продукцию. |
| 4. Потребительские свойства продукта (услуги) | Указываются конкретные выгоды (преимущества), получаемые потребителем от использования продукта (услуги). Приводятся показатели: качества, надёжности, безопасности эксплуатации, простота обслуживания и ремонта, др. Отмечается, в чём состоит инновационность и уникальность продукции |

| Продолжение таблицы 7 | |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Основные конкурентные преимущества продукции (услуги) | Указываются конкурентные преимущества продукции в сравнении с имеющимися на рынке аналогами и образцами, а именно: - продукцией ближайших конкурентов; - лучшими отечественными и зарубежными образцами |
| 6. Основные потребитель и направление использования продукции | Указывается, используется продукция для конечного потребления или для дальнейшей переработки |
| 7. Ассортимент и структура выпуска продукции | Указываются планируемый ассортимент и структура выпуска продукции (в натуральных и стоимостных показателях) |
| 8. Юридическая защищённость продукции (услуги) | Указывается наличие защищённости продукта в целом или его отдельных элементов (патентом, торговой маркой, правом на изготовление копий) |
| 9. Дополнительные сервисные услуги | Дается краткая характеристика: условий поставки, дополнительных сервисных услуг потребителям |

Подраздел пишется в произвольной форме и должен быть доступен для восприятия. Однако, чтобы нагляднее представить свою продукцию в бизнес – плане, следует использовать графические и иные средства, усиливающие восприятие информации (схемы, диаграммы, графики, фотографии продукции или её макета). Иногда в виде приложения полезно представить список экспертов или потребителей, знакомых с товаром, которые могут дать положительные отзывы.

4. Анализ рынка

Цель этого раздела – показать ваше знание рынка и конкурентов, убедить потенциального инвестора (кредитора) в существовании рынка сбыта, оценить рынок и тем самым укрепить доверие к бизнес – плану.

4.1. Общее описание рынка

В этом подразделе необходимо дать описание рынка в целом и его перспективных целевых сегментов, определить значение характеристик этих сегментов, а также возможностей, которые они предоставляют.

Как правило, инвесторы и предприниматели хотят убедиться, что их надежды на растущий потенциал рынка оправданы. С этой целью важно описать и оценить свой целевой рынок (табл. 8).

Таблица 8

Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить и ожидаемые результаты

| Ключевые вопросы | Комментарии к процедурам | Ожидаемый результат |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Кто ваш потребитель (заказчик) продукции / услуг | Сегментация рынка. | Определение целевого рынка и его сегментов. |
| 2. Каковы ваши основные сегменты рынка? Какие потребители (или их группы) являются наиболее привлекательными (в финансовом отношении)? В каких сегментах рынка имеется устойчивый спрос на товар / услугу? | Выбор целевых сегментов. | Определение наиболее привлекательных целевых сегментов. |
| 3. В чём заключаются товарные особенности целевых сегментов и их ассортиментное наполнение? Как предприятие будет позиционировать свой товар / услугу для этих привлекательных клиентов? | Позиционирование. | Выявление того, какие товары и на какие рынки будут поставляться. |
| 4. Каков спрос и оценка потенциала рынка в целом и по сегментам? Каково ценовое состояние рынка? Какую долю рынка предприятие собирается контролировать? | Анализ и оценка привлекательности рынка. | Оценка спроса и потенциала рынка. Оценка доли рынка, которую предприятие намерено контролировать. |

Для анализа рынка товара необходимо использовать результаты макро- и микросегментирования рынка (Стрекалова Н.Д. Бизнес – планирование: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.)

4.2. Определение спроса на продукцию (услуги)

Инвесторов несомненно интересует, насколько велик рыночный спрос, каков потенциал рынка и на какой стадии развития он находится. Изучение рыночного спроса опирается на результаты анализа отрасли. Гарантией сбыта продукции предприятия может быть только спрос на эту продукцию.

В теории маркетинга выделяют два уровня спроса: первичный (или общий рыночный) спрос и спрос на продукцию предприятия (избирательный спрос). Верхний предел спроса за определённый период времени называют потенциалом рынка.

Объём первичного спроса в каждый момент времени составляет некоторую долю текущего потенциала рынка. Разрыв между ними отражает масштаб рыночных возможностей и характеризует перспективность рынка товара.

Ёмкость рынка (Е) – это объём продаж конкретного товара (в натуральном или стоимостном выражении) на выбранном рынке для страны. Она может быть определена по формуле:

$$E = \Pi + И - Э, \quad (1)$$

где Π – объём производства данного вида товара в данной стране, $И$ – объём импорта, $Э$ – объём экспорта товара.

Текущий спрос на продукт (в отдельных сегментах рынка) может не удовлетворяться объёмом его текущего предложения.

Степень удовлетворения спроса (К) можно выразить формулой:

$$K = E / C, \quad (2)$$

где E – текущая ёмкость рынка, C – текущий спрос на данный товар.

Как правило, для оценки спроса на потребительские товары определяют и используют следующие показатели:

n – количество потенциальных пользователей;

q – количество товара, приобретаемого одним пользователем;

Q – совокупный спрос в натуральном выражении, определяется по формуле:

$$Q = n \times q \quad (3)$$

Для расчёта объёма продаж (R) или совокупного спроса в стоимостном выражении используют формулу:

$$R = Q \times p, \quad (4)$$

где p – цена единицы товара.

Интерес к рыночной характеристике – ёмкости рынка понятен, поскольку предприятия всегда стремятся выйти на рынок с потенциально большим объёмом продаж для компенсации своих усилий и получения желаемой прибыли. Но рынки малой ёмкости также могут быть привлекательны, в частности для малых предприятий, способных при небольших объёмах производства удовлетворять требуемой специализации и получать желаемую прибыль. Определяя эту важнейшую характеристику – потенциал (ёмкость) рынка, предприятие на её основе строит свою маркетинговую стратегию и позиционирование на рынке.

4.3. Анализ конкурентов

Цель конкурентного анализа – составить представление о конкурентах, выявить их слабые и сильные стороны, возможности и угрозы внешней среды, а также показать конкурентные преимущества предприятия.

Одновременно наблюдать за всеми потенциальными конкурентами достаточно сложно. Чтобы сделать процесс анализа конкурентов более обозримым, полезно выделять *стратегические группы* – группы предприятий отрасли, являющиеся вашими прямыми конкурентами, которые используют аналогичные стратегии поведения на рынке. Стратегические группы занимают промежуточное положение между отраслью в целом и отдельным предприятием.

Разделение конкурентов на стратегические группы, несомненно, полезно и позволяет применять групповой анализ при условии, что предприятия достаточно долго остаются в своей стратегической группе. В частности, предприятия, относящиеся к одной стратегической группе, подвержены вли-

янию одних и тех же факторов, одинаково реагируют и одинаково ведут себя в сходных ситуациях.

Необходимо собрать информацию о конкурентах и ответить на следующие вопросы (табл. 9).

Для проведения анализа конкурентов необходимо собрать информацию о сильных и слабых сторонах (максимум три) каждого из предприятия - конкурентов. Для сведения воедино информации о конкурентах и последующего анализа может быть использована табличная форма представления (табл. 10).

Таблица 9

Описание конкурентов

| Ключевые вопросы | Комментарии |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Кто ваши конкуренты | Составить список предприятий, являющихся вашими ближайшими (территориально) и крупными (по размеру) основными конкурентами, указав название и местонахождение каждого из них. |
| 2. Каковы их основные продукты (услуги)? | Перечислить виды продукции (услуг), составляющие основу в общем объеме продаж конкурентов, а также указать, по вашему мнению, наиболее удачные из них. |
| 3. На каких рынках они работают? | Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на этих рынках. |
| 4. Каков объем продаж их продукции (за прошедший год)? | Представить данные по объему реализации продукции конкурентов (в натуральном и стоимостном выражении) за последний год. Если привести подобные сведения невозможно, то можно ограничиться грубым сравнением объемов реализации продукции конкурента с продукцией своего предприятия (в терминах: больше, равно, меньше) по данной категории товаров. |
| 5. Каковы наиболее сильные и слабые стороны конкурентов? | Выявить профиль каждого из конкурентов, указав присутствующие ему достоинства (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны). Целью является определение характерных особенностей конкурентов (выход на международный рынок, доступ к дешёвым рынкам сырья, транспортных услуг и т.д.), дающих им преимущества в сравнении с вашим предприятием, а также определение их недостатков, которые могут ограничить их успех. |

| Продолжение таблицы 9 | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Какова доля рынка, контролируемая конкурентом? | Полезно упорядочить конкурентов относительно контролируемой ими доли рынка. Наивысший ранг (1) присваивается конкуренту, контролирующему наибольшую долю рынка. Подобным образом ранжируются все остальные предприятия. |
| 7. Какова сбытовая и ценовая политика конкурентов? | Выявить действующих на вашем рынке конкурентов, демонстрирующих успехи в области эффективного продвижения товаров на рынок. Описать методы, используемые данными предприятиями, определяющие эффективность их сбытовой и ценовой политики (используемые каналы сбыта, реклама, цены, скидки и др.). |
| 8. Как шло развитие конкуренции за последние 5 лет? | Указать выявленные изменения в развитии конкуренции (усиление или ослабление) и в основных факторах конкуренции. Отметить появление новых или исчезновение бывших ранее конкурентов в отрасли, изменение вашей доли рынка в сравнении с конкурентами. Какие предприятия испытывают трудности и почему? |
| 9. Каков прогноз развития конкуренции в будущем и изменения её основных факторов? | Сделать прогноз развития конкуренции в будущем на основе выявленных изменений. |

Таблица 10

Анализ конкурентов

| Конкуренты (в порядке убывания их значимости) | Основные преимущества | Основные недостатки | Основные ассортиментные группы продукции (совпадающие с вашим предприятием) | Маркетинговые предложения | Используемая бизнес - стратегия |
|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Конкурент 1 | | | | | |
| Конкурент 2 | | | | | |
| Конкурент 3 | | | | | |
| | | | | | |
| Ваше предприятие | | | | | |

Результатами анализа конкурентов и конкуренции являются:

- общие соображения относительно конкуренции на рынке;

- перечень основных предприятий – конкурентов и их характеристики;
- разъяснение своих конкурентных преимуществ;
- ожидаемое влияние конкуренции на деятельность предприятия.

5. План маркетинга

Цель раздела состоит в том, чтобы разработать план сбыта, показать выбранную стратегию маркетинга, ведущую к достижению поставленных целей, разъяснить, какие средства маркетинга и как будут задействованы.

План маркетинга является одним из важнейших разделов бизнес – плана. Он включает в себя два основных подраздела: 1) план продаж; 2) стратегия маркетинга.

Описывая план маркетинга, необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию и как предприятие будет содействовать сбыту продукции, а именно:

- **что** будет делать предприятие;
- **как** предприятие будет делать;
- **кто** на предприятии будет это делать;

Разработка плана маркетинга опирается на результаты, полученные в ходе анализа рынка и маркетинговых исследований.

5.1. План продаж

В первую очередь необходимо подготовить *прогноз продаж*. Он определяет предполагаемый ежегодный и ежемесячный (для первого года) объём продаж в натуральном выражении, а также доход от продаж (выручку от реализации продукции) в стоимостном выражении на планируемый период.

Прогнозирование продаж рассматривается как предсказание вероятных ожидаемых событий и результатов, позволяющее получить общую картину на перспективу (несколько лет) без расшифровки конкретных деталей. В отличие от прогноза *план продаж* составляется на более короткий период. В нём отражаются принятые решения и намерения руководства оказать влияние на ожидаемые результаты, например на объём продаж, через реализацию

ряда определённых запланированных действий (например, увеличение численности работников сбыта, усиление рекламы и продвижения товара на рынок и др.). Одновременно он характеризует и предполагаемые необходимые затраты по сбыту, определяющие в стоимостном выражении объём и характер маркетинговых усилий.

Как правило, используют три основных метода прогнозирования продаж:

1. Статистический прогноз

Он строится путём экстраполяции тенденций предшествующих лет с учётом ожидаемых тенденций и внутреннего анализа предприятия. Прогноз продаж составляется укрупнено, на базе общих показателей. Этот метод приемлем в тех случаях, когда существует некоторая “история” продаж за ряд лет. Он применяется для тех предприятий, где невозможно структурировать продажи по группам продукции или заказчикам. С целью выявления закономерностей анализируется статистика продаж за определённый период (3,5 и более лет), определяются тенденции и тренды, которые можно затем экстраполировать на будущие продажи.

Одним из методов является прогнозирование сбыта на основе экспоненциального сглаживания. Достоинство метода состоит в том, что он базируется на фактических данных о продажах за предыдущие годы, которые реально имели место. Однако метод неприемлем для прогнозирования продаж на новых предприятиях, по которым статистика предшествующих лет либо вообще отсутствует, либо содержит несопоставимые данные, для которых невозможно выделить какие – либо закономерности.

2. Метод экспертных оценок

Он опирается на собранные мнения и оценки экспертов (менеджеров) по сбыту относительно объёмов продаж каждого товара по каждому из клиентов или секторов рынка. Для прогнозирования количества единичных продаж требуется знать поведение покупателя. Этот метод используется в ситуациях, когда:

- отсутствуют ретроспективные данные о продажах (при создании нового предприятия или выборе нового вида деятельности для уже существующего предприятия);
- существует возможность построения прогноза по отдельному продукту, заказчику или сектору рынка на основе данных о единичных продажах.

3. Прогнозирование по методу безубыточности

Используется для новых предприятий или новых видов деятельности, когда целью является определение и достижение безубыточного уровня производства и продаж, который необходим для получения дохода, обеспечивающего покрытие затрат.

