

Ю.С. Лебединская  
И.А. Бедрачук  
Р.С. Близкий

ПРАКТИКУМ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ

# ПРАКТИКУМ

## ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса (ВГУЭС)

---

**Ю.С. ЛЕБЕДИНСКАЯ**  
**И.А. БЕДРАЧУК**  
**Р.С. БЛИЗКИЙ**

# **ПРАКТИКУМ ПО БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЮ**

Учебное пособие

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2021

УДК 65.012.2(075)

ББК 65.290-2я7

ЛЗЗ

**Рецензенты:** *В.А. Осипов*, д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»; *М.А. Сорокина*, канд. экон. наук, доцент, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия» Владивостокский филиал

**Лебединская, Юлия Сергеевна**

ЛЗЗ **Практикум по бизнес-планированию** : учебное пособие / Ю.С. Лебединская, И.А. Бедрачук, Р.С. Близкий; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2021. – 188 с.

ISBN 978-5-9736-0649-7

Учебное пособие содержит материалы по основным разделам курса «Практикум по бизнес-планированию». Изложены методические и практические основы и особенности планирования бизнес-процессов с учетом формирования и развития зарубежного менеджмента. Изучены особенности разных методик формирования бизнес-планов, и как результат освоения содержания курса предложено разработать бизнес-план. Содержит практические задания, тесты.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

УДК 65.012.2(075)

ББК 65.290-2я7

ISBN 978-5-9736-0649-7

© Владивостокский  
государственный университет  
экономики и сервиса, оформление,  
2021

© Лебединская Ю.С., Бедрачук И.А.,  
Близкий Р.С., текст, 2021

## ВВЕДЕНИЕ

---

---

Стремительный рост амбициозности разных слоев населения в улучшении своего материального благосостояния, социального признания, всестороннее развитие прогресса технологий, рыночных условий и форм поддержки малого и среднего бизнеса сегодня обуславливают нарастающее внимание к подходам, механизмам и правилам создания своего успешного и самодостаточного бизнеса. Поиск бизнес-идеи и её дальнейшая реализация проходят посредством как расширения производства действующего бизнеса, так и открытия нового вида бизнес-деятельности.

Создавая новое предприятие и реализуя как минимум функцию стимулирования вовлечения в процесс самозанятости путем организации собственного бизнеса, государство должно предоставлять максимально благоприятные условия в малом и среднем бизнесе как сферах с огромным трудовым, производственным, финансовым и интеллектуальным потенциалом. Реализация эффективного проекта возможна только при четкой детализации обоснования действий на всех стадиях функционирования будущего предприятия. Всесторонне обоснованную программу действий позволяет представить такой документ, как бизнес-план. В нем определяются структура (параметры) и перспективы развития предприятия с анализом возможных изменений рыночной конъюнктуры; стратегия развития увязывается с конкретными мероприятиями, а материально-финансовые ресурсы – с поставленными целями; предусматривается возможность совершенствования структуры управления предприятием, обосновываются направления вложения средств и т.д.

В последние десятилетия законодательные инициативы как на федеральном, краевом, так и на территориальном уровне активно разрабатываются с целью предоставления комплекса меро-

приятий по совершенствованию мер, направленных на развитие предпринимательского сообщества, стимулирование роста предпринимательской активности, расширение сферы экономической деятельности, создание новых предприятий в приоритетных сферах экономической деятельности.

В результате освоения дисциплины «Практикум по бизнес-планированию» студенты должны овладеть основными понятиями, принципами и механизмами базовых критериев формирования специфического мышления и восприятия закономерностей, ключевых процессов бизнес-планирования в открытии деятельности предпринимательской структуры. Приобретение и реализация освоенных теоретических знаний и навыков позволит им сформировать устойчивые общекультурные и профессиональные компетенции, принимать грамотные и экономически эффективные решения в области планирования деятельности предпринимательских структур.

При подготовке учебного пособия использованы информационные материалы отечественных и зарубежных авторов, законодательные акты и нормативно-правовые документы, регулирующие бизнес-процессы современных условий развития бизнес-структур.

# Тема 1. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРЕЗЕ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ РФ

---

---

## Основные термины и понятия

*Предпринимательство.*

*Предпринимательская деятельность.*

*Предпринимательский доход.*

*Субъекты предпринимательства.*

*Юридическое лицо.*

*Физическое лицо.*

*Виды предпринимательской деятельности.*

*Организационно-правовые формы.*

*Юридические лица.*

*Коммерческие и некоммерческие организации.*

## 1.1. Краткое содержание темы

Предпринимательство – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение доходов.

Предпринимательская деятельность выполняет следующие функции:

– **социальная.** Заключается в том, что каждый гражданин может проявить свой индивидуальный талант для организации собственного дела, соответственно проявляя экономическую активность как форму существования свободной личности;

– **созидательная.** Состоит в том, что предприниматель создает:

- новые материальные и нематериальные блага для общества;
- новые рабочие места;

– **организаторская.** Заключается в том, что предприниматель непосредственно организует производство:

- определяя тактику и поведение фирмы на рынке;
- решая вопросы управления, координации, стратегии ведения бизнеса;
- рискуя и беря на себя ответственность за начатое дело;

– **новаторская.** Состоит в том, что предприниматель осуществляет деятельность, направленную на поиск всего нового, всегда находится в творческой активности, для того чтобы быть конкурентоспособным, внедряя новейшие технологии, новые формы организации труда и производства, привнося при этом новую идею в общество и находя средства достижения поставленной цели.

Основными целями предпринимательства считается:

- получение доходов;
- удовлетворение потребителей.

Для достижения целей решаются определенные задачи предпринимательской деятельности в согласовании с политикой компании. Цель организации формирует направленность и способы предпринимательской деятельности.

Задачи предпринимательской деятельности и их решение, которые приводят к достижению установленных целей, можно и нужно поделить на два вида:

1. Задачи, воплощение которых позитивно воздействует на успех новаторской деятельности бизнесмена;
2. Меры по увеличению отдачи процессов изготовления либо посреднической деятельности.

Предпринимательство имеет следующие отличительные особенности:

- это инициативная, самостоятельная деятельность, направленная на соединение всех факторов производства и координирование их использования с целью получения прибыли путем производства необходимых обществу благ;
- люди, занимающиеся предпринимательством, ориентируются на рынках товаров, услуг, новых технологий, труда и капитала, умеют приобретать и использовать необходимую информацию в целях достижения высоких результатов;
- деятельность связана с риском потерь своих вложений в производство и возможной некупаемостью усилий, вложенных в новые проекты.