Прогнозирование объёмов продаж для предприятий малого бизнеса может опираться на использование *метода бенчмаркинга*. Этот метод основан на наблюдении за результатами деятельности и выявлении лучших методов работы других организаций – аналогичных по размеру предприятий, осуществляющих свой бизнес на исследуемом региональном рынке и выпускающих аналогичную продукцию (услуги). Для получения необходимых данных могут быть использованы методы экспертного интервьюирования, методы наблюдения и эксперимента, метод Дельфи.

Для составления достоверного прогноза необходимо учитывать:

- характеристики фактической ёмкости рынка и уровня спроса (в натуральных и стоимостных показателях);
- основные тенденции рынка (рост, насыщение, спад);
- конкуренцию;
- привычки и предпочтения покупателей;
- уровень безубыточности производства и продаж, который показывает объём продаж, необходимый для выживания предприятия;
- объём продаж, который может обеспечить имеющийся персонал, а также возможности по дополнительному привлечению персонала и расширению площадей для обслуживания клиентов;
- стратегию маркетинга.

На основе анализа фактических объёмов продаж и характеристик рыночного спроса на продукцию могут быть разработаны прогнозы ожидаемых объёмов продаж продукции (услуг). Построение прогнозов опирается на различные допущения и предположения о развитии событий и влиянии некоторых факторов. Различные сценарии развития событий приводят к получению различных прогнозов. *Прогноз продаж* рекомендуется разрабатывать для трёх альтернативных сценариев развития событий (пессимистического, оптимистического и наиболее вероятного). Как правило, оптимистический прогноз связан с разработкой наступательной стратегии, которая требует гораздо больше финансовых затрат, но реализация которой может привести и к получению большей прибыли. Все дальнейшие расчёты в финансовом разделе бизнес-плана проводятся в первую очередь по наиболее вероятному, реалистичному варианту. Форма представления сценарных прогнозов приведена в таблице 11.

Таблица 11

Прогноз продаж продукции (услуг) на 20__ - 20__ гг.

| Наименование продукции (услуг) | Сценарии | | |
|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| | Пессимистический (ед.) | Наиболее вероятный (ед.) | Оптимистический (ед.) |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| Итого | | | |

Полезно представить прогнозы объёмов продаж на 3 последующих года, каждый из них – по периодам (квартал, месяц), чтобы показать ожидаемый рост и влияние такого фактора, как *сезонность*. Динамику можно изобразить в графическом виде и сопроводить необходимыми пояснениями.

Если в бизнес – плане рассматриваются несколько продуктов (услуг), то лучше показать прогнозы объёмов продаж по каждому из них. Полезно представить ожидаемые объёмы продаж и по группам потребителей, сопро-

вождающиеся описанием основных предложений и допущений, на которых они были построены (рост доходов населения, правительственная политика, миграция населения и др.).

На основе прогноза продаж разрабатывается план продаж (табл. 12). Он должен быть составлен в помесечной разбивке с учётом фактора сезонности (если таковой имеется), целевой доли рынка, производственных возможностей предприятия, реализуемой стратегии маркетинга и других факторов, которые оказывают существенное влияние на объёмы продаж.

Таблица 12

План продаж продукции на 20__ г.

| Наименование показателей | Ед. изм. | Периоды (по месяцам) | | | | | | | | | | | | Итого за год |
|------------------------------------|-----------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1.Изделие (услуга) А, в том числе: | | | | | | | | | | | | | | |
| - объём продаж | ед. | | | | | | | | | | | | | |
| - цена за ед. | тыс. руб. | | | | | | | | | | | | | |
| - выручка от продаж | тыс. руб. | | | | | | | | | | | | | |
| 1.Изделие (услуга) В, в том числе: | | | | | | | | | | | | | | |
| - объём продаж | ед. | | | | | | | | | | | | | |
| - цена за ед. | тыс. руб. | | | | | | | | | | | | | |
| - выручка от продаж | тыс. руб. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего: выручка от продаж | тыс. руб. | | | | | | | | | | | | | |

При формировании таблицы 12 необходимо учитывать следующее. Планирование по первому году осуществляется в помесечной разбивке, а второй и третий годы более укрупнено – по кварталам и по годам. Чем дальше период планирования, тем менее детально он разрабатывается.

Формирование плана продаж и стратегия маркетинга тесно взаимосвязаны. Следовательно, в процессе проектирования они должны рассматриваться вместе.

5.2. Стратегия маркетинга

Цель данного подраздела – представить стратегию и план маркетинга, показать маркетинговые действия, которые позволят обеспечить достижение поставленных целей (по объёму продаж, прибыли и клиентам).

Стратегия маркетинга должна раскрывать следующее:

1. Главные стратегические установки маркетинга на рынке.
2. Комплекс маркетинга:
 - товар и товарная политика;
 - цены и политика ценообразования;
 - продажи и сбытовая политика;
 - реклама и продвижение.
3. Маркетинговую программу и бюджет маркетинга.

В таблице 13 представлены ключевые вопросы, которые должны быть отражены при разработке комплекса маркетинга.

Таблица 13

Вопросы для разработки комплекса маркетинга

| Товар и товарная политика | Цены и политика ценообразования |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комплекс продуктов (услуг) Качество Дизайн Упаковка Техническое обслуживание Сервис Гарантийное обслуживание | Цена продукта (услуги) Метод ценообразования Скидки и условия платежа Форма оплаты Сроки и условия предоставления коммерческого кредита |
| Продажи и сбытовая политика | Реклама и продвижение |
| Каналы сбыта География сбыта Время оформления заказа до поставки Запасы Транспорт План мероприятий по сбыту Бюджет маркетинга (инвестиционные затраты, текущие издержки) | Объекты и каналы коммуникации Персональная продажа Политика в отношении торговой марки План маркетинговых мероприятий Бюджет маркетинга (инвестиционные затраты, текущие издержки) |

Все составляющие маркетингового комплекса должны рассматриваться как взаимозависимые инструменты и быть связаны между собой для достижения целей маркетинга (прил. 3).

План маркетинга, как составная часть бизнес – плана, должен занимать не более 3-4 страниц.

6. План производства

Цель данного раздела – представить разработанную стратегию производства продуктов (услуг), показать реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта требуемого качества и в нужные сроки.

Важные задачи данного раздела – определить производственные затраты, необходимые для изготовления продукции (услуг), а также требуемый объём инвестиций.

6.1. Описание местоположения

Этот подраздел должен показать, насколько удачно выбрано место расположения предприятия, исходя из близости к рынку, поставщикам сырья и материалов, доступности транспортных магистралей и рабочей силы. Поэтому требуется дать описание выбора географического места размещения предприятия

При этом необходимо дать разъяснения относительно:

- транспортных схем (наличие подъездных путей, близость или удалённость автомобильных, железнодорожных и других транспортных магистралей);
- коммуникационных сетей (линий электропередач, воды, газа, сточных вод и выбросов);
- оценки потребностей дополнительного вложения денег в развитие инфраструктуры (теплосети, водопровода, канализации) при реализации проекта и степени удалённости от основных поставщиков сырья и материалов, а также от потребителей.

Выбор месторасположения относится к числу важных решений и зависит от вида деятельности самого предприятия. В случае создания нового

промышленного предприятия вопрос, посвящённый размещению будущего производства (местоположению объекта инвестирования), должен быть проработан достаточно детально. Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду. При этом в первую очередь обращают внимание на факторы, влияющие на выбор местоположения (условия аренды, наличие складских помещений, близость транспортных магистралей, близость источников сырья, основных заказчиков, поставщиков и др.)

Для предприятий сферы торговли, сервиса или общественного питания вопрос о выборе местоположения также требует предварительного тщательного изучения. Необходимо учитывать такие важные факторы, как пешеходные и транспортные потоки, наличие стоянки для машин, условия аренды, конкурентное окружение, наличие подъездных путей и др.

6.2. Производственный процесс и его обеспечение

Для краткого описания производственного процесса и его основных технологических операций необходимо показать, какие технологические операции лежат в основе процесса изготовления продукции (оказания услуг). Задача состоит в том, чтобы описание сложного производственного процесса сделать понятным и для тех, кто не обладает специальными техническими познаниями.

Общая схема организации производственного процесса должна отражать:

- производственные операции;
- производственные потоки (движение сырья и материалов, промежуточных и конечных продуктов).

Основные технологические операции укрупнённо могут быть представлены в табличной форме (табл. 14).

Показатель нормы выработки (V_n) выражается в натуральном измерении количеством единиц продукции (работ, операций), производимых за определённую единицу времени, по формуле:

$$B_n = \frac{\Phi_c \times P}{t_n}, \quad (5)$$

где Φ_c – продолжительность периода времени, на которое предусматривается установить норму выработки (обычно час, смена, декада, месяц), ч, мин;

P – количество работников (рабочих), участвующих в выполнении рассматриваемой работы (операции);

t_n – норма времени на выполнение работы или операции, чел./ч (чел./мин).

Таблица 14

Характеристика производственного процесса

| № п/п | Наименование выполняемых работ / операций | Наименование используемого оборудования | “Входной поток” сырья, материалов и др. | “Выходной поток” конечных / промежуточных продуктов | Кол-во занятых работников, чел. | Нормы времени на выполнение работ / операций, чел./ч, чел./мин. | Нормы выработки в ед. времени, шт./ч | Примечание |
|-------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | 1.1.Работа А | | | | | | | |
| | 1.2.Работа В | | | | | | | |
| | 1.3.Работа С | | | | | | | |
| 2 | и т.д. | | | | | | | |
| | ВСЕГО | | | | | | | |

По тем операциям, которые будут выполняться силами самого предприятия, необходимо представить краткие сведения о характеристиках производственного процесса. Если выполнение некоторых операций или изготовление отдельных деталей предполагается поручить субподрядчикам (передать на аутсорсинг), то необходимо пояснить, что именно и почему. требуется показать, каким образом это отразится на результатах (к примеру, в виде экономии затрат, уменьшения длительности технологического цикла, повышения качества продукции или услуг и т.д.). желательно указать основные сведения о субподрядчиках (название предприятия, причину его выбора, це-

ны и информацию о ранее заключённых контрактах). Для уже существующего производственного процесса требуется дать его описание с указанием узких мест и путей их преодоления.

После проведения расчётов целесообразно провести анализ данных таблицы 14 с целью выявления возможностей оптимизации загрузки оборудования и численности используемого персонала по каждой технологической операции, а также возможности параллельного выполнения отдельных работ (операций). Это позволит понять имеются ли незагруженные мощности и сможет ли предприятие в случае необходимости легко увеличить объём производства и продажи продукции (сверх того, что предусмотрено прогнозом и планом продаж).

Здесь же необходимо описать предполагаемый сменный режим и график работы оборудования, его производственную мощность.

Производственная мощность предприятия – максимально возможный выпуск продукции (в определённой номенклатуре и ассортименте или объём добычи и переработки сырья), которая может быть изготовлена в течение определённого периода времени (обычно за год).

Важно предусмотреть потребность в дополнительном оборудовании и соответственно в дополнительном финансировании в случае роста объёмов производства продукции.

План производства продукции (производственная программа) определяет необходимый объём производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. При этом устанавливаются: необходимые объёмы планируемых поставок продукции в натуральном и стоимостном выражении в определённые периоды времени, запасы готовой продукции на складах предприятия и ожидаемые потери (в случае их неизбежности). ассортимент и объёмы производства определяются исходя из требований рынка и предполагаемой стратегии маркетинга.

Плановый объём производства по каждому виду продукции (в натуральном и стоимостном выражении) можно рассчитать с использованием балансового метода:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{реал}} + (O_{\text{кон}} - O_{\text{нач}}), \quad (6)$$

где $V_{\text{пр}}$ – объём производства продукции в плановом периоде;

$V_{\text{реал}}$ – объём реализации продукции в плановом периоде;

$O_{\text{нач}}$, $O_{\text{кон}}$ – остатки готовой продукции на складе на начало и конец планового периода соответственно.

Необходимость создания некоторого запаса продукции на складе возникает вследствие колебаний рыночного спроса, а также с целью обеспечения гарантийного обслуживания и замены бракованной продукции. Величина запасов продукции зависит от конкретного производства, его отраслевой специфики и состояния рынка. Зачастую объём запасов продукции определяют в виде доли (%) от планируемого объёма продаж.

Планирование объёмов производства продукции осуществляется для каждого расчётного периода времени (месяца, квартала, года), причём выбор шага планирования (расчётного периода) должен соответствовать выбранному шагу в плане сбыта.

При разработке данного раздела обязательно описывают *систему управления качеством продукции*. Необходимо указать на каких стадиях производственного цикла и каким образом будет осуществляться контроль качества продукции, каковы затраты на его обеспечение. При необходимости указывается и предполагаемый процент брака.

Характеристика *транспорта и транспортных систем* включает в себя состояние подъездных путей, подвижного состава, объёмов внутренних и внешних перевозок, близость или удалённость от транспортных магистралей. Следует дать общее описание возможностей предприятия по доставке продукта потребителю.

Вместе с *выбором технологии* определяются возможные источники и способы её получения (покупка лицензии или приобретение технологии, определение сроков и условий контракта на приобретение и передачу технологии). Поэтому здесь необходимо оценить также расходы на приобретение технологии и связанных с ней технических услуг.

Воздействие на *экологию и окружающую среду* необходимо учитывать уже при выборе технологии. Важно определить опасные для экологии производственные процессы и описать мероприятия по уменьшению их воздействия на окружающую среду.

6.3. Инвестиционные затраты

Объектом инвестирования может выступать как вновь создаваемые, так и уже существующее предприятие (или его обособленное подразделение как бизнес – единица). В ходе инвестирования формируется его имущественный капитал. Поэтому здесь необходимо дать описание создаваемого имущества, его основных характеристик и рассчитать потребность в инвестициях. При этом оцениваются инвестиционные затраты по всем основным составляющим активов предприятия:

- основные средства;
- оборотные активы;
- нематериальные активы.

Оценка общих инвестиционных затрат равна суммарной потребности в инвестициях на создание предприятия (инвестиционные затраты на основные средства и предпроизводственные расходы) и потребности в инвестициях для текущей деятельности (оборотные активы, необходимые для формирования начальных товарно – материальных запасов и др.)

Сведения, характеризующие потребность проекта в помещениях, могут быть собраны воедино и представлены в табличной форме (табл. 15).

Данные по перечню необходимого основного и вспомогательного оборудования, автотранспорта для проекта, а также сведения по предполагаемому способу получения (покупка, аренда, лизинг) необходимо собрать и пред-

ставить в табличной форме (табл. 16). Заметим, что стоимость оборудования включает в себя стоимость приобретения, затраты на доставку и монтаж оборудования.

Таблица 15

Характеристика зданий и сооружений

| № п/п | Наименование помещения | Площадь, (кв. м) | Условия получения | Стоимость (тыс. руб.) | Период получения (с ___ мес.) |
|-------|----------------------------|------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Производственные помещения | | | | |
| 2 | Складские помещения | | | | |
| 3 | Административные помещения | | | | |
| | Всего | | | | |

Таблица 16

Перечень необходимого оборудования

| № п/п | Наименование | Кол-во, ед. | Способ получения | Стоимость, тыс. руб. | | Период получения (с ___ мес.) |
|-------|----------------------------------------------------------------|-------------|------------------|----------------------|----------|-------------------------------|
| | | | | без НДС | вкл. НДС | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Основное оборудование | | | | | |
| 2 | Вспомогательное оборудование | | | | | |
| 3 | Технологии | | | | | |
| 4 | Транспортные средства | | | | | |
| 5 | Офисное оборудование, в том числе: - мебель - оргтехника | | | | | |
| | Всего | | | | | |

Суммарная оценка инвестиционных затрат определяется методом прямого счёта на основе оценок на покупку машин и оборудования, технологий, выполнение необходимых работ по гражданскому строительству зданий и сооружений. Характер последних определяется спецификой проекта и требуемыми сооружениями. Предварительная оценка инвестиционных затрат на основные средства проводится на основе карты технологического процесса и должна быть тщательно рассмотрена, особенно в отношении надбавок на непредвиденные работы.

6.4. Производственные затраты

В данном подразделе необходимо описать производственные затраты, которые включают в себя:

- производственные затраты на трудовые ресурсы;
- материальные производственные затраты;
- общепроизводственные расходы.

Производственные затраты на трудовые ресурсы включают в себя потребность в трудовых ресурсах, а именно основной и вспомогательный производственный персонал, а также инженерно – технический персонал.

Для определения заработной платы производственного персонала предполагается выполнение ряда промежуточных расчётов (табл. 17).

При необходимости в соответствии с особенностями производства определяют численность инженерно – технических работников (ИТР) и другого обслуживающего персонала, которую можно определить в соответствии с установленными нормами обслуживания.

В качестве основных форм оплаты труда могут быть установлены: повременная и сдельная.

Виды повременной оплаты труда:

- простая повременная или поденная ($\text{тариф} \times \text{отработанное время}$);
- повременно – премиальная (месячная зарплата + премия).

Виды сдельной оплаты труда:

- простая сдельная ($\text{расценка} \times \text{число единиц продукции}$);

- сдельно – прогрессивная (расценка на сверхплановую продукцию выше, чем на плановую);
- сдельно – премиальная (прямая сдельная + премия);
- косвенная сдельная (оплата труда зависит от отработанного времени и результатов труда обслуживаемых работников);
- аккордная (оплата за весь объём работ).

Таблица 17

Заработная плата производственного персонала

| № п/п | Наименование | Кол –во, чел. | Повременная оплата труда (месячная зарплата, тыс. руб./мес.) | Сдельная оплата труда, тыс. руб. | | ФОТ, тыс. руб./мес. | Периодичность и период выплат с__по__ |
|-------|-----------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|---------------------|---------------------------------------|
| | | | | ба-за | норма-тив | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Основные производственные рабочие | | | | | | |
| 2 | Вспомогательный персонал | | | | | | |
| 3 | Инженерно – технический персонал | | | | | | |
| 4 | Другой обслуживающий персонал | | | | | | |
| 5 | Работники охраны | | | | | | |
| | Итого | | | | | | |

В основу бизнес – планирования заложена *система директ – костинг*. В ней принято различать затраты по виду зависимости от объёма выпуска продукции и способу отнесения на себестоимость, что связано с выделением следующих видов затрат: переменные и постоянные. Особенность системы директ – костинг заключается в том, чтобы планирование, учёт и анализ себестоимости осуществляется только в части переменных затрат. *Переменные*

затраты непосредственно связаны с производственным процессом, соотносятся с конкретными видами продукции (работ или услуг) и могут быть отнесены на единицу изделия. *Постоянные затраты* относятся к общим издержкам предприятия, рассматриваются как расходы за период времени.

К *переменным затратам* относят те затраты, величина которых изменяется прямо пропорционально изменению объёма производства. В их числе:

- затраты на сырьё, материалы, покупные изделия, полуфабрикаты;
- затраты на топливо и энергию, потребляемые на технологические цели;
- сдельная заработная плата основных производственных рабочих и т.д.

Перечень материальных производственных затрат может быть оформлен в виде таблицы (табл. 18).

Таблица 18

Материальные производственные затраты

| Наименование | Ед. изм. | Цена (без НДС), тыс. руб. | Продукт 1 | Продукт 2 | |
|----------------------------------------------|----------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|
| | | | нормы расхода на ед. продукции (в натуральных ед. измерения) | | |
| 1. Сырьё | | | | | |
| 1.1. | | | | | |
| 1.2. | | | | | |
| 2. Материалы | | | | | |
| 2.1. | | | | | |
| 2.2. | | | | | |
| 3. Комплектующие | | | | | |
| 3.1. | | | | | |
| 3.2. | | | | | |
| | | | | | |
| 9. Топливо | | | | | |
| 10. Электроэнергия (на технологические цели) | | | | | |
| ИТОГО | | | | | |

Для обеспечения стабильной работы предприятия предусматривается создание запасов сырья, материалов и комплектующих. Их размер зависит от надёжности поставок, условий оплаты и тенденций изменения цен. *Страхо-*

вой запас устанавливает объём материалов, которые должны содержаться на складе для предотвращения риска неритмичности поставок. Может задаваться в процентах от месячного объёма закупок или как период времени (в днях), в течение которого производство должно быть обеспечено материалами.

В данном подразделе также необходимо рассчитать общепроизводственные расходы, которые связаны с обслуживанием основного и вспомогательного производства и рассматриваются как расходы за период. Для расчёта общепроизводственных расходов необходимо собрать данные и сформировать расчётную таблицу (табл. 19).

Таблица 19

Общепроизводственные расходы

| Наименование показателей | | Ед. изм. | Значение показателя | Периодичность выплат | Период выплат с ___ по ___ |
|---------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|---------------------|----------------------|----------------------------|
| 1. Арендная плата | Площадь помещения | кв. м | | | |
| | Цена (за ед.) | тыс. руб./кв.м | | | |
| | Сумма | тыс. руб. | | | |
| 2. Расходы на ремонт помещений | Площадь помещения | кв. м | | | |
| | Цена (за ед.) | тыс. руб./кв.м | | | |
| | Сумма | тыс. руб. | | | |
| 3. Расходы на текущий ремонт основных средств | Стоимость основных средств | тыс. руб. | | | |
| | Норматив | % | | | |
| | Сумма | тыс. руб. | | | |
| | | | | | |
| 9. Расходы на коммунальные нужды (отопление, освещение) | Расход | тыс. кВт × ч | | | |
| | Цена (за ед.) | руб. / кВт × ч | | | |
| | Сумма | тыс. руб. | | | |
| 10. Расходы на страхование имущества | | тыс. руб. | | | |
| Итого общепроизводственных расходов | | тыс. руб. | | | |

Общепроизводственные расходы могут быть определены либо методом прямого счёта (на основании данных таблицы 19), либо косвенным методом (пропорционально определённой базе). В качестве базы могут быть использованы показатели, характеризующие затраты, а также выпуск продукции предприятия.

6.5. Операционные конкурентные преимущества

Цель данного подраздела – выявить и указать конкурентные преимущества, связанные с производственной (операционной) деятельностью предприятия. Здесь целесообразно опираться на ресурсную концепцию стратегического менеджмента, которая акцентирует внимание на связь между внутренними характеристиками деятельности предприятия и показателями эффективности деятельности. Источниками операционных конкурентных преимуществ могут быть:

- 1) используемая технология производства;
- 2) опыт, квалификация и умения персонала;
- 3) экономия на масштабах производства;
- 4) низкие прямые издержки;
- 5) географическое месторасположение и др.

Для выявления операционных конкурентных преимуществ проводят *анализ цепочки ценности* (по М. Портеру), который представляет собой рационализированный и структурированный способ рассмотрения процессов создания стоимости по основным и вспомогательным видам деятельности и связанных с ними затрат. Каждое звено в рассматриваемой цепочке должно стремиться к получению *операционных конкурентных преимуществ*, обеспечивая либо экономию на затратах и приводя к меньшим издержкам, либо дополнительную (большую) ценность для потребителя, что связано с повышением качества или улучшением потребительских характеристик товара. По мнению М. Портера, выбранная предприятием конкурентная стратегия опре-

деляет способ, которым предприятие выполняет отдельные виды деятельности, и всю цепочку ценности.

Проведение анализа составляющих звеньев цепочки производственного процесса (работ и операций) и связанных с ними затрат на предприятии показывает, какие звенья рассматриваемой цепочки добавляют ценность для потребителя, а какие приводят к росту издержек предприятия, не добавляя ценности для потребителя.

Тщательный анализ цепочки создания ценностей, выявление и оценка возможностей своего предприятия по созданию собственных отличительных компетенций, а также сопоставление их с конкурентами (метод бенчмаркинга) позволяют менеджеру (или предпринимателю, владельцу предприятия) выявить те характеристики деятельности, которые могут обеспечить основу для формирования отличительных компетенций и устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих высокую степень операционной эффективности.

Отличительные компетенции могут быть связаны:

- 1) со способами удовлетворения потребностей потребителей (ноу – хау);
- 2) с эффективными системами сбыта продукции (услуг);
- 3) с персоналом (квалификация, умения, навыки) и др.

На этапе создания нового предприятия многие аспекты бизнеса представляются предпринимателю скорее теоретически, нежели практически. Поэтому этот раздел должен быть составлен на базе реальной информации о бизнес – среде, в которой будет выполняться рассматриваемый проект.

7. Организационный план

Цель раздела – показать организационную структуру управления предприятием, дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес – плана. Потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто будет осуществлять руководство

и каким образом будут распределяться полномочия между членами руководящего состава на практике.

Этот раздел должен подчёркивать таланты, способности и квалификацию управленческой команды. Его следует проработать с особой тщательностью, поскольку большинство опытных инвесторов инвестируют в людей, доверяя денежные средства прежде всего тем людям, которые способны успешно реализовать бизнес – идеи, заложенные в бизнес – плане.

Другая задача этого раздела – описать, спланировать и оценить структуру общехозяйственных расходов, связанных с управлением (управленческие расходы), которые могут иметь важное значение для финансовой реализации проекта. Решения, принимаемые относительно использования той или иной оргструктуры управления, помогают выявить и количественно оценить эти расходы.

7.1. Организационная структура управления

Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование рабочих групп (численности, функций, подчинённости) управленческих команд и связей между ними. Для реализации бизнес – плана важно, чтобы оргструктура управления соответствовала принятой стратегии и кадровой политике предприятия. Организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания.

Наименования должностей, квалификаций, профессий, специальностей должны соответствовать требованиям действующего законодательства РФ, а требования к образованию и стажу работы устанавливаются в соответствии с квалификационными справочниками должностей руководителей, специалистов и служащих.

Организационная структура может принимать различные формы. Хотя известны типовые схемы оргструктур управления, единого образца для всех предприятий не существует. Проект оргструктуры должен разрабатываться для каждой организации с учётом её целей, стратегии, политики и других особенностей. Важность разработки рациональной организационной струк-

туры управления состоит в том, что она должна обеспечить наиболее эффективное выполнение поставленных задач.

Для создаваемого малого предприятия на первой стадии его развития оргструктура управления может быть достаточно простой. Независимо от реальной численности управленческого персонала важно представить весь перечень основных управленческих функций, необходимых для успешного управления предприятием. Следует иметь в виду, что организационные структуры не являются статичными. По мере роста предприятия усложняется и его организационная структура, появляются новые задачи и функции, уточняются или дополняются должностные инструкции в соответствии с новыми функциями и задачами, стоящими перед предприятием.

7.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах предприятия

Сведения о ключевых менеджерах и владельцах предприятия должны дать представление о деловых качествах тех лиц, которые будут играть ведущие роли в становлении и развитии предприятия и которые в значительной мере определяют его успех или неудачу. К ним относятся:

- ключевые менеджеры, занимающие основные руководящие посты;
- предприниматели (собственники бизнеса), отвечающие за разработку концепции и стратегии предприятия.

По ключевым менеджерам необходимо представить основные сведения, отражающие уровень их квалификации, опыт и профессиональную подготовку, а также предполагаемый круг обязанностей и полномочий каждого (полное резюме должно быть представлено в приложении к бизнес – плану).