Данный фактор характеризуется численностью лиц, занимающихся предпринимательством, и объемом вложений в эту сферу.

Предпринимательский доход – это прибыль, величина которой может быть разной – в зависимости от результатов производства. То, что создается в экономике с использованием факторов производства, можно назвать экономическим продуктом.

Принято различать следующие виды экономических продуктов:

- 1) продукция;
- 2) товар;
- 3) услуги.

Субъектами предпринимательства могут быть:

1. Физические лица.
2. Юридические лица.
3. Физические и юридические лица – субъекты (участники) предпринимательской деятельности.

Физическое лицо – это человек:

- гражданин РФ;
- иностранный гражданин;
- лицо без гражданства.

Физическое лицо должно обладать дееспособностью – возможностью осуществлять в полном объеме свои права и обязанности.

Юридическое лицо – это организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество; отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права; может быть истцом и ответчиком в суде; должно иметь самостоятельный баланс или смету; может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, которые предусмотрены в его учредительных документах.

Юридические лица обладают праводееспособностью (одновременной правоспособностью и дееспособностью). Праводееспособность возникает в момент регистрации юридического лица и заканчивается в момент его ликвидации.

Юридические лица подлежат государственной регистрации, имеют учредительные документы (устав, или учредительный договор, или и то, и другое), в которых определяются наименование



юридического лица, юридический адрес, цели деятельности и порядок управления.

Юридические лица могут быть:

- коммерческими (иметь главной целью деятельности получение прибыли);
- некоммерческими (не иметь основной целью получение прибыли).

Объектом предпринимательской деятельности может быть любая деятельность, не запрещенная законом. Предпринимателям запрещено:

- производить оружие, боеприпасы, взрывчатые вещества;
- изготавливать и реализовывать наркотические, сильнодействующие и ядовитые вещества;
- перерабатывать руды радиоактивных и редкоземельных элементов;
- осуществлять иные виды деятельности, запрещенные законодательством РФ.

Предпринимательская деятельность классифицируется:

- по содержанию предпринимательской деятельности;
- количеству учредителей;
- организационным связям;
- правовым взаимоотношениям и т.д.

Предпринимательская деятельность может быть:

- производственной;
- коммерческой;
- финансовой;
- страховой;
- посреднической.

1. Производственный вид предпринимательства – это когда предприниматель:

- использует предметы труда, рабочую силу (факторы производства);
- производит товары (услуги, работы) для непосредственной продажи потребителям;
- доход образуется за счет разницы между ценой реализации товара и затратами на производство.

К производственному предпринимательству можно отнести следующие виды деятельности: инновационную; научно-техническую; производственную; информационную.

2. Коммерческим называется предпринимательство, когда предприниматель продает потребителю готовые товары, которые он приобретает у сторонних лиц. Фактором предпринимательской деятельности является сам товар, прибыль образуется за счет разницы между ценой продажи товара и ценой приобретения.

3. Финансовым является предпринимательство, когда предприниматель в качестве предмета купли-продажи использует деньги и ценные бумаги, продавая их покупателю или предоставляя в кредит. Финансовое предпринимательство является разновидностью коммерческого предпринимательства, когда одни денежные средства продаются за другие. Прибыль образуется за счет продажи финансовых ресурсов с получением от них процента.

4. Посреднический вид предпринимательства – когда предприниматель является связующим звеном в процессе товарного обмена между продавцом и покупателем. Предприниматель не производит и не продает товар, а связывает две заинтересованные стороны во взаимной сделке. Прибыль образуется в виде процента от совершенной сделки и является вознаграждением за оказание услуг каждой из заинтересованных сторон.

5. Страховое предпринимательство – когда предприниматель выступает гарантом страхователю имущества, жизни и т.д. компенсации возможного ущерба в результате наступления страхового случая. Прибыль образуется за счет того, что вероятность таких обстоятельств невелика, а получая страховой взнос регулярно от всех страхователей, предприниматель выплачивает страховку только при наступлении страхового случая у отдельных страхователей.

В зависимости от количества учредителей предпринимательская деятельность классифицируется на:

- индивидуальную;
- коллективную.

В том случае, если доля каждого участника определена, ответственность называется долевой, а если доли участников не определены, собственность является совместной.

В зависимости от организационных связей и правовых взаимоотношений между участниками различают следующие организационно-правовые формы предпринимательской деятельности:

- товарищества;
- общества;

– кооперативы и др.

В зависимости от организационных связей между различными предприятиями и форм их взаимодействия различают организационные формы предпринимательства:

- концерны;
- холдинги;
- тресты;
- синдикаты;
- картели;
- консорциумы;
- финансово-промышленные группы.

Существуют и иные классификации видов предпринимательской деятельности.

Все виды предпринимательской деятельности могут функционировать отдельно друг от друга или совместно.

К хозяйствующим субъектам относятся юридические лица, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Все юридические лица в соответствии с Гражданским кодексом РФ делятся на два вида: коммерческие и некоммерческие организации. Организации, определяющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) и не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

Коммерческие организации могут создаваться в различных организационно-правовых формах, а именно: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие организации могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом.

Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

К физическим лицам, осуществляющим предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, относятся: индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства.

К юридическим лицам относятся:

1. *Хозяйственные товарищества*. В Гражданском кодексе РФ закреплены две разновидности товарищества – полное и товарищество на вере.

2. *Хозяйственные общества*. К хозяйственным обществам относятся: общества с ограниченной ответственностью (ООО) и акционерные общества (АО), которые в свою очередь делятся на публичные (ПАО) и непубличные (НПАО).

3. *Производственные кооперативы*.

К основным организационно-экономическим формам предпринимательства относятся:

1) корпорация;

2) концерн;

3) картель;

4) консорциум;

6) синдикат;

7) трест;

8) финансово-промышленные группы;

9) холдинг.

Существует общероссийский классификатор видов экономической деятельности, применяемый для определения кодов указываемых при регистрации ООО и ИП, а также при изменении видов деятельности компаний. С классификатором, а также с расшифровкой и подробным описанием каждого кода можно ознакомиться перейдя по электронной ссылке: <https://www.buxprofi.ru/spravochnik/okved-2>

На сегодняшний день государство предлагает широкий спектр мер поддержки как для начинающих предпринимателей, так и для уже работающего бизнеса:

– субсидии от центра занятости;

– грантовая поддержка;

– федеральные программы поддержки бизнеса;

– региональные программы поддержки;

- субсидии на возмещение процентов по кредиту;
- поддержка самозанятых в 2021 году;
- и т.п.