Информация по ключевым менеджерам должна включать в себя:

- ФИО (полностью), год рождения;
- занимаемая должность (краткое описание должности);
- основные обязанности и полномочия;
- уникальные навыки и практический опыт, которые добавляют отличительные компетенции предприятия;
- уровень и условия вознаграждения.

Основная цель – завоевать доверие у инвестора и сформировать его уверенность в том, что команда способна эффективно работать и реализовывать бизнес – план на практике.

Расходы на заработную плату административно – управленческого персонала представить по форме таблицы 20.

Таблица 20

Заработная плана административно – управленческого персонала (АУП)

| № п/п | Должность | Кол-во, чел. | Должностной оклад, тыс. руб. / мес. | ФОТ, тыс. руб. | Периодичность выплат, с __ по __ |
|--------------|-----------------------|--------------|-------------------------------------|----------------|----------------------------------|
| 1 | Генеральный директор | | | | |
| 2 | Главный бухгалтер | | | | |
| 3 | Директор по персоналу | | | | |
| 4 | Другие | | | | |
| Итого по АУП | | | | | |

В этом разделе необходимо указать лиц, обладающих правом подписи финансовых документов, раскрыть схему оплаты труда руководителей и их заинтересованность в конечных результатах.

7.3. Кадровая политика и развитие персонала

Кадровая политика представляет собой систему правил и норм работы с персоналом, обеспечивающую процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации.

Этот подраздел должен отразить предполагаемую к использованию систему оплаты и стимулирования труда, дать разъяснения относительно предполагаемых к использованию элементов кадровой политики, описать систему найма, отбора и обучения персонала, предполагаемые изменения в структуре кадров по мере развития предприятия. Результаты этого подраздела должны описывать стратегию развития персонала предприятия.

Грамотная проработка этого подраздела предполагает проведение анализа и оценки текущей ситуации по персоналу, а также выработку и принятие соответствующих решений по переподготовке и повышению квалификации работников.

1. *Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу* (табл. 21), выполнение которых предполагает составление перечня всех выполняемых функций и списка руководителей, ответственных за их выполнение. Анализ матрицы показывает те функции, которые не обеспечены руководителями, ответственными за их выполнение.

Таблица 21

Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу

| № п/п | Наименование функций | ФИО руководителей (специалистов) | | | | |
|-------|--------------------------|----------------------------------|--------|--------|-------|----------|
| | | Иванов | Корнев | Власов | | Сергеева |
| 1 | Управление производством | + | | | | |
| 2 | Управление сбытом | | + | | | |
| 3 | Управление маркетингом | | | | | |
| 4 | Управление снабжением | | | + | | |
| 5 | Управление финансами | | | | | + |
| | | | | | | |

2. *Оценка уровня имеющейся квалификации руководителей (специалистов)* с использованием шкалы (например, высокий, средний, низкий) и соответствующих методов (экспертный, проведение аттестации и др.) (табл. 22).

3. *Выработка и принятие соответствующих решений по переподготовке и повышению имеющейся квалификации работников, а также найму недостающих руководителей (специалистов)* (табл. 22).

Оценка степени подготовленности персонала

| № п/п | Наименование функций | ФИО | Оценка уровня квалификации персонала | | | Пути решения проблемы |
|-------|--------------------------|----------|--------------------------------------|---------|--------|------------------------|
| | | | высокий | средний | низкий | |
| 1 | Управление производством | Иванов | + | | | - |
| 2 | Управление сбытом | Корнев | | | + | Повышение квалификации |
| 3 | Управление маркетингом | - | | | | Найм |
| 4 | Управление снабжением | Власов | | | + | Переподготовка |
| 5 | Управление финансами | Сергеева | + | | | - |
| | | | | | | |

Представляемая в этом подразделе информация должна показывать, насколько выдвинутые ранее цели и задачи обеспечены кадровым потенциалом, как будет осуществляться необходимое кадровое развитие персонала и соответственно какой комплекс мероприятий и финансовых средств необходим для этого.

7.4. Календарный план работ по реализации проекта

Инвесторы всегда хотят иметь представление о том, как и в какие сроки будет реализовываться проект, - это один из важных факторов, способных привлечь или оттолкнуть инвестора. С этой целью разрабатывается календарный план выполнения работ.

Календарный план работ должен показывать планируемые сроки осуществления отдельных мероприятий, связанных с реализацией проекта. При его разработке учитываются затраты времени на выполнение отдельных работ (государственная регистрация предприятия, оформление лицензий и разрешений, разработка рабочего проекта, заключение договоров аренды поме-

щений, приобретение и монтаж технологического оборудования, подготовка производства и др.), сроки их выполнения, а также последовательность их проведения (табл. 23).

Таблица 23

Примерный календарный план работ

| Виды работ | Сроки, число, год | | Исполнители | Статус работ на июнь 20__ г. |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------|
| | Начало | Окончание | | |
| Переговоры с поставщиками оборудования. Заключение контракта | 15.01.14 г. | 06.04.14г. | Проектная группа | Последний этап переговоров |
| Инжиниринг | 07.02.14г. | 11.01.15г. | В зависимости от поставщика оборудования | Последний этап переговоров |
| Изготовление оборудования | | | Выбранный поставщик | Последний этап переговоров |
| Транспортировка оборудования | | | Выбранный поставщик | Обсуждение условий |
| Монтаж оборудования | | | Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия | Обсуждение условий |
| Запуск и испытания | | | Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия | Обсуждение условий |
| Выход на проектные мощности | | | Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия | Обсуждение условий |
| Экспертиза | | | АОЗТ “Лидесм” | Подписан предварительный договор |
| Проектные работы | | | Проектно - конструкторский технологический институт | Начаты работы |
| СМР | | | ОАО “СевЭнергоСтрой” | Проработка договора |
| Согласования | | | Дирекция строящегося предприятия | Работы начаты |
| Государственная комиссия | | | Дирекция строящегося предприятия | - |

Для разработки календарного плана работ по реализации проекта могут быть использованы график Гантта, метод оценки и пересмотра планов (PERT – Programme Evaluation and Review Technique) и др.

8. Финансовый план

Финансовый план относится к числу ключевых разделов бизнес – плана. Он сводит воедино различную информацию из предыдущих разделов бизнес – плана, представляет её в стоимостной форме, показывает, будет ли прибыльной (рентабельной) деятельность по реализации проекта в результате осуществления выбранной стратегии.

Цель раздела – дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

8.1. Базовые предложения

Финансовый раздел бизнес – плана включает в себя разработку трёх основных финансовых документов, создающих основу для финансового анализа, планирования, мониторинга и контроля.

1. План прибылей и убытков. Показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определённый период.
2. План денежных потоков. Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.
3. Баланс. Характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определённую дату. составляется укрупнённо в виде прогнозного баланса на первый год.

Помимо указанных выше документов в рассматриваемом разделе бизнес – плана должны быть также представлены результаты:

- 1) диагностики финансового состояния предприятия (расчёт финансовых коэффициентов, анализ тенденций их изменения). Проводится для ранее функционировавших предприятий по существующим финансовым документам. Необходимо соотнести предшествующую работу предприятия за несколько лет с нынешним состоянием (по прибыли, денежной наличности и балансовым отчётам), поскольку будущее в определённой степени предопределяется прошлым. Например, взаимо-

связь выручки от продаж и расходов в прошлом так или иначе будет определять их взаимосвязь в будущем;

2) анализа и оценки показателей экономической эффективности проекта.

Для достижения указанных и других целей необходимо выполнить следующие действия.

1. Представить (описать) *базовые предложения и допущения*, используемые при построении прогнозов и проведении финансовых расчётов. Дать необходимые пояснения, касающиеся плана прибылей и убытков, денежных потоков и баланса, а также анализа чувствительности.
2. Определить *расчётный период*. Расчётный период (называемый также горизонт расчёта, горизонт планирования или период планирования) охватывает временной интервал от начала проекта до его прекращения. Не существует стандартного периода планирования. Для первоначального (предварительного) варианта бизнес – плана финансовый план составляется обычно на 2-3 года вперед (для крупных проектов – на 5 лет и более, в зависимости от характера предприятия). Горизонт расчёта измеряется количеством шагов расчёта.
3. Выбрать *шаг расчёта*. В качестве шага расчёта (интервала расчёта) обычно выбирается тот или иной календарный временной интервал (месяц, квартал или год). Для первого года все расчёты проводятся с помесечной разбивкой (шаг расчёта – месяц), а для последующих - поквартально и по годам.
4. Определить *валюту проекта*. В качестве основной валюты для расчётов по проекту, как правило, выбирается национальная валюта той страны, в которой реализуется проект. В ряде случаев выбор другой (второй) валюты для проведения расчётов определяется характером экспортно – импортных операций, предусмотренных проектом.
5. Определить необходимость *учёта влияния фактора инфляции*. Для этого используют показатели инфляции, характеризующие рост цен в процентах к предыдущему периоду на каждую группу объектов, подверженных воздействию инфляции: сбыт (продукция, услуги), прямые

издержки (сырьё, материалы), заработная плата, недвижимость (здания) и оборудование.

6. Выбрать метод *расчёта амортизации*. Выбранный метод расчёта амортизационных отчислений должен быть представлен в финансовом разделе бизнес – плана.
7. Провести *расчёт налоговых платежей*. Рекомендуется перед финансовым планированием и прогнозированием провести предварительные расчёты налоговых платежей (НДС, единого социального налога, налога на имущество).

Процесс разработки финансовых документов в самом общем виде включает в себя выполнение нескольких этапов.

Этап 1. Разработка плана прибылей и убытков.

Этап 2. Разработка плана движения денежных средств.

Этап 3. Разработка прогнозного баланса.

8.2. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков (ППУ) представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определённый период.

Задача подготовки данного документа состоит в том, чтобы показать структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определённый период. По нему можно судить о рентабельности производства, рентабельности продукции, возможности возврата в срок заёмных средств. С его помощью проводится анализ безубыточности бизнеса.

Для большинства предприятий основными источниками доходов являются продажи продуктов (услуг). Поэтому составление “Плана прибылей и убытков” начинают с получения из плана сбыта данных о планируемых продажах (по месяцам).

Разработка “Плана прибылей и убытков” опирается на результаты ранее проведенных расчётов из других разделов бизнес – плана, а также на дополнительную информацию. При этом используются:

1. из плана продаж:

- планируемые объёмы продаж и выручка от продажи продукции (услуг);
- предполагаемые потери при продажах (если это характерно для данного вида бизнеса).

Выручка от продажи продукции (услуг) отражает стоимость планируемого объёма продаж по отпускным ценам за расчётный период (по факту, в кредит, с предоплатой);

2. из плана производства, плана маркетинга и организационного плана:

- совокупные переменные издержки (материальные затраты и затраты на персонал), рассчитанные на объём продаж за расчётный период времени (месяц, квартал, год);
- постоянные (общехозяйственные) расходы за расчётный период (общепроизводственные, управленческие, коммерческие, включая амортизационные отчисления и начисленные проценты по кредитам, включаемые в себестоимость);

3. налоговые выплаты:

- рассчитываются на основе налоговых ставок по соответствующим видам налогов, которые характерны для данного вида бизнеса и выбранной организационно – правовой формы предприятия.

Для составления формата документа необходимо:

- 1) собрать необходимые данные из других разделов бизнес – плана;
- 2) определить состав и структуру всех текущих затрат;
- 3) распределить все текущие затраты на переменные и постоянные.

В самом общем виде формат и алгоритм проведения расчётов в плане прибылей и убытков представлены в таблице 24.

В плане прибылей и убытков для отражения динамики продаж за определённый период используется *метод начисления*. Согласно этому методу моментом возникновения выручки является *момент отгрузки продукции и*

выписки счёта – фактуры (передачи права собственности) независимо от момента поступления за неё денежных средств от заказчика (по факту или через некоторое время после её получения). Таким образом, в плане прибылей и убытков расчёты прибыли производятся без учёта реального поступления денежных средств.

Комментарии по структуре и расчёту показателей плана прибылей и убытков представлены в таблице 25.

Таблица 24

Общий формат плана прибылей и убытков

| Операция | Наименование статьи |
|----------|------------------------------------------|
| + | Выручка от продаж |
| - | Переменные затраты |
| = | Валовая прибыль |
| - | Постоянные затраты |
| = | Прибыль от продаж (операционная прибыль) |
| + | Прочие доходы |
| - | Прочие расходы |
| = | Прибыль до налогообложения |
| - | Налог на прибыль |
| = | Чистая прибыль |

Суммарные переменные затраты (см. табл. 25, строка 2 + строка 3) в зависимости от вида бизнеса, могут в себя включать:

- сырьё, материалы и комплектующие, приобретаемые со стороны;
- операционные (производственные, эксплуатационные) расходы, непосредственно связанные с ростом или уменьшением объёма продаж;
- заработная плата производственного персонала, численность и оплачиваемое рабочее время которого напрямую связаны с ростом объёмов продаж.

Вместе с издержками на заработную плату необходимо отразить и социальные начисления (единый социальный налог). Если расходы на заработную плату не могут быть однозначно увязаны с динамикой выручки от продаж, то такие издержки на заработную плату вместе с социальными начислениями отражаются в накладных расходах. В случае, когда затруднительно решить, к какому виду затрат относятся те или иные затраты, целесообразнее включать их в накладные расходы.

План прибылей и убытков

| № п/п | Наименование показателей | 20 г. по месяцам | | | | | | | | | | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Выручка от продаж (без НДС и акцизов) | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Прямые материаль- ные затраты (без НДС) | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Заработная плата производственного персонала (вкл. ЕСН) | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Валовая прибыль (п.1-п.2 – п.3) | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Постоянные (общехозяйственные и прочие) расходы (без НДС) | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Постоянные расхо- ды на заработную плату АУП (вкл. ЕСН) | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Амортизационные отчисления | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Операционная при- быль / убыток (п.4-п.5-п.6-п.7) | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Проценты по креди- там, включаемые в себестоимость | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Налог на имущество | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Прибыль до налого- обложения (п.8-п.9-п.10) | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Налог на прибыль | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Чистая прибыль (п.11-п.12) | | | | | | | | | | | | |

Постоянные расходы связаны с общехозяйственной деятельностью предприятия за период. Их нельзя непосредственно отнести на отдельный

продукт (заказ, услугу). Обычно их принято подразделять на три категории расходов: общепроизводственные, управленческие и коммерческие (расходы на маркетинг и сбыт).

В составе постоянных расходов целесообразно отдельной строкой выделить амортизационные отчисления. Амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек и рассчитываются в соответствии с установленными нормами амортизации.

Чистая прибыль является главным целевым показателем. На её основе рассчитывают норму чистой прибыли, то есть долю чистой прибыли в чистых продажах. Чистая прибыль определяется как разность между прибылью до налогообложения и налогом на прибыль, а также другими платежами, исчисление которых осуществляется из прибыли предприятия.

В процессе планирования решается задача получения такой выручки от реализации продукции, которая покроет совокупные затраты и обеспечит получение прибыли. Как известно, существуют три способа увеличения прибыли: увеличение объёмов производства, повышение цены и снижение затрат. Если предприниматели (менеджеры) на основе проведенного анализа и принятия решений смогут найти способы снижения затрат и обеспечения конкурентного преимущества по издержкам, то это позволит им в дальнейшем увеличить затраты на продвижение товаров или снизить цены, что несомненно скажется на росте объёмов продаж.

8.3. План денежных потоков

План денежных потоков (или план движения денежных средств, Cash Flow) представляет собой финансовый документ, отражающий движение потоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на планируемый период. Он показывает динамику поступления и расходования денежных средств на планируемый период, что позволяет судить о платёжеспособности предприятия.

Цель прогнозирования движения денежных потоков – определить объёмы финансовых потребностей (кредитов, инвестиций), а также обеспечить

сбалансированность поступления и расходования денежных средств в ближайшие 12 месяцев.

Для достижения поставленной цели прогнозируется объем денежных средств, поступающих на банковский счёт в течение месяца, и объём денежных средств, выплачиваемых предприятием в течение того же месяца. Если остатка денежных средств на начало периода и ожидаемых в течение этого периода поступлений денежных средств будет недостаточно для покрытия запланированных текущих затрат и других видов расходов (например, на капитальные вложения или на предпроизводственные расходы подготовительного периода по проекту), о чём свидетельствует отрицательный остаток (дефицит денежных средств) на конец периода, то необходимо будет изыскивать дополнительные источники их получения (к примеру, снижать расходы, дебиторскую задолженность, брать кредит в банке и др.). Поэтому одно из важных свойств плана денежных потоков – это предсказание остатка банковского счёта на конец периода.

Разные виды бизнеса могут иметь различные форматы плана денежных потоков в силу специфики самой деятельности. Формат плана денежных потоков может быть представлен в одной из двух форм:

- 1) статьи располагаются по их типу, в связи с поступлением (притоком) или с выплатой (оттоком) денежных средств, причём сначала представляются все статьи, отражающие поступления, а затем – выплаты (табл. 26);
- 2) статьи располагаются по виду деятельности предприятия (операционная, инвестиционная, финансовая), причём в рамках каждого вида сначала представляют статьи, отражающие поступления, а затем – выплаты (табл. 27).

Для разработки плана денежных потоков разработчику бизнес – плана необходимо взять за основу любую из двух форм и выполнить следующую последовательность шагов.

1. Определить источники возможных поступлений денежных средств.
2. Определить составные части и детализировать статьи источников поступлений денежных средств.

3. Определить направления использования денежных средств.
4. Детализировать все статьи плана денежных потоков.

Таблица 26

План денежных потоков (формат 1)

| |
|--------------------------------------------|
| Остаток денежных средств на начало периода |
| 1. Поступления (приток денежных средств): |
| А. От операционной деятельности |
| В. От инвестиционной деятельности |
| С. От финансовой деятельности |
| Всего поступлений: |
| 2. Выплаты (отток денежных средств): |
| А. От операционной деятельности |
| В. От инвестиционной деятельности |
| С. От финансовой деятельности |
| Всего выплат: |
| Остаток денежных средств на конец периода |

Таблица 27

План денежных потоков (формат 2)

| |
|---------------------------------------------------------------|
| 1. Операционный денежный поток |
| Поступления: |
| Выплаты: |
| Итого: денежный поток от операционной деятельности |
| 2. Инвестиционный денежный поток |
| Поступления: |
| Выплаты: |
| Итого: денежный поток от операционной деятельности |
| 3. Финансовый денежный поток |
| Поступления: |
| Выплаты: |
| Итого: денежный поток от операционной деятельности |
| Чистое изменение денежных средств (совокупный денежный поток) |
| Остаток денежных средств на начало периода |
| Остаток денежных средств на конец периода |

Алгоритм проведения расчётов при составлении плана денежных потоков

| Операция | Наименование статьи |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + | Выручка от продаж |
| - | Переменные издержки |
| - | Постоянные издержки |
| - | Налоги и прочие выплаты |
| = | <i>Денежный поток от операционной деятельности (операционный денежный поток)</i> |
| + | Поступления от продажи активов |
| - | Платежи за приобретенные активы |
| = | <i>Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиционный денежный поток)</i> |
| + | Акционерный капитал (поступление денежных средств от выпуска акций) |
| + | Заёмный капитал (поступления по долгосрочным и краткосрочным займам) |
| - | Выплаты в погашение займов |
| - | Выплаты % по займам |
| - | Выплаты дивидендов собственникам |
| = | <i>Денежный поток от финансовой деятельности (финансовый денежный поток)</i> |
| | Чистое изменение денежных средств |
| + | Остаток денежных средств на начало периода |
| = | Остаток денежных средств на конец периода |

Построение денежного потока проекта может быть осуществлено прямым и косвенным методом.

Прямой метод предполагает построение притоков и оттоков денежных средств непосредственно на основе финансовых документов. Формирование плана денежного потока прямым методом опирается на разработанный ранее план прибылей и убытков, на предположения о размерах и сроках выплаты кредиторской и дебиторской задолженности, анализ и учёт предстоящих капитальных затрат (например, покупка оборудования, транспортных средств и др.), а также источников их финансирования.

Конструирование денежного потока проекта *косвенным методом* осуществляется на основе плана прибылей и убытков. В этом случае чистый операционный денежный поток рассчитывается суммированием прибыли, амортизационных отчислений и прироста кредиторской задолженности за вычетом прироста дебиторской задолженности и прироста материальных запасов. В расчёт операционного денежного потока следует включать операционный (скорректированный) налог на прибыль. Структура денежного потока и общий алгоритм проведения расчётов при составлении плана денежных потоков представлены в таблице 28. При этом остаток денежных средств на конец предыдущего периода равен остатку денежных средств на начало следующего периода.

8.4. Прогнозный баланс

Баланс (Balance Sheet) даёт прогноз финансового положения предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определённую дату. Составляется укрупнённо в виде прогнозного баланса за первый год.

Цель прогнозирования баланса состоит в определении долгосрочной финансовой потребности предприятия в денежных средствах, соответствующей требованиям к основному и оборотному капиталу.

Он составляется на заключительном этапе и выполняет функцию финального аккорда в проведении финансовых расчётов и разработке финансовых документов бизнес – плана. Прогнозный баланс всегда составляется после разработки двух других финансовых документов – плана прибылей и убытков и плана денежных потоков. Прогнозный баланс поставяет важную информацию для расчёта финансовых коэффициентов.

Основой для прогнозирования баланса являются разработанные ранее прогноз продаж и план сбыта продукции для первого года, план прибылей и убытков на планируемый период и для первого года, а также план денежного потока для первого года.

Баланс в финансовом плане составляется на конец первого года и характеризует:

- 1) активы и пассивы предприятия;
- 2) средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнёрами;
- 3) нераспределённую прибыль.

Баланс состоит из активов и пассивов, суммарные значения которых должны быть сбалансированы (равны между собой). Активы – это всё то, что принадлежит предприятию. Пассивы – это денежные обязательства перед кредиторами, показывающие, кому и сколько предприятие должно. Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом бизнеса или той величиной, на которую он прирастёт в результате реализации бизнес – проекта:

$$\text{Актив} = \text{Обязательства} + \text{Собственный капитал}$$

В прогнозном балансе величина собственного капитала является одним из основных показателей, по которому инвестор может оценивать привлекательность своего участия в новом бизнесе. Примерный формат прогнозного баланса представлен в таблице 29.

Таблица 29

Прогнозный баланс

| <i>Активы</i> | Тыс. руб. | <i>Пассивы</i> | Тыс. руб. |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|--------------|
| Средства на счёте | | Счета к оплате | |
| Дебиторская задолженность | | Задолженность по выплатам (налоги, зарплата и др.) | |
| Запасы | | Краткосрочные кредиты | |
| Итого текущих активов (оборотных средств) | | Сумма текущих пассивов (краткосрочных обязательств) | |
| Основные средства | | Долгосрочные займы | |
| Другие активы (нематериальные) | | Акционерный капитал | |
| Минус износ по основным и нематериальным активам | | Нераспределённая прибыль | |
| Прочие активы и авансы | | Суммарный собственный капитал | |
| <i>Сумма активов</i> | | <i>Сумма пассивов</i> | |

Прогнозный баланс составляется по укрупнённой номенклатуре статей, которая включает в себя только наиболее значимые для будущего бизнеса статьи и агрегированные счета. Поэтому в общем виде прогнозный баланс не совпадает с формой отчётного баланса, предусмотренного действующими требованиями бухгалтерской отчётности в России. Главная особенность формата прогнозного баланса – расположение статей активов и пассивов в порядке убывания ликвидности активов и степени срочности обязательств, в отличие от баланса (форма №1), принятого в РФ, где всё обстоит наоборот.

Процесс разработки финансового плана не является сложным, поскольку в конечном счёте он представляет собой чётко выполняемую процедуру “раскладывания по полочкам” результатов решений, принимаемых в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании, расчётов их влияния на финансовые результаты деятельности компании. В то же время этот процесс планирования будущего необычно сложен, поскольку разработка всяких предложений о будущем и выработка решений связаны с неопределённостью и риском.

8.5. Инвестиционный план и финансирование проекта

Составляя бизнес – план проекта, предприниматель должен конкретно представлять потребность в инвестициях: сколько денег необходимо предприятию и на что они будут истрачены.

Поиск стратегии финансирования заключается в рассмотрении различных вариантов финансирования проекта, выработке определённой последовательности схем финансирования и определении наиболее рациональной структуры капитала исходя из индивидуальных особенностей проекта и влияющих на него факторов.

Выделяют три варианта финансирования:

1. финансирование из собственных средств;
2. финансирование из заёмных средств;
3. смешанное финансирование.

Соотношение собственного и заёмного капитала может быть различным. Однако ни один банк не станет брать на себя полностью весь риск и кредитовать предприятие, которое стремится реализовать свой проект только за счёт кредита. Оптимальное соотношение должно подбираться в каждом конкретном случае для каждого проекта с учётом факторов риска, условий и особенностей его реализации, а также возможностей по привлечению инвестиций.

Заметим, что инвестиции включают в себя не только затраты на капитальные вложения, но и затраты на формирование оборотного капитала компании, представленные в виде соответствующих платежей. Поэтому поток инвестиций определяется как график потребности в капитале для реализации проекта.

Потребность в инвестициях определяют следующим образом:

1. В плане денежных потоков вычисляют остаток денежных средств на конец каждого расчётного периода.
2. Инвестиционными затратами полностью считают первую полученную сумму дефицита из остатков денежных средств на конец периода.

Таблица 30

Кредитный план

| | Декабрь 20__ г. | Период планирования 20__ г. (по месяцам) | | | | | Всего за 20__ г. |
|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|---|---|-------|----|------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | | 12 | |
| Сумма кредита, тыс. руб. | | | | | | | |
| Ставка годовых, % | | | | | | | |
| Погашение кредита, тыс. руб. | | | | | | | |
| Остаток задолженности, тыс. руб. | | | | | | | |
| Выплата процентов, тыс. руб. | | | | | | | |
| Погашение кредита нарастающим итогом, тыс. руб. | | | | | | | |
| Выплата процентов нарастающим итогом, тыс. руб. | | | | | | | |

3. В дальнейшем инвестиционными затратами считают не всю сумму дефицита, а только его прирост относительно максимальной суммы дефицита предыдущих периодов.

Первоначальный вариант *кредитного плана* составляется на основе плана капитальных (первоначальных) вложений и расчёта инвестиционных затрат.

1. Определяются необходимая сумма кредита, вероятная процентная ставка (исходя из состояния финансового рынка в стране на данный период), условия его возврата или погашения (с какого месяца, какими частями и т.д.).

2. После разработки плана денежных потоков составляют вариант кредитного плана (табл. 30). К этому моменту должны быть уже определены финансовые потребности не только на покрытие капитальных вложений, но и на пополнение оборотных средств.

Расчёт выплат процентов может проводиться с использованием простого или сложного процента. Как правило, начисляемый процент задаётся как годовая ставка процента.

9. Оценка риска и страхование

Цель данного раздела состоит в том, чтобы выявить возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, оценить риски проекта в целом и предусмотреть меры по предотвращению или снижению возможных потерь.

Бизнес в условиях рынка немислим без риска, а любое планирование развития бизнеса должно сопровождаться анализом и оценкой рисков, связанных с осуществлением проекта.