Существующие программы поддержки предпринимательства в Приморском крае на 2021 год согласно отраслям экономики (рис. 1.1) и критериям субъектов малого предпринимательства (рис. 1.2) можно найти на портале Малого и среднего бизнеса Приморского края: <https://mb.primorsky.ru/government-support/>

Отраслевая структура экономики РФ классифицируется на производственную и непроизводственную сферу (рис 1.1). К производственной сфере относятся следующие отрасли: промышленность, торговля, сельское хозяйство, строительство, транспорт и связь. К непроизводственной сфере относятся: народное образование, культура, здравоохранение, управление и прочие отрасли, жилищное и бытовое хозяйство, наука.



Рис. 1.1. Отраслевая структура экономики, в процентах

Критерии отнесения предприятий к субъектам малого предпринимательства представлены на рис. 1.2.

## Критерии отнесения предприятий к субъектам малого предпринимательства

Показатели	Средние предприятия	Малые предприятия	Микро предприятия
Численность рабочей силы (человек)	101-250	До 100	До 15
Общая сумма дохода (млн. руб.)	2000	800	120
Доля участия в уставном капитале (%):			
- других организаций	25		
- иностранных организаций	49		

Рис. 1.2. Критерии отнесения предприятий к субъектам малого предпринимательства

### 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы, условия и причины определяют развитие предпринимательства в государстве?
2. Какие три основных этапа развития предпринимательства в России вы знаете?
3. Какие функции выполняет предпринимательская деятельность?
4. Какие отличительные особенности имеет предпринимательство?
5. Перечислите основные документы, регламентирующие предпринимательскую деятельность.
6. Какие качества должны присутствовать у предпринимателя?
7. Дайте характеристику современному предпринимательству.
8. Перечислите организационно-правовые формы в РФ.
9. Дайте определение посредническому предпринимательству.
10. Перечислите организационно-экономические формы предпринимательства.

### 1.3. Задания и практические упражнения

#### *Задание 1*

Трое друзей решили зарегистрировать организацию. Один из них собирается участвовать в деятельности этой организации, а двое других нет.

Предполагается, что сфера деятельности организации связана с высокими затратами ресурсов, поэтому предприниматели заинтересованы в привлечении больших объемов финансовых средств. В случае провала все предприниматели, естественно, не хотели бы потерять все свое имущество.

Какую организационно-правовую форму им стоит выбрать?

Выберите один из предложенных вариантов ответа:

- индивидуальный предприниматель;
- командитное товарищество;
- публичное акционерное общество.

#### *Задание 2*

Будущий предприниматель, прежде чем создать собственную фирму, решил самостоятельно проанализировать преимущества и недостатки той организационно-правовой формы, которую он выбрал. Для этого он выписал преимущества и недостатки в таблицу. Такой принцип удобно использовать при принятии решения о выборе организационно-правовой формы для вашего предприятия. Сделайте и вы такую таблицу.

#### *Задание 3*

В табл. 1.1 представлены четыре организации («Эврика», «Трансфес», «Альфа» и «Темп-14»), охарактеризована экономическая ситуация, в которой они действуют, известно количество участников. Распределите четыре предложенные организационно-правовые формы (публичное акционерное общество, индивидуальный предприниматель, полное товарищество, производственный кооператив) по указанным организациям.

**Характеристика организаций**

Наименование организации	Экономическая ситуация	Количество участников
«Эврика»	Сложная экономическая ситуация, высокая конкуренция	1
«Трансфес»	Низкая конкуренция, уровень риска невысок, благоприятная экономическая ситуация	1
«Альфа»	Низкая конкуренция, низкий уровень риска	4
«Темп-14»	Средний уровень риска, изменяющаяся экономическая ситуация, высокая конкуренция	10

**Тесты для самопроверки**

*1. Полное определение понятия «предпринимательская деятельность»*

а) вид хозяйственной деятельности, направленный на получение прибыли;

б) деятельность коммерческих организаций, которая связана с вложением средств в целях получения прибыли на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой;

в) свободное экономическое хозяйствование в различных сферах, осуществляемое субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребности конкретных потребителей и общества в товарах (работах, услугах) и получения прибыли (дохода), необходимых для саморазвития собственного дела (предприятия) и обеспечения финансовых обязанностей перед бюджетами и другими хозяйствующими субъектами;

г) принципиально новый вид хозяйствования, позволяющий реализовывать творческие идеи собственника предприятия.

*2. Характерной чертой предпринимательской деятельности не является:*

а) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм;

б) творческий потенциал общества;



в) экономическая заинтересованность, преследующая цель получение прибыли;

г) творческий потенциал населения.

*3. Функцией предпринимательства не является:*

а) контрольная функция;

б) ресурсная функция;

в) общеэкономическая функция;

г) творческо-поисковая (инновационная) функция.

*4. Предприниматель – это:*

а) владелец капитала или определенной части акций какой-либо фирмы или компании, за счет которой он получает свой доход;

б) человек, который берет на себя риск, связанный с организацией новой идеи, продукта, вида услуг, предприятия и т.д.;

в) профессионал, владеющий специальными навыками в области управления;

г) учредитель компании.

*5. К современной концепции деловых качеств предпринимателя не относится:*

а) умение эксплуатировать компьютерную и оргтехнику;

б) способность и умение правильно оценивать ситуацию на рынке;

в) умение осуществлять минимальные предпринимательские расчеты;

г) готовность и способность создать собственную производительную структуру.

*6. Практика успешной предпринимательской деятельности, властная функция предпринимателя, как правило, \_\_\_\_\_ вступает в противоречие с интересами общества:*

а) всегда;

б) очень часто;

в) очень редко;

г) постоянно.

*7. Среди доминирующих мотивов вхождения российских людей в сферу предпринимательства в настоящее время можно выделить:*

а) чувство патриотичности;

б) стремление реализовать свой потенциал;

- в) желание получать стабильную заработную плату;
- г) следование общим тенденциям развития общества.

8. *Предпринимательская функция неразрывно связана с принципом:*

- а) самоорганизации;
- б) харизматичности;
- в) аскетичности;
- г) альтернативности.

9. *Среди существующих в мировой практике способов формирования законодательства в России используется:*

- а) запретительный;
- б) разрешительный;
- в) консервативный;
- г) либеральный.

10. *Бизнес – это:*

- а) совокупность деловых отношений в сфере воспроизводства;
- б) действие, направленное на собственное обогащение за счет других;
- в) процесс присвоения средств производства и предметов потребления;
- г) способность и готовность рисковать ради проведения сделки на более выгодных условиях.