Этот раздел – один из самых сложных разделов бизнес – плана. Он должен дать потенциальным инвесторам (или партнёрам) информацию о рисках проекта для принятия решения о целесообразности их участия в проекте. Важно продемонстрировать реалистичный подход к проекту. Он необходим предпринимателю для самоконтроля и убеждения инвестора в надёжности вложения им денежных средств.

Риск – опасность, незащищённость от потерь или ущерба. Он всегда связан с уровнем неопределённости в предсказании результата.

Риск можно определить как вероятность того, что произойдёт какое –нибудь неблагоприятное событие. Чем выше вероятность того, что выше вероятность того, что фактический доход будет гораздо ниже ожидаемого, тем больше риск. Под риском понимают вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта.

Важно, чтобы в разделе были просто и объективно представлены главные виды рисков.

Результатом подготовки этого раздела должны быть:

1. анализ возможных рисков;
2. оценка рисков и связанных с ними потерь (ущерба);
3. программа по защите от рисков, включающая мероприятия по предотвращению потерь или сведению их к минимуму.

9.1. Виды рисков

При всём многообразии классификаций рисков, представленных в экономической литературе, приведём *основные виды риска*.

Производственный риск, связанный с трудностями запуска и отладки технологического оборудования, организации производства, со срывом сроков ввода в действие объектов, с превышением фактических затрат над проектными, более низким качеством продукции по сравнению с запланированным и др.

Коммерческий риск, проявляющийся в недобросовестности и неплатёжеспособности заказчика, в повышении закупочных цен, изменении валютных курсов, потере товара в процессе обращения, увеличении издержек.

Рыночный риск, связанный с падением спроса на продукт, колебаниями курсов валют, неопределённостью действий конкурентов и т.д.

Инфляционный риск, связанный с ростом цен материалы, комплектующие, полуфабрикаты, заработную плату и др.

Финансовый (кредитный) риск, проявляющийся в невыполнении предприятием финансовых обязательств перед инвестором по возврату долга.

Научно – технический риск, который связан с неопределённостью в достижении заданного результата при освоении новых технологий, обмене лицензиями, совместных НИОКР и др.; этот вид риска способен состарить любую техническую новинку.

Политический риск, связанный с неблагоприятными социально - политическими изменениями в стране или регионе.

Внеэкономический риск, связанный с установлением квот на импорт (экспорт) товаров, введением высоких тарифов или эмбарго и т.д.

Чистый риск, связанный с убытками от пожаров, несчастных случаев, катастроф и других стихийных бедствий.

Конечно, вероятность каждого из перечисленных видов риска для конкретного рассматриваемого проекта различна. Поэтому в бизнес – плане требуется выявить наиболее вероятные виды рисков для рассматриваемого проекта и определить сумму убытков, которая может быть с ними связана.

Зачастую риск и опасность возникновения ущерба исключить полностью невозможно, но вполне можно попытаться свести его к минимуму. Для предотвращения или уменьшения потерь руководствуются принципом - избегать слишком опасных видов деятельности либо предусматривать заранее способы снижения степени риска.

Простое описание в бизнес – плане возможных рисков без изложения действий по их снижению или предотвращению не только бесполезно, но и вредно, поскольку подрывает доверие к бизнес – плану. И наоборот, выявление и открытое обсуждение риска, а также предполагаемых мер защиты свидетельствует о готовности к рискованным ситуациям и знании путей выхода из них. Поэтому в бизнес – плане необходимо указать факторы риска, угрожающие успешной реализации целей, а также мероприятия по защите от влияния этих факторов.

9.2. Анализ рисков

В анализе рисков выделяют качественный и количественный анализ, которые дополняют друг друга.

Качественный анализ риска сводится к тому, чтобы выявить основные факторы риска, определить их потенциальные области и тем самым идентифицировать возможные риски, связанные с проектом.

Все факторы риска принято условно разделять на две группы: объективные и субъективные. К числу *объективных* относятся факторы, которые непосредственно не зависят от самого предприятия: экономические и политические кризисы, инфляция, конкуренция и др. К *субъективным* относятся факторы, так или иначе характеризующие непосредственно предприятие: его производственный и кадровый потенциал, техническое оснащение, уровень производительности труда и техники безопасности и др.

Количественный анализ и оценка риска заключается в определении размеров отдельных рисков и риска проекта в целом. Наиболее распространены следующие методы количественного анализа риска:

1. *Статистический метод* основан на изучении статистики доходов и потерь, имевших место в данном или аналогичном бизнесе, установлении величины и частоты получения того или иного уровня дохода или потерь, построении кривой риска, расчёта дисперсии как меры разброса возможных значений доходности, стандартного отклонения и составлении наиболее вероятного прогноза. Точность расчётов в значительной мере зависит от исходной статистической информации.
2. *Экспертный метод* основан на обработке мнений экспертов, оценивающих вероятность проявления и степень последствий исследуемых рисков. Необходимо отметить, что применение экспертного метода требует определённого количества экспертов для получения достоверного результата в ходе экспертного оценивания. Обработка результатов экспертного оценивания рассчитана на группу экспертов. На качество экспертного оценивания непосредственно влияет качество подготовки опросного листа и количество выделенных факторов риска.

3. *Аналитический метод* основан на использовании результатов анализа чувствительности, методов математической статистики и имитационного моделирования.
4. *Метод аналогий* основывается на использовании базы данных о риске аналогичных проектов.

В бизнес – плане инвестиционного проекта рискованность инвестиционного проекта определяют как отклонение потока денежных средств для данного проекта от ожидаемого. Чем больше отклонение, тем более рискованным считается проект.

В условиях рыночной экономики проекты с наиболее высоким ожидаемым доходом являются и наиболее рискованными. Однако один и тот же проект с определённой степенью риска может быть приемлемым для одного инвестора и неприемлемым для другого, предпочитающего более надёжные и менее рискованные проекты.

Для снижения высокой степени риска используют:

1. распределение риска между участниками проекта;
2. страхование риска;
3. резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

На практике для анализа и оценки рисков, связанных с предпринимательским проектом, рекомендуется использовать следующую процедуру:

1. Определить перечень рисков.
2. Определить вероятность возникновения каждого риска из представленного перечня.
3. Использование методов количественной оценки риска (расчёт точки безубыточности, проведение анализа чувствительности и др.).
4. Разработать программу мер по предотвращению рисков и минимизации возможных потерь.

Понятно, полностью избежать рисков невозможно. Поэтому в бизнес – плане необходимо охарактеризовать все виды рисков, типичные для данного проекта. Инвесторы гораздо спокойнее воспринимают риск, если все условия для них ясны.

9.3. Страхование

Страхование служит важным фактором стимулирования хозяйственной активности, даёт сильные психологические мотивации экономической деятельности: стремление получить выгоду, желание рискнуть.

Принято выделять следующие виды страхования:

- страхование от всех видов рисков (при этом возмещается ущерб, причинённый всеми известными стихийными бедствиями и проявлениями разрушительных сил природы);
- морское страхование;
- страхование от финансовых потерь (возмещение потерь из-за мошенничества, преступной небрежности или халатности служащих при исполнении служебных обязанностей, предусмотренных трудовыми контрактами с ними);
- страхование от понижения дохода (компенсация ущерба в результате пожара или других несчастных случаев на производстве, приводящих к временному нарушению технологического цикла или остановке производства, а также иных потерь, связанных с прерыванием бизнеса) и др.

Следующим шагом является выбор страховой компании и системы страхования. При этом следует учитывать, что в практике работы страховых компаний могут быть использованы различные системы: страхование по действительной стоимости имущества, страхование по системе пропорциональной ответственности, страхование по системе первого риска, страхование по восстановительной стоимости, страхование с учётом франшизы и др.

В завершении необходимо указать в каких компаниях, на каких условиях (по какой системе) и на какую сумму застрахованы риски, предоставить копии страховых полисов.

10. Приложения

В приложении к бизнес – плану может быть представлена любая дополнительная или конфиденциальная информация, которая может быть полезна читателю, но не предназначенная для распространения или не вошед-

шая в основной текст бизнес – плана вследствие её объёма. Как правило, в приложение включают документы, которые могут служить подтверждением или подробным объяснением сведений, приведённых в бизнес – плане.

Так, в приложении могут быть представлены:

- сведения о руководителях предприятия (организации) или проекта;
- результаты исследования рынка;
- заключения аудиторских фирм;
- копии патентов, лицензий, договоров, свидетельств и др.;
- подробное описание технических характеристик продукции;
- описание производственного оборудования, зданий;
- копии юридических документов (заключённых договоров, гарантийных писем, протоколов о намерениях);
- сметы затрат на продукцию и услуги;
- схемы производственной и организационной структуры управления предприятием (организацией);
- отзывы авторитетных организаций;
- информация, опубликованная в периодической печати (статьи, ссылки на книги).

Конфиденциальная информация может быть выделена в отдельный документ и предоставлена в случае необходимости.

Список рекомендуемой литературы

(для написания курсовой работы)

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-метод. пособие / М. М. Алексеева. - М. : Финансы и статистика, 1999. - 248 с.
2. Ананьин А. Д. Бизнес-планирование в дипломных проектах по агроинженерии : учеб.пособие для вузов / А. Д. Ананьин, Юхин Г. П., Нешистая Г. Ф. - М. : КолосС, 2007. - 183 с.
3. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб.пособие для СПО / В. А. Баринов. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2007. - 256 с.
4. Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учеб.пособие для СПО / В. А. Баринов. - 3-е изд. - М. : ФОРУМ, 2011. - 256 с.
5. Бекетова О. Н. Бизнес-план: теория и практика / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. - М. : Альфа-Пресс, 2006. - 272 с.
6. Бекетова О. Н. Бизнес-план: теория и практика : учеб.пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. - М. : Приор - издат, 2009. - 288 с.
7. Бизнес-план : метод. материалы / под ред. Р. Г. Маниловского . - 2-е изд., доп. - М. : Финансы и статистика, 1997. - 160 с. –
8. Бизнес-план : метод. материалы. - 3-е изд., доп. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 256 с
9. Бизнес-план. Методические материалы / [под ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова]. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 256 с.
10. Бизнес-план. Опыт, проблемы / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Т. А. Грамотенко, Ю. А. Олейникова. - [3-е изд.]. - М. : Книга-сервис, 2005. - 96 с.
11. Бизнес-план: Опыт, проблемы / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Т. А. Грамотенко, Ю. А. Олейникова. - М. : Приор - издат, 1999. - 96 с.
12. Бизнес-план: Опыт, проблемы / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Т. А. Грамотенко, Ю. А. Олейникова. - М. : ПРИОР, 2000. - 90 с.
13. Бизнес-планирование : учеб.для вузов / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 672 с.
14. Бизнес-планирование : учеб.для вузов / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодик. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 816 с.
15. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства : учеб.пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина, А. А. Ларионова, Л. А. Васильева. - М. : Дашков и К, 2008. - 284 с.
16. Бизнес-планирование, Модуль 11 : учебно-практ. пособие / Л. С. Ипп. - М. : ОНТИ ПНЦ РАН, 2001. - 42 с.
17. Бизнес-планы : полное справ.руководство / под ред. И. М. Степнова. - М. : Лаборатория Базовых Знаний, 2001. - 240 с.
18. Буров В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : учеб.пособие для вузов / В. П. Буров, Ломакин А. Л., Морошкин В. А. - М. : Инфра-М, 2006. - 192 с.
19. Бэнгз Д. Г. Руководство по составлению бизнес-плана. Создание плана для успешного ведения вашего бизнеса / Д. Г. Бэнгз ; пер. с англ. ; под ред. Л. М. Макаревича. - 7-е изд. - М. : Финпресс, 1998. - 256 с.
20. Гомола, А. И. Бизнес-планирование : учеб. пособие для СПО / А. И. Гомола, П. А. Жанин. - 7-е изд., стер. - М. : Академия, 2011. - 144 с.
21. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Ось-89, 2008. - 592 с.
22. Горемыкин В. А. Бизнес-план: методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин. - 5-е изд. - М. : Ось-89, 2008. - 864 с.

23. Желязны, Дж. Бизнес-презентация: руководство по подготовке и проведению / Желязны Дж. ; ин-т комплексных стратегических исследований ; пер. с англ. - 5-е изд., перераб. - М., 2008. - 144 с.
24. Зигель Эрик С. Пособие по составлению бизнес-плана / Зигель Эрик С. ; пер. с англ. - М. : МТ-Пресс ; Сириус, 2003. - 224 с.
25. Клоков И. В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто / И. В. Клоков. - СПб. : Питер, 2008. - 176 с.
26. Лапуста М. Г. Предпринимательство : учеб. для вузов / М. Г. Лапуста. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 608 с.
27. Лопарева А. М. Бизнес-планирование : учебно-метод. комплекс; учеб. пособие для СПО / А. М. Лопарева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Форум, 2011. - 176 с.
28. Любанова, Т. П. Сборник бизнес-планов: методика и примеры : учеб. и научно-практ. пособие для вузов / Т. П. Любанова, Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. - Ростов н/Д : МарТ, 2008. - 408 с.
29. Максютков А. А. Бизнес-планирование развития предприятия / А. А. Максютков. - М. : Альфа-пресс, 2006. - 288 с.
30. Морошкин В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие для СПО / В. А. Морошкин, В. П. Буров. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ФОРУМ, 2012. - 288 с.
31. Организация предпринимательской деятельности : учеб. для вузов / под ред. С. И. Грядова. - М. : КолосС, 2005. - 416 с.
32. Орлова Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. - 5-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2006. - 160 с.
33. Пелих А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум / А. С. Пелих. - М. : Ось-89, 1996. - 210 с.
34. Петухова С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухова. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2009. - 171 с.
35. Планирование на предприятии (организации) : учеб. пособие для вузов / Вайс Е. С., Васильцова В. М., Вайс Т. А., Васильцов В. С. - 5-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 336 с.
36. Предпринимательство : учеб. для вузов / Лапуста М. Г., Поршнева А. Г., Старостин Ю. Л., Скамай Л. Г. - 3-е изд. - М. : Инфра-М, 2004. - 534 с.
37. Просветов Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения : учебно-практ. пособие / Г. И. Просветов. - 2-е изд., доп. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 256 с.
38. Рекомендации по разработке бизнес-плана для малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе / ФГУП "ГВЦ Минсельхоза России". - М. : Росинформагротех, 2007. - 224 с.
39. Романова М. В. Бизнес-планирование : учеб. пособие для СПО / М. В. Романова. - М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2008. - 240 с.
40. Сборник бизнес-планов реальных организаций : практ. пособие / под ред. Ю. Н. Лапыгина. - 2-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2009. - 310 с.
41. Сборник бизнес-планов с рекомендациями и комментариями : учебно-метод. пособие для вузов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Г. Млодик, А. А. Зверев ; под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. - 7-е изд., стер. - М. : КноРус, 2008. - 336 с.
42. Сборник бизнес-планов. Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. Выпуск первый / под ред. В. М. Попова. - М. : Финансы и статистика, 1997. - 336 с.
43. Сергеев А. А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособие для вузов / А. А. Сергеев. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 303 с.
44. Сухова Л. Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации : учеб. пособие для вузов / Л. Ф. Сухова, Глаз В. Н., Чернова Н. А. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 288 с.
45. Сухова, Л. Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия : учеб. пособие / Л. Ф. Сухова, Н. А. Чернова. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 160 с.

46. Ушаков И. И. Бизнес-план / И. И. Ушаков. - СПб. : Питер, 2006. - 224 с.
47. Финансовый бизнес-план : учеб.пособие / под ред. В. М. Попова. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 480 с.
48. Циферблат Л. Ф. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт / Л. Ф. Циферблат. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 208 с.
49. Циферблат, Л. Ф. Бизнес-план: работа над ошибками / Л. Ф. Циферблат. - М. : Ось-89, 2008. - 192 с.
50. Черняк В. З. Бизнес-планирование : учебник / В. З. Черняк. - М. : КНОРУС, 2005. - 536 с.
51. Черняк В. З. Бизнес-планирование : электронный учеб. / В. З. Черняк. - М. : КНОРУС, 2010. - (Электронный учебник).
52. Яковлев Б. И. Организация производства и предпринимательство в АПК : учеб.для вузов / Б. И. Яковлев, В. Б. Яковлев. - М. :КолосС, 2005. - 424 с.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа считается выполненной, если она содержит все структурные элементы, включает разработку всех разделов основной части и оформлена в соответствии с требованиями стандартов.

1 Общие требования

Курсовая работа должна быть выполнена печатным способом на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора интервала. Шрифт Times New Roman, № 14, цвет черный. Абзацный отступ должен быть одинаковым во всей работе и составлять 1,27.

Текст следует печатать соблюдая следующие размеры полей: левое - 30 мм., правое - 10 мм., верхнее - 20 мм и нижнее - 20 мм.

При выполнении работы необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения. Не допускаются подчеркивание и цветное оформление заголовков, фраз и слов.

В работе не должно быть не устраненных ошибок, опечаток, графических неточностей. Исправление допускается подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста (графики) машинописным способом или черными чернилами, пастой или тушью - рукописным способом.

2. Оформление разделов работы

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «РАЗДЕЛЫ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов курсовой работы. Заголовки структурных элементов следует

располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

«Содержание» должно включать перечень разделов и параграфов. Все структурные элементы содержания должны сопровождаться указанием номера страницы, на которой начинается изложение материала данного раздела (пункта и т.д.). Содержание помещается сразу после титульного листа.

Нумерация разделов, подразделов, пунктов и т.д. осуществляется арабскими цифрами без слов «раздел», «глава» и т.д.

Разделы нумеруются арабскими цифрами без точки, например:

1 НАЗНАЧЕНИЕ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Подразделы должны иметь нумерацию внутри каждого раздела (пункты и т.п.) - арабскими цифрами, разделенными точками, например

1.1 Название подраздела

1.1.1 Название пункта

В конце номера раздела точка не ставится. В конце названия раздела точка тоже не ставится. Введение, заключение, список использованных источников не нумеруются. Приложения (если их несколько) нумеруются отдельно

Например:

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ | 6 |
| 1.1. Сущность и содержание организации коммерческой деятельности в розничной торговле..... | 6 |
| 1.2. Организация деятельности розничного торгового предприятия по изучению и прогнозированию потребительского рынка..... | 13 |
| 1.3. Организация закупочно-сбытовой деятельности на предприятиях розничной торговли..... | 24 |
| 2. СОВРЕМЕННЫЙ УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯ- | |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ТЕЛЬНОСТИ В КОМАРИЧСКОМ ПОСПО КОМАРИЧСКОГО РАЙОНА..... | 33 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия..... | 33 |
| 2.2 Анализ закупочной деятельности поселкового потребительского общества..... | 40 |
| 2.3. Организация сбытовой деятельности поселкового потребительского общества | 47 |
| 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМАРИЧСКОМ ПОСПО..... | 63 |
| 3.1. Основные инструменты увеличения объёма продаж товаров | 63 |
| 3.2. Автоматизация процесса продажи товаров в магазинах самообслуживания Комаричского ПОСПО..... | 76 |
| 3.3. Бизнес – проект создания мини – кафе “Сластёна” | 82 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 87 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 90 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 94 |

Если раздел состоит из одного подраздела, то подраздел не выделяется. Наличие одного подраздела эквивалентно их отсутствию.

В тексте работы заголовки должны в точности повторять названия и нумерацию «Содержания». Перенос слов в заголовках не допускается, точка в конце не ставится. Заголовки должны быть отделены от текста или другого заголовка двойным интервалом. Каждый раздел работы рекомендуется начинать с нового листа, а подразделы продолжать на заполненном листе с соблюдением указанного расстояния. Не допускается оставлять заголовки подраздела внизу листа, если за ним не следует хотя бы одной строки текста.

Страницы курсовой работы нумеруются арабскими цифрами в центре или в правом углу верхней части листа без точки в конце. Титульный лист и содержание включаются в общую нумерацию страниц, но номера на них не ставятся. Иллюстрации (таблицы, графики и т.д.), расположенные на от-

дельных листах, и приложения включаются в общую нумерацию страниц.

Фразы, формулировки и выводы должны быть законченными и логичными. Следует избегать повторов, лишних слов, затрудняющих восприятие текста.

Следует соблюдать единообразие терминов, обозначений, символов.

Недопустимо написание неграмотных предложений, а также словосочетаний и слов. Необходимо правильно делить текст на абзацы, выделяя обособленные по смыслу части.

Если в тексте есть перечисления, перед каждым ставится дефис или, при необходимости ссылки в тексте, строчная буква со скобкой и далее цифра со скобкой, с использованием абзацного отступа, как показано в примере.

Например:

Виды классификации объектов:

а)

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

б)

- 1)
- 2) _____ и т.д.

В тексте не допускаются сокращения слов, за исключением общепринятых сокращений, установленных правилами русской орфографии, применяемых с цифровыми величинами и единиц измерения величин.

3.Использование и оформление формул

Уравнения и формулы в тексте следует выделять в отдельную строку, оставляя выше и ниже не менее одной свободной строки. Если формула или уравнение не вмещается в одну строку, то они могут быть перенесены после знака « \Rightarrow » или после математических знаков. При этом знак в начале

следующей строки повторяется.

Формулы должны нумероваться сквозной по всей работе нумерацией арабскими цифрами в скобках (1) в крайнем правом положении по строке. Если использована одна формула, то она не нумеруется. Допускается нумерация формул в пределах раздела работы. Тогда нумерация должна содержать порядковый номер раздела и номер формулы, разделенные точкой (3.1).

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах этого приложения с добавлением перед номером формулы номера или буквы приложения (В.1).

Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно под формулой. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» (без двоеточия), каждое пояснение следует давать с новой строки. Элементы формулы поясняются в той же последовательности, в которой даны в формуле.

В тексте формула должна приводиться за фразой, имеющей к ней отношение. При необходимости может быть сделана ссылка в тексте на ранее приведенную формулу (например, «расчет производился по формуле (3)») без ее повтора.

Если источник формулы не указывается в тексте работы, то может быть сделана биографическая ссылка в виде подстрочного примечания.

4. Использование и оформление таблиц

Таблицы в тексте работы являются способом представления аналитического материала (цифрового и морфологического).

Требования к оформлению таблиц:

- таблица располагается непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые или на следующей странице;

- таблица должна иметь заголовок, отражающий ее содержание. Название таблицы следует размещать над таблицей по центру, без абзацно-

го отступа в одну строку с ее номером через тире (рисунок 1);

- нумерация таблиц может быть сквозная по всей работе (2) или по разделам с указанием номера раздела (1.2);

Например:

Таблица 1

Основные показатели торговой деятельности Комаричского ПОСПО

| Показатели | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2014 г. в % к: | |
|---------------------------------|---------|---------|---------|----------------|----------|
| | | | | 2012 г. | 2013 г. |
| Товарооборот, тыс. руб. | 60974 | 67532 | 65853 | 108,0 | 97,5 |
| Валовой доход, тыс.руб. | 12591 | 14053 | 13764 | 109,3 | 97,9 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 11451 | 12687 | 12359 | 107,9 | 97,4 |
| Прибыль, тыс. руб. | 281 | 255 | 316 | 112,4 | 123,9 |
| Рентабельность товарооборота, % | 0,5 | 0,4 | 0,5 | 0 п.п. | 0,1 п.п. |

Рис.1 Макет таблицы

- при переносе части таблицы на другой лист слово «Таблица» и название пишутся только на первом листе, над остальными частями пишется:

«Продолжение табл. (номер)». При переносе таблицы нижняя горизонтальная граница первой части не проводится;

- на все таблицы должны быть ссылки в тексте, например: «В таблице 1 приведены данные о ...»;

- нумерация граф таблицы допускается только в том случае, если в тексте работы есть на них ссылки, например: «Сумма затрат в графе 2 рассчитана как ...»;

- цифры в графах таблицы проставляются так, чтобы разряды чисел во всей графе располагались один под другим. В одной графе должно соблюдаться одинаковое количество десятичных знаков для всех показателей.

5. Иллюстрации

Иллюстрации (графики, чертежи, схемы, диаграммы и т.д.) располагаются в работе сразу под текстом, где они упоминаются впервые или на следующей странице.

Иллюстрации нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией («Рис. 1») или в пределах раздела работы с указанием номера раздела и номера иллюстрации в разделе («Рис. 1.1»). Иллюстрации должны иметь название, помещаемое внизу под рисунком посередине строки, например:

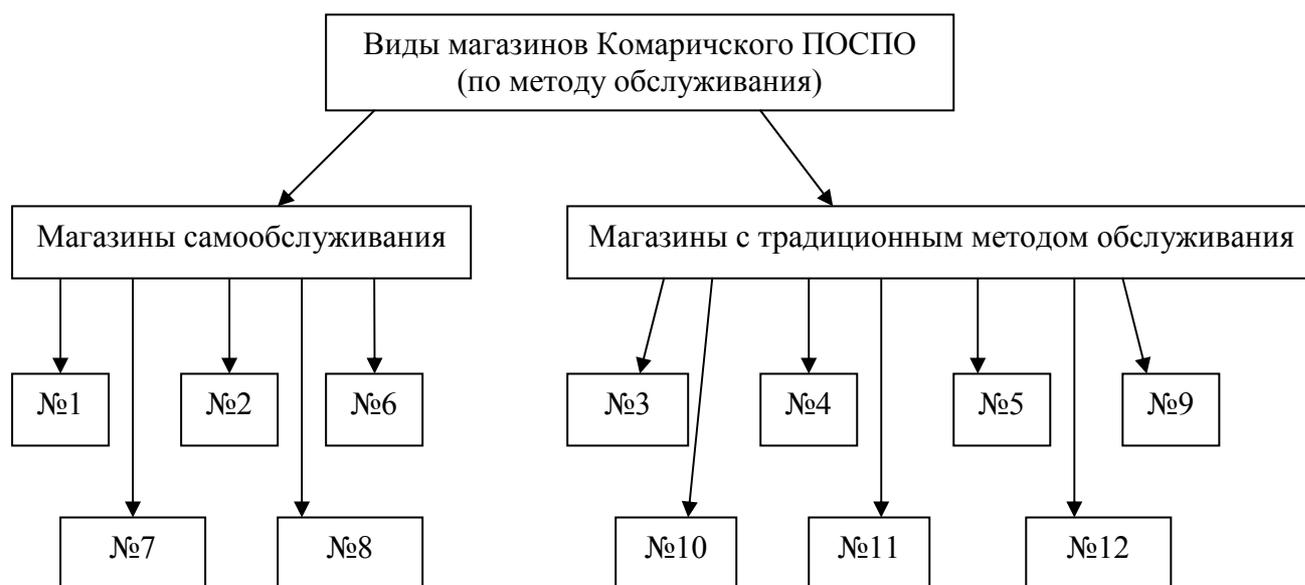


Рис. 2. Виды магазинов розничной торговой сети Комаричского ПОСПО

Все пояснения и обозначения на иллюстрации располагаются сразу под ней до слова «Рис. 2».

На все иллюстрации в тексте делаются ссылки. При ссылке на иллюстрации следует писать «в соответствии с рисунком 2.» или «рис. 2.».

6. Приложения

В приложении обычно выносятся различные справочные материалы, громоздкие таблицы, исходные первичные материалы.