11. *Оптимальный бизнес требует выполнения следующих условий:*

- а) максимум прибыли по отношению к совокупному предложению товаров и услуг;
- б) равенство совокупного спроса и предложения;
- в) максимум цены;
- г) максимум производства товаров.

12. *Результаты бизнеса – это:*

- а) деятельность, приносящая доход;
- б) удовлетворенный платежеспособный спрос на товары и услуги;
- в) денежная оценка совокупности объектов собственности;
- г) укрепление личной конкурентоспособности.

*13. Целью деятельности предпринимательской фирмы является:*

- а) окупаемость издержек;
- б) обеспечение нормальной прибыли;
- в) рост занятости в экономике страны;
- г) максимальная полезность производимых товаров (работ, услуг).

*14. К субъектам бизнеса не относятся:*

- а) предприниматели;
- б) потребители;
- в) граждане, работающие по найму;
- г) владельцы основного и оборотного капитала.

*15. Основу предпринимательского бизнеса составляет:*

- а) частная собственность на средства производства;
- б) наемный труд;
- в) экономические и административные методы управления фирмой;
- г) коммерческая посредническая деятельность.

*16. К характерным чертам предпринимателей не относится:*

- а) инициативная деятельность на свой страх и риск;
- б) экономическая и юридическая ответственность за результаты деятельности;
- в) восприимчивость к новаторству;
- г) полная независимость от своих контрагентов.

*17. Общественные притязания в сфере бизнеса обусловлены:*

- а) необходимостью постоянного обмена деятельностью между ними;
- б) отстаивание своих частных интересов;
- в) наличием противоречий в бизнесе между частным и общественным;
- г) рациональным использованием природных ресурсов.

*18. Система бизнеса не включает:*

- а) предпринимателей;
- б) потребителей;
- в) граждан, работающих по найму;
- г) законы и закономерности развития отношений между людьми.

*19. Инфраструктура бизнеса представляет:*

- а) совокупность элементов, обеспечивающих свободный обмен и перелив различного вида ресурсов;
- б) систему регулирования ассортиментной структуры товаров, работ, услуг;
- в) единую информационную систему телекоммуникаций;
- г) специальные фирмы по разработке программного обеспечения.

*20. К основным элементам инфраструктуры бизнеса не относится:*

- а) товарный рынок;
- б) рынок труда;
- в) финансовый рынок;
- г) фондовая биржа;

*21. Государство, предприниматели, покупатели и партнеры по бизнесу являются:*

- а) субъектами предпринимательской деятельности;
- б) объектами предпринимательской деятельности;
- в) индикаторами предпринимательской деятельности;
- г) объектами имущественных прав хозяйствующих субъектов на рынке.

*22. В классификации предпринимательства по функциям выделяют следующий тип предпринимательства:*

- а) частное;
- б) государственное;
- в) посредническое;
- г) общественное.

*23. К основному виду производительной предпринимательской деятельности относится:*

- а) деятельность, результатом которой является производство товара, готового к употреблению;
- б) лизинговая деятельность;
- в) конструкторская деятельность;
- г) трастовая деятельность.

*24. Добровольное объединение юридических лиц и граждан на основе членства – это:*

- а) потребительский кооператив;

- б) автономная некоммерческая организация;
- в) некоммерческое партнерство;
- г) коммерческая организация.

25. *Коммерческие организации могут создаваться в форме:*

- а) производственных кооперативов;
- б) фондов;
- в) учреждений;
- г) ассоциаций.

26. *Одной из форм правового статуса предпринимателя является:*

- а) физическое лицо;
- б) индивидуальный предприниматель;
- в) резидент;
- г) фермер.

27. *Временное соглашение двух и более юридических лиц по объединению усилий при реализации какого-либо крупномасштабного проекта носит название:*

- а) консорциум;
- б) корпорация;
- в) картель;
- г) синдикат.

28. *Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, именуется*

- а) трест;
- б) унитарное предприятие;
- в) холдинговая компания;
- г) картель.

29. *Минимальный размер уставного капитала для общества с ограниченной ответственностью должен составлять:*

- а) 50 МРОТ;
- б) 100 МРОТ;
- в) 1000 МРОТ;
- г) 10000 МРОТ.

30. *Использование наемного труда запрещено для предприятий следующей организационно-правовой формы:*

- а) унитарные предприятия;

- б) хозяйственные общества;
- в) производственные кооперативы;
- г) хозяйственные товарищества.

31. *Минимальное количество лиц, необходимое для создания производственного кооператива, составляет:*

- а) 10 человек;
- б) 20 человека;
- в) 4 человека;
- г) 5 человек.

32. *Всем своим имуществом по обязательствам организации отвечают:*

- а) коммандитисты;
- б) акционеры;
- в) полные товарищи;
- г) артельщики.

33. *Высшим органом управления общества является:*

- а) общее собрание участников;
- б) совет директоров;
- в) правление;
- г) учредитель.

34. *Способы реорганизации юридического лица:*

- а) присоединение, возникновение, учреждение и регистрация;
- б) слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование;
- в) слияние, учреждение и регистрация;
- г) преобразование.

35. *Если при ликвидации ООО его имущества недостаточно для удовлетворения требований всех кредиторов, в этом случае:*

- а) расчеты с кредиторами откладываются на год;
- б) имущество распределяется между ними пропорционально размерам подлежащих удовлетворению требований;
- в) кредиторам выплачивается доля имущества учредителя;
- г) расчеты с кредиторами откладываются на два года.

36. *Формы предпринимательства в зависимости от формы собственности:*

- а) государственные и муниципальные;
- б) частные и зарегистрированные;

- в) смешанные, государственные, частные, муниципальные;
- г) государственные и частные.

37. *Устав общества представляет:*

- а) соглашение о намерениях содержащее основные социальные вопросы деятельности общества;
- б) основной документ общества, регулирующий отношения между его участниками, между участниками и обществом, между органами управления общества, между обществом и его контрагентами;
- в) основной документ, определяющий создание юридических лиц;
- г) учредительный договор.

38. *Преимущества индивидуальных предпринимателей проявляются в следующем:*

- а) не возникает проблем с делением прибыли, проще система налогообложения, возможны льготы;
- б) небольшая величина стартового капитала;
- в) быстрый срок окупаемости затрат;
- г) легкость получения банковских кредитов.

39. *Некоммерческая организация занимается предпринимательской деятельностью, если это:*

- а) покрывает ее расходы на зарплату;
- б) служит достижению целей организации;
- в) покрывает расходы на коммунальные услуги;
- г) покрывает расходы на арендную плату.

40. *Поддержка малого предпринимательства на муниципальном уровне зависит от:*

- а) уровня понимания проблемы главами муниципалитетов;
- б) общегосударственной целевой программы развития;
- в) законодательных актов;
- г) нормативных актов.

41. *В соответствии с Гражданским кодексом РФ к коммерческим организациям не относятся:*

- а) хозяйственные товарищества;
- б) хозяйственные общества;
- в) потребительские кооперативы;
- г) государственные и муниципальные унитарные предприятия.

*42. Юридическим лицом является организация, представляющая собой:*

- а) предпринимательскую фирму, юридически и организационно оформленную;
- б) представительство, действующие на основании инструкций, разработанных собственниками их имущества;
- в) филиалы, расположенные вне места нахождения головной структуры и осуществляющие все функции;
- г) индивидуального предпринимателя, осуществляющего предпринимательскую деятельность на свой страх и риск.

*43. Правоспособность юридического лица возникает:*

- а) при его создании;
- б) в момент совершения сделки;
- в) в момент совершения производственной и иной деятельности;
- г) после его регистрации.

*44. Экономическим условием для государственной регистрации юридического лица является:*

- а) бизнес-план, рассчитанный на период от 3 до 5 лет;
- б) справка из налоговых органов о доходах учредителей;
- в) документ, подтверждающий оплату не менее 50% уставного капитала;
- г) документ, подтверждающий оплату уставного капитала в размере 100-кратной минимальной оплаты труда в месяц.

*45. Физические лица не могут:*

- а) иметь имущество на правах сделки;
- б) заниматься предпринимательской деятельностью;
- в) создавать юридические лица (совместно или с другими физическими и юридическими лицами);
- г) заключать международные сделки.

*46. Основанием для деятельности юридического лица являются:*

- а) устав и учредительный договор;
- б) предпринимательские способности собственников капитала;
- в) определенная организационная структура;
- г) самостоятельный баланс.



*47. Юридическими лицами не могут быть:*

- а) коммерческие организации;
- б) некоммерческие организации;
- в) филиалы и представительства;
- г) высшие учебные заведения.

*48. Не являются частью частного сектора экономики:*

- а) хозяйственные товарищества и хозяйственные общества;
- б) производственные кооперативы;
- в) индивидуальные предприниматели без образования юридического лица;
- г) потребительские общества;

## Тема 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

---

### Основные термины и понятия

<i>Планирование.</i>	<i>Экономико-математические методы.</i>
<i>Бизнес-планирование.</i>	<i>Графоаналитический метод.</i>
<i>Бизнес-план.</i>	<i>Сетевой метод.</i>
<i>Методика.</i>	<i>Стратегическое планирование.</i>
<i>Методика ФФПМП.</i>	<i>Тактическое планирование.</i>
<i>Методика КРМГ.</i>	<i>Норма.</i>
<i>Методика UNIDO.</i>	<i>Норматив.</i>
<i>COMFAR.</i>	<i>Нормативные расходы.</i>
<i>Принцип успешности ССС,</i>	<i>Методика TACIS.</i>
<i>ДДД, ВСП.</i>	<i>Полный бизнес-план.</i>
<i>Балансовый метод.</i>	<i>Концепт бизнес-плана.</i>
<i>Расчетно-аналитический метод.</i>	<i>Управленческий бизнес-план.</i>

### 2.1. Краткое содержание темы

В истории развития среды жизнедеятельности человека, общества и государства с исторической, социальной, политической, экономической, демографической точки зрения нет этапа эволюции, где игнорируются ключевые постулаты процессов, характеризующих значимость и важность планирования в системе достижения поставленного результата.

Реализуя основную задачу, с экономической точки зрения субъект бизнеса стремится получить максимальную прибыль за счет разных направлений и источников, балансируя на грани

рациональности вложенных ресурсов. Современные условия реализации бизнеса требуют постоянного поиска нового, находясь в состоянии выбора оптимального, что в свою очередь эффективно может предопределяться только своевременной и системной работой, слаженно реализующей все функции менеджмента с учетом конкретных условий на рынке.

Особое отношение к детализации планирования ожидаемых результатов и последствий в бизнес-процессах на разных этапах конъюнктурного развития предпринимательской среды формируется путем реинвестирования в расширение производства действующего бизнеса или освоения нового вида деятельности.

Учреждая новое предприятие и реализуя как минимум функцию стимулирования вовлечения в процесс самозанятости путем создания собственного бизнеса, государство должно создавать максимально благоприятные условия в малом и среднем бизнесе как сферах с огромным трудовым, производственным, финансовым и интеллектуальным потенциалом. Реализация эффективного проекта возможна только при четкой детализации обоснования действий на всех стадиях спецификации особенностей функционирования будущего предприятия. Всесторонне обоснованную программу действий позволяет представить такой заключительный документ процесса бизнес-планирования, как бизнес-план.

Этот документ определяет структуру (параметры) и перспективы развития предприятия с анализом возможных изменений рыночной конъюнктуры; стратегия развития увязывается с конкретными мероприятиями, а материально-финансовые ресурсы – с поставленными целями; предусматривается возможность совершенствования структуры управления предприятием, обосновываются направления вложения средств и т.д.

Таким образом, в современной интерактивной, динамически насыщенной среде субъектов бизнеса, в условиях экономических, финансовых и правовых сдвигов функционирования системы невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

**Планирование** – это первоначальный процесс управления бизнес-деятельностью субъекта хозяйствования, направленный как на формирование обоснования вложений ресурсов, так и на детализацию количественных и качественных показателей развития с прогнозным видением ключевых проблемных и перспективных тенденций в краткосрочном и долгосрочном периодах деятельности.

В.А. Баринов утверждает, что планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу.

Важно отметить, что в работах В.М. Поповой, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика планирование рассматривается как одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством.

Рассматривая разные уровни организации ресурсов и планирования, можно заметить, что этот процесс проходит повсеместно, однако отличается степенью наполнения детализации, бюджетным и временным ограничениями охвата компаний. Одно, несомненно, важно: без планирования нельзя достигнуть эффекта координации управляемости своим пространством, временем и ресурсами в будущем.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Особенно важно планирование в коммерческой деятельности, где требуются предвидение в долгосрочной перспективе и предварительные разработки, предшествующие первым шагам предприятия. Исходя из вышеупомянутого материала предложим следующую систематизацию особенностей:

**Временная** – использование времени как эталона сравнения соответствующих показателей в прошлом, настоящем и будущем.

**Контрольно-пространственная** – привязка обязательно к конкретному пространству с оценкой степени возможного контроля и доступности достигнутых результатов.

**Информационно-правовая** – конкретика и уровень доверия к источникам информации, правовая критичность порядка и механизма регулирования бизнес-процессов.

**Ресурсно-потенциальная** – доступность ресурсов и формирование производственного, финансового, трудового потенциала в перспективах развития финансово-хозяйственной деятельности (рис. 2.1).

Рассмотрим основные черты планирования:

- планирование всегда опирается на данные прошлых периодов;
- планирование контролирует развитие предприятия в перспективе;
- надежность плана зависит от точности данных прошлых периодов;
- планирование носит вероятностный характер, так как базируется на неполных данных;
- качество планирования зависит от компетентности и профессионального уровня плановых работников.



Рис. 2.1. Схема составления и реализации плана в контексте особенностей и характерных черт планирования

Таким образом, составление и реализация эффективного бизнес-планирования – непрерывный процесс, который может быть наглядно представлен рис. 2.1.

Поскольку предпринимательство – это постоянный процесс принятия решений, реализация и оценка результатов принятых действий, то соответственно формирование планов позволяет создать основу для принятия рациональных управленческих решений. Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Таким образом, можно сформулировать авторское определение места бизнес-планирования в системе управления как структурированного по определенным свойствам, функциональным направлениям процессов спектра действий, фундаментально полагающихся на использование передовых методов работы, достижений науки и техники, учета макро- и микроокружения развития, и позволяющего своевременно контролировать результаты поставленных целей в производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Рациональность в бизнес-планировании доступна лишь при использовании четкой технологии. Как процесс технология состоит из циклов, характерных в виде планирования–анализа–контроля–планирования бюджета нового отчетного периода.

В итоге бизнес-планирование – это сложный управленческий инструмент, который имеет свое собственное видение непосредственного планирования и, что еще более важно, определенную взаимосвязь с технологией планирования, учетом и контролем, приводящем в итоге к финансовому результату.

Бизнес-планирование представляет собой первоначальный этап реализации компанией, экономико-правовой действительности, с которым может столкнуться компания и что может привести в итоге или к большим успехам со стабильной финансовой устойчивостью либо банкротству.

Своевременное и рациональное построение бюджетов разных спектров реализации бизнес-функциональности и разработка бизнес-планов помогают ответить на главный вопрос: что и почему происходит с компанией на рынке? Как правило, план позволяет предпринимателю не только ощутить финансовый результат, но и в большей степени начать экономить. Бизнес-планирование – это инструмент оптимизации между возможностями и предотвращением возможных прогнозных рисков по проекту. Причем достижение возможностей и выявление рисков – достаточно вероятностные категории, основу успеха раскрытия которых закладывают, прежде всего, качество достоверности информации проекта и профессионализм экспертов в области функционального планирования.

Процесс планирования у субъектов деятельности в целом различен по ряду вкладываемых в них задач, например: сроки планов, процент вероятности наступления событий, достоверности данных, вносимых поправками, и степень управляемости и координации проекта. Все это определяет специфический подход к формированию структуры восприятия планирования, а именно:

- структурирование процессов;
- достоверная обработка данных;
- формирование конкретных действий в проекте;
- ориентированная целенаправленность на достижение результата;
- видение будущего в направленности проекта.

Итак, проведем следующее определение планирования с экономико-правовой точки зрения при создании нового предприятия: это определенным образом структурированный по времени и на местности формат результатов, база которого максимально достоверна, реалистична при обработке информации, при этом учтены необходимые параметры для достижения желаемых перспектив.

Итогом в планировании процессов является создание планов, а в определенных случаях, например на уровне государства, системы планов. В соответствии с вышеупомянутым определением планирования сформулируем авторское определение *плана* – это документ, отражающий детально осмысленный по времени, просчитанный результат, основа которого – достоверная информация процесса разработки проекта с определенными параметрами, требуемыми для успешного достижения цели будущего.

**Бизнес-планирование** – это процесс трансформации расширенного информационно-аналитического потока данных бизнес-среды в систематизированно-структурированный формат описания и планирования прогнозируемно-обоснованных действий в бизнесе.

Очень часто процесс бизнес-планирования отождествляют с процессом составления бизнес-плана, хотя это не одно и то же, т.к. бизнес-планирование далеко не всегда заканчивается составлением полноценного бизнес-плана.

В процессе реализации бизнес-планирования нужно различать четыре основных подпроцесса, без которых невозможно формирование непосредственно комплексного обоснованного бизнес-плана:

1. Прояснение и описание бизнес-идеи.
2. Сбор необходимой информации для анализа бизнес-проекта.
3. Проведение анализа на осуществимость бизнес-идеи и реализуемость бизнес-проекта.
4. Подготовка описательного документа – бизнес-плана.

**Бизнес-план** – это документ, который разрабатывается и детализируется в зависимости от источника конечного потребления содержащейся в нем информации, цели и специфики разработки процесса бизнес-планирования, всесторонне оценивает возможности и угрозы внешней среды, возможные сценарии поведения сильных и слабых сторон бизнес-процессов и преломления в развитии бизнес-идеи.

Профессионально подготовленный бизнес-план позволяет привлечь необходимые ресурсы и эффективно их использовать.

Бизнес-планирование открывает предпринимателю возможности для решения следующих основных задач:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;



– выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

– определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;

– оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей.

Основная задача бизнес-планирования заключается в том, чтобы сформировать видение перспектив развития фирмы, т.е. ответить на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело? принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы?

Необходимость применения бизнес-планирования обусловлена тем, что оно:

– определяет уровень достижимости с учетом ресурсной базы поставленной цели бизнес-идеи в условиях конкуренции;

– содержит ориентиры, переходные индикаторы своевременной успешности развития и результативности процессов проекта;

– обеспечивает одно из ключевых требований при получении финансовой поддержки от внешних инвесторов.

В зависимости от рыночной ситуации и цели составления бизнес-планы могут быть различны (рис. 2.2).

Таким образом, выделяя специфику и особенности сущности бизнес-планирования нельзя не отметить, что объективное начало преломления результатов этого процесса – предпринимательство.

**Предпринимательство** – это особая форма экономической активности человека. В отличие от всех форм занятости (в качестве собственника объектов недвижимости, наемного работника, государственного или муниципального служащего, пенсионера и т.п.) начальным этапом предпринимательства является идея – результат мыслительной деятельности, впоследствии принимающий материальную форму.



Рис. 2.2. Классификационно-схематичное представление бизнес-плана

Выделяют четыре последовательных стадии бизнес-планирования (рис. 2.3).