Они оформляются как продолженные работы на последующих страницах.

В тексте работы все приложения должны иметь ссылки. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и обозначающей его заглавной буквы русского (или латинского) алфавита или цифры. Ниже располагается заголовок с прописной буквы отдельной строкой.

Например:

ПРИЛОЖЕНИЕ А Статистические данные предприятия

или

Приложение 1. Ассортиментный перечень товаров

7. Литература

Порядок размещения библиографического материала в списке используемой литературы следующий:

1) Решения и постановления правительства и законодательных органов Российской Федерации.

2) Книги, статьи, материалы научно-экономических конференций, семинаров, авторефераты диссертаций (перечисление в алфавитном порядке).

3) Нормативно-справочные материалы.

Литературные источники оформляются в соответствии с требованиями ГОСТа 7.1-84 «Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

Описание источника включает:

1) Сведения об авторах. Приводятся фамилии и инициалы автора. Если книга написана несколькими авторами, то ставятся три первых фами-

лии (в последовательности указаний на титуле), после чего пишут «и др.».

- 2) Полное и точное название книги (в том виде, в каком было дано на титульном листе) без кавычек.
- 3) Если ссылаются на многотомный труд, то номер тома их книги указывают арабскими цифрами, например, т.2 кн.1.
- 4) Место издания - название города: для Москвы и Санкт-Петербурга - соответственно - М., СПб.; в остальных случаях название города не сокращается.
- 5) Название издательства без кавычек, например, Специальная литература, ИНФРА-М, ЭКСМО-ПРЕСС и т.д.
- 6) Номер издания, а также сведения о переработке и дополнениях в очередном (данном) издании, например, 2-е издание; переработ. и доп. Если работа издана впервые, то номер издания не указывается.
- 7) Год издания. Слово «год» или сокращенно «Г» не пишется, например, 2014.
- 8) Номера страниц, на которых делается ссылка, например, 115с.
Например:
 - 1) Клоков И. В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто / И. В. Клоков. - СПб. : Питер, 2008. - 176 с.
 - 2) Лапуста М. Г. Предпринимательство : учеб. для вузов / М. Г. Лапуста. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 608 с.
 - 3) Планирование на предприятии (организации) : учеб. пособие для вузов / Вайс Е. С., Васильцова В. М., Вайс Т. А., Васильцов В. С. - 5-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 336 с.
 - 4) Петухова С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухова. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2009. - 171 с.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Рекомендуемая структура названия курсовой работы: «Разработка бизнес-плана «АБВ» на предприятии «ГДЕ»».

Название бизнес-плана рекомендуется сформулировать в соответствии с выбранным затруднением в деятельности предприятия.

Виды затруднений могут быть определены в зависимости от:

- типа бизнес-процесса, в котором они обнаружены;
- элемента деятельности, который не соответствует норме деятельности.

По типу бизнес-процесса затруднения бывают:

- в согласовании заказа;
- в проектировании;
- в обеспечении реализуемости проекта;
- во взаимодействии структур управления предприятием.

В согласовании заказа. Для снятия такого типа затруднений предмет бизнес-планирования будет направлен на удовлетворение потребности заказчика предприятия и совершенствование системы приема заказа. В зависимости от вида заказчика предприятия темой бизнес-плана могут быть темы:

- для потребителей продукции предприятия: «Повышение качества А продукции Х», «Снижение цены продукции Х», «Совершенствование ценовой (ассортиментной, послепродажной и пр.) политики предприятия ГДЕ» и т.п.
- для инвесторов или собственников предприятия: «Повышение инвестиционной привлекательности предприятия ГДЕ», «Повышение доходности (эффективности, стоимости и пр.) предприятия ГДЕ», «Снижения инвестиционного риска на предприятии ГДЕ», «Подготовка предприятия ГДЕ к получению инвестиций (эмиссии акций, облигаций, получению кредита и пр.)» и т.д.
- для поставщиков ресурсов (кредиторов, профсоюзов, менеджмента): «Финансовое оздоровление предприятия ГДЕ», «Повышение заработной платы (численности занятых, производительности труда и пр.) на предприятии ГДЕ», «Подготовка предприятия ГДЕ к приватизации (реструктуризации, ликвидации и пр.)» и т.п.

В проектировании. Для снятия такого затруднения предмет бизнес-планирования будет направлен на совершенствование системы проектирования предприятия или на само проектирование. В этом случае темой бизнес-плана могут быть темы: «Создание нового (модернизация, реструктуризация и пр.) бизнеса (продукции, производства и пр.) ГДЕ», «Совершенствование (ускорение, снижение стоимости и пр.) НИОКР (технологии производства, технико-экономической обоснованности деятельности и пр.) на предприятии ГДЕ» и т.п. В случае если студент намерен выбрать предмет бизнес-плана для вновь создаваемого бизнеса, то такая тема рекомендуется только в случае, если студент сам является носителем идеи (предпринимателем) этого бизнеса.

В обеспечении реализуемости проекта. Для снятия такого затруднения предмет бизнес-планирования будет направлен на совершенствование системы управления исполнительской деятельности предприятия или на саму исполнительскую деятельность. В этом случае темой бизнес-плана могут быть темы: «Улучшение снабжения предприятия ГДЕ ресурсом Y (материальными ресурсами, кадрами и пр.)», «Улучшение качества ресурса Y (оборудования, кадров и пр.) на предприятия ГДЕ», «Улучшение сбыта продукции предприятия ГДЕ», «Совершенствование работы линейного подразделения Z на предприятии ГДЕ» и т.п.

Во взаимодействии структур управления предприятием. Для снятия такого затруднения предмет бизнес-планирования будет направлен на совершенствование применения технических средств управления или методической работы на предприятии. В этом случае темой бизнес-плана могут быть темы: «Изменение порядка принятия решений (корпоративной культуры, сплочение команды и пр.) N на предприятии ГДЕ», «Изменение учетной политики (системы бюджетирования, АСУ и пр.) на предприятии ГДЕ» и др. Курсовой проект, который студенты готовят в соответствии с настоящими методическими рекомендациями, отгостится именно к этому типу предметов бизнес-планирования, а именно к проектированию изменений порядка разработки бизнес-плана на предприятии.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. Бизнес – план по расширению сферы деятельности предприятия (организации).
2. Бизнес – план по реорганизации производства на предприятии.
3. Бизнес-план по перепрофилированию предприятия (организации).
4. Бизнес-план предприятия с целью развития нового направления деятельности.
5. Бизнес-план предприятия с целью повышения конкурентоспособности.
6. Бизнес-план предприятия с целью привлечения капитала в развитие услуг.
7. Бизнес-план предприятия с целью увеличения объема продаж.
8. Бизнес-план предприятия с целью внедрения нового оборудования.
9. Бизнес-план предприятия с целью развития эксклюзивных услуг.
10. Бизнес-план с целью открытия (строительства) предприятия.
11. Бизнес-план предприятия с целью внедрения новой услуги (товара).
12. Бизнес – план по внедрению инноваций в деятельность предприятия (организации).
13. Бизнес – план развития торгового предприятия.
14. Бизнес – план развития перерабатывающего предприятия.
15. Бизнес – план развития агропромышленного предприятия.
16. Бизнес – план развития предприятия общественного питания.
17. Бизнес – план по открытию суши – бара.
18. Бизнес – план открытия цветочного магазина.
19. Бизнес – план по производству макаронных изделий.
20. Бизнес – план по открытию SPA-салона.
21. Бизнес – план по внедрению передвижной автолавки.
22. Бизнес – план открытия кофейни.
23. Бизнес – план по открытию фирменного магазина.
24. Бизнес – план по внедрению линии по производству сухого молока (указать соответствующий вид продукции).
25. Бизнес – план открытия отдела по продаже запасных частей для иномарок.
26. Бизнес – план по созданию рыбохозяйства.
27. Бизнес – план по открытию ателье.
28. Бизнес – план по открытию парикмахерской.
29. Бизнес – план открытия банкетного зала.
30. Бизнес – план по инновационному развитию отрасли (указать вид отрасли).
31. Бизнес-план по организации туристического агентства.
32. Бизнес-план по организации частного детского сада.
33. Бизнес-план по созданию компьютерного клуба.

34. Бизнес-план по организации спортивного комплекса.
35. Бизнес-план по организации туристического агентства.
36. Бизнес-план по организации частного рекламного агентства.
37. Бизнес-план по созданию гостиничного комплекса.
38. Бизнес-план создания лечебно-профилактической организации.
39. Бизнес-план создания консалтинговой фирмы проектирования бизнес-планов.
40. Бизнес-план предприятия по выпуску сувенирной продукции.
41. Тема по выбору (по согласованию с преподавателем).

Список используемой литературы

1. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова; С.Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
2. Кузьмицкая, А.А. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие / А.А. Кузьмицкая, О.В. Дьяченко, Н.А. Поседько, Е.Н. Кислова. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2014. – 102 с.
3. Кузьмицкая, А.А. Основные направления совершенствования работы по внутрихозяйственному планированию на сельскохозяйственных предприятиях / А.А. Кузьмицкая, Т.М. Кулакова // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2012. – №3. – С. 39-42.
4. Кузьмицкая, А.А. Особенности и основные направления развития стратегического планирования на предприятиях АПК / А.А. Кузьмицкая // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения: материалы международной научно-методической конференции. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2014. – С. 95-98.
5. Кузьмицкая, А.А. Планирование на предприятии: учебно-методическое пособие / А.А. Кузьмицкая, Л.В. Озерова. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2013. – 64 с.
6. Кузьмицкая, А.А. Разработка бизнес-планов и анализ инвестиционных проектов с применением тестовых таблиц: учебно-методическое пособие / А.А. Кузьмицкая. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2013. – 31 с.
7. Кузьмицкая, А.А. Современные аспекты бизнес-планирования в коммерческой деятельности / А.А. Кузьмицкая, О.В. Дьяченко, Л.В. Озерова // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. – Брянск: Изд-во Брянского ГАУ, 2015. – С. 50-58.
8. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Предприятие: ООО «Дружба»

Адрес: 242027, Брянская область, Жирятинский район, с. Страшевичи, ул. Школьная, 21

БИЗНЕС-ПЛАН

Краткое название проекта: «Создание свиноводческого комплекса в Брянском районе Брянской области на 50 тыс. голов в год. Приобретение сельскохозяйственной техники».

Полное наименование проекта: «Создание свиноводческого комплекса в Брянском районе Брянской области на 50 тыс. голов в год, а именно выполнение строительно-монтажных работ, приобретение оборудования, включая косвенные затраты по контрактам (затраты по оплате таможенных пошлин, налогов и сборов, затраты на осуществление инжиниринговых, шефмонтажных, строительно-монтажных и пуско-наладочных работ); приобретение техники и транспортных средств; приобретение племенных животных, включая косвенные затраты по существующим контрактам; формирование оборотного капитала».

Руководитель предприятия: директор ООО «Дружба» Минин Эдуард Александрович

Проект подготовили: директор ООО «Дружба» Минин Эдуард Александрович,
начальник ПЭО ООО «Дружба» Железнова Елена Евгеньевна

Дата начала реализации проекта: октябрь 2010 года.

Директор ООО «Дружба» _____ Минин Э.А.

Главный бухгалтер ООО «Дружба» _____ Джежуля О.В.

Начальник ПЭО ООО «Дружба» _____ Железнова Е.Е.

Предприятие: ООО «Дружба»

Юридический адрес: 242027, Брянская область, Жирятинский район, с. Страшевичи,
ул. Школьная, 21

Адрес офиса: 242027, Брянская область, Жирятинский район, с. Страшевичи, ул. Школьная, 21

Телефон: (8-4832) 67-50-80

Факс: (8-4832) 67-50-80

Руководитель предприятия: директор Минин Э.А.

Суть предлагаемого проекта: Создание свиноводческого комплекса.

Приобретение сельскохозяйственной техники.

| | |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Место реализации: | Россия, Брянская область, Жирятинский район |
| Общая стоимость проекта: | - 997 000,00 тыс. российских рублей. |
| Необходимые финансовые ресурсы: | - 790 000,00 тыс. российских рублей. |
| Ожидаемая среднегодовая прибыль от проекта: | - 40 552,9 тыс. российских рублей. |

Пример составления Меморандума конфиденциальности.

Меморандум конфиденциальности

Этот бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию данного проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо иных целей, а также передаваться третьим лицам. Принимая на рассмотрение этот бизнес-план, получатель берет на себя ответственность и гарантирует возврат данной копии АО «.....» по указанному адресу, если он не намерен инвестировать капитал в новое производство.

Все данные, оценки, планы, предложения и выводы, приведенные по данному проекту, касающиеся его потенциальной прибыльности, объемов (переработки сырья), реализации (продукции или услуг), расходов, нормы прибыли и будущего ее уровня основываются наилучшим образом согласованных мнениях всего коллектива участников разработки проекта.

Информация, содержащаяся в данном бизнес-плане, получена из источников заслуживающих доверия.

Бизнес-план разработан (Ф И О. участников разработки бизнес-плана):

1).....

2).....

3).....

Бизнес-план предназначен для служебного пользования
Экземпляр №

ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет

Кафедра экономики

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Бизнес – планирование и прогнозирование
предприятий и организаций»

на тему: _____

Выполнил (а): студент (ка)
группы _____

Проверила:
к.э.н., доцент
Кузьмицкая А.А.

Учебное издание

Кузьмицкая

Анна

Алексеевна

Бизнес-планирование и прогнозирование предприятий и организаций
Учебно-методическое пособие

Компьютерный набор

Кузьмицкая А.А.

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 28.12.2015 г. Формат 60x84, 1/16.

Бумага офсетная. Усл. п. л. 5,29 Тираж 25 экз. Изд. № 4946.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ