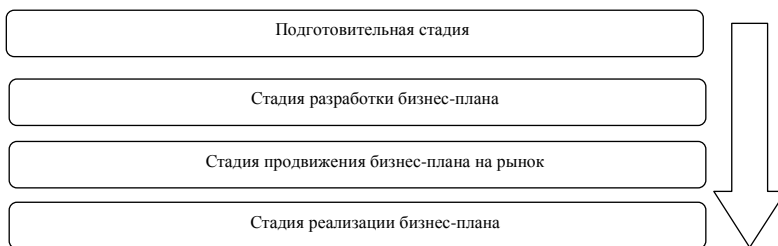


Рис. 2.3. Последовательные стадии процесса бизнес-планирования

1. Подготовительная стадия включает в себя формирование идеи и оценку ее перспективности.

**Идея** (от лат. *ides*) – форма отражения в мысли явлений объективной реальности.

Постигая действительность, идея включает в себя сознание цели дальнейшего познания и практического преобразования мира.

**Предпринимательская идея** – это содержательно-смысловая целостность предпринимательской деятельности (какого-либо дела, как продукта эмоционального переживания и освоения жизни предпринимателя).

При формировании бизнес-идеи ее источниками могут служить:

- отзыв потребителей;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнение работников отдела маркетинга;
- публикации федерального правительства о патентах;
- производимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Для зарождения «хорошей» идеи необходимо, чтобы автор обладал:

- 1) компетенцией, то есть знаниями в предметной области;
- 2) креативностью, способностью творить;
- 3) мотивацией, которая обеспечивает желание творить. При чем выделяют внешнюю мотивацию и внутреннюю.

Внешняя – материальное поощрение, признание заслуг коллективом; внутренняя – желание личности добиться результата во что бы то ни стало (самый сильный стимул). Для достижения максимальных результатов в поиске идей руководитель должен разбудить в сотруднике внутреннюю мотивацию.

*Оценка перспективности идеи.* После формирования определенного числа альтернативных идей выполняется экспертиза с целью исключения из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемых. Причины, по которым идея может быть отклонена, носят весьма общий характер:

- недостаточный спрос на продукцию проекта;
- чрезмерно высокая стоимость проекта;
- отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика;
- чрезмерный риск;
- высокая стоимость сырья, комплектующих и др.

Предпринимательская идея имеет две особенности:

- 1) существенность своего проявления, т.к. без ее наличия предпринимательская деятельность вообще невозможна;
- 2) неизбежность наступления, т.к. любой функционирующий предприниматель в своей деятельности не может избежать

процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей.

Для более эффективной реализации в будущем правильно подобранной предпринимательской идеи существует несколько вариантов, один из них – это разработка инвестиционного проекта. На законодательном уровне определение инвестиционного проекта дается в Федеральном законе № 39-ФЗ, а также в «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов» (№ ВК 477, утверждены Минэкономки, Минфинном и Госстроем РФ 21.06.99 г.).

Согласно Федеральному закону «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 (ред. от 23.12.2013) под инвестиционным проектом (ИП) понимается обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Иными словами, согласно данному определению:

**Инвестиционный проект** – это комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий и оборудования, подготовку кадров и т.п., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров (работ, услуг) с целью получения экономической выгоды.

Из всего многообразия подходов к определению инвестиционного проекта выделяют определенный ряд критериев, классифицирующих их место, роль и влияние на процесс своей реализации (рис. 2.4).

Таким образом инвестиционные проекты наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материалов, но отличаются более сложной и всеобъемлющей системой подготовительной документации (система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и рас-

четно-финансовых документов), сроками и размерами инвестиционных вложений.

Как было отмечено, в реализации каждой предпринимательской идеи всегда первоначально находится обоснование планово-экономических решений и требуемых под это соответствующих материальных и иных ресурсов. В сложных условиях неопределенности во время кризисных явлений в экономике, с одной стороны, создается сложный организационно-плановый механизм процессов достижения благоприятной ситуации на рынке в развитии предпринимательской идеи, но с другой – существуют и позитивные моменты, открывающие дополнительные возможности перед теми предпринимателями, которые готовы рисковать.

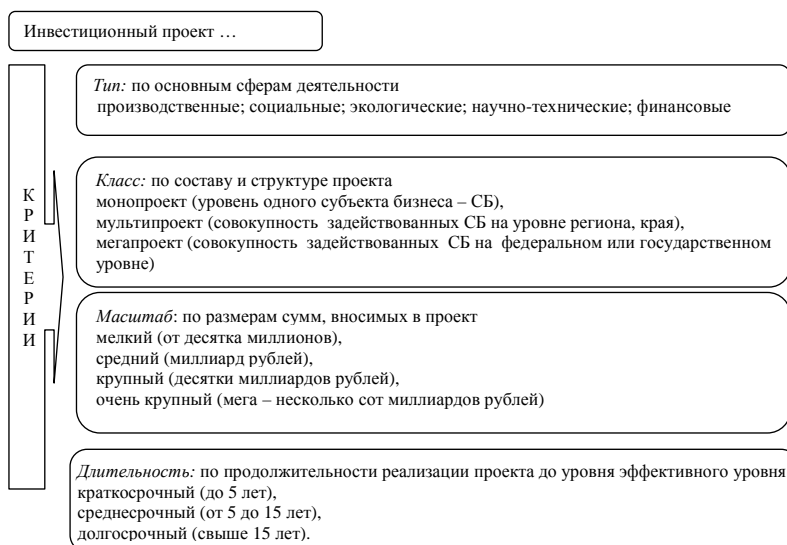


Рис. 2.4. Схема критериев классифицирующих инвестиционные проекты

Кризисные процессы, как правило, если они не искусственно созданы, приводят на любом рынке к снижению активности более высокими темпами спроса, чем предложения. Для балансировки ситуации используется цена, которая на начальной фазе кризиса сначала поднимется, а потом при очевидной неспособности будет снижаться до минимально требуемого уровня вкупаемости производства той или иной услуги, товара или про-

дукции, руководствуясь механизмом выживания на рынке. Так, в кризисный период можно приобрести дополнительные ресурсы, требуемые для начала открытия бизнеса по более низким ценам.

Снижение активности рынков приводит к поиску дополнительных источников в функционировании бизнеса, при этом очень часто нарастающим индикатором сформированного кризиса является увеличивающийся уровень безработицы на рынке труда. Отсюда второй положительный момент вхождения в среду предпринимательства со своим инновационным бизнес-планом – дешевая рабочая сила. Поэтому кризис формирует не только негативные явления для общественного восприятия его как крайне отрицательного результата в социально-экономическом разрезе стабильности разных слоев населения и государства в целом, но это и своего рода импульс (толчок) к перерождению и отбору более адаптивных (приспособленных), гибких, динамичных и инновационных форм осуществления бизнес-процессов на рынке.

Реализуя планы на рынке в конкурентной среде, каждый предприниматель должен оценивать не только экономическую или организационную составляющую своего будущего бизнеса и акцентировать должное внимание на том, как именно в структуре последовательности и сущности поднимаемых вопросов требуется рассматривать аспекты планируемого бизнеса по ряду факторов. Так, отгалкиваясь от начального уровня профессиональной подготовки разработчика и заканчивая фиксированными требованиями потенциальных инвесторов, кредиторов, венчурных компаний и государства, выбор задействованных методик варьируется от совсем узкоспециализированных, направленных на достижение максимального эффекта в конкретном направлении, до векторных методик, применяемых независимо от вида бизнеса, этапа развития, рынка и государства.

На сегодняшний день в Российской Федерации в сущности законодательных актов нет особых ограничений в выборе методики как при создании нового, так и расширении действующего бизнес-плана, за исключением проектов, в которых принимают участие государственные, федеральные, региональные,

территориальные активы и путем установленного конкурсного отбора формируют единые инициализируемые требования к структуре и наполнению предлагаемых разработок авторами бизнес-планов.

**Методика** – конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования.

Учитывая высокие стандарты эмпирических достижений в бизнесе многих иностранных и отечественных компаний, достигших значимых результатов, наиболее восприимчивыми и приемственными в унификации выбора методики разработки бизнес-плана являются:

- методика федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- методика KPMG (Швейцарской ассоциации International);
- методика TACIS (ТАСИС – Техническая помощь Содружеству Независимых Государств);
- методика UNIDO (ЮНИДО – Организация Объединенных Наций по промышленному развитию).

При этом первые две методики ограничены средой, направленностью и территориальным использованием, а методика UNIDO является универсальной и применимой во всех странах. Этому способствует требование иностранных инвесторов представлять расчеты финансового плана с помощью лицензированных UNIDO-пакетов – COMFAR и PROPSPIN.

**Система COMFAR** позволяет получить значительную графическую информацию о результатах при варьировании ряда исходных данных: объема реализации, производственных издержек, процентов за кредит. Такая программа получила широкое распространение и используется банками.

К недостаткам системы COMFAR следует отнести то, что в ней исходная информация для выполнения расчетов недостаточно приспособлена и неполностью соответствует структуре калькуляции затрат и данных отчетности, принятых на отечественных предприятиях.

Схематично алгоритм выбора методики написания бизнес-плана представлен на рис. 2.5.

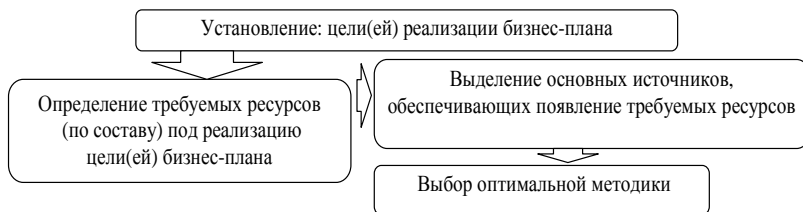


Рис. 2.5. Схема выбора методики в системе написания бизнес-плана

Выбор и применение методики преследуют, прежде всего, реализацию поддержки ключевого вопроса – оценка финансовой и экономической эффективности проекта. В нашем государстве на сегодняшний день имеются свои особенности применения зарубежных методик. Важно учесть, что высокоэффективная методика в одном государстве может иметь иную ценность и результативность в другом.

В России отмечены такие особенности:

- дифференциация бизнес-среды и ментальности восприятия (правовые акты, его нигилизм в обществе, система требований к стандартизации качества, поведение и стиль разрешения бизнес-ситуаций);

- документальные стандарты в оформлении документов с учетом синтетических и аналитических форм учета и отчетности.

Итак, проведем наглядную систематизацию методик КPMG, ФФПМП и UNIDO.

Структура бизнес-плана компании по стандартам методики КPMG может быть представлена в виде пирамиды, последовательность уровней в которой обусловлена четкостью и рациональностью в достижении поставленных целей (рис. 2.6, 2.7 и 2.8).



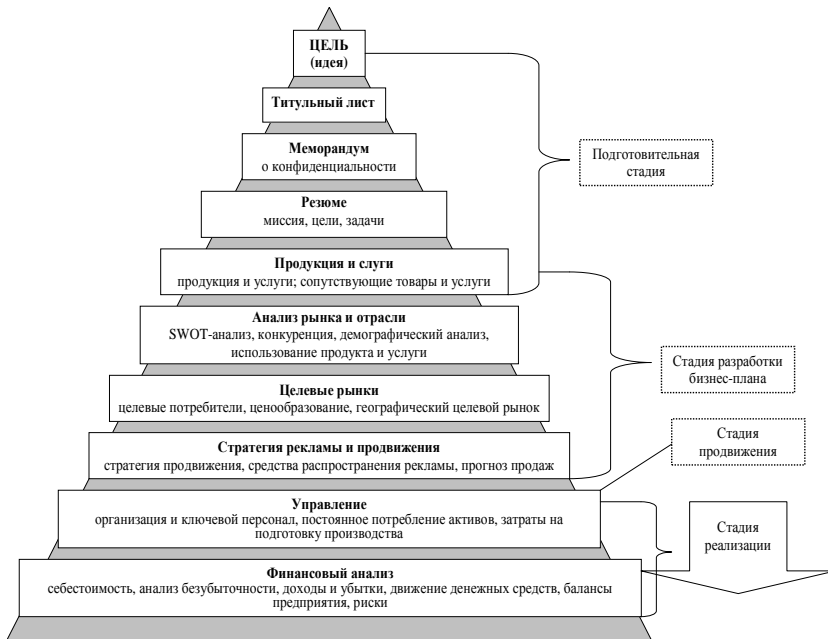


Рис. 2.6. Пирамида KPMG



Рис. 2.7. Пирамида ФФМПП



Рис. 2.8. Пирамида UNIDO

На территории РФ сегодня получили наибольшее распространение следующие методики по составлению бизнес-планов:

- 1) методика, рекомендованная Российским комитетом по развитию и поддержке малого и среднего бизнеса;
- 2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», использующая программную среду Project Expert;
- 3) стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- 4) методики компаний, занимающихся разработкой бизнес-планов.

Подводя итог, отметим сравнительную характеристику используемых методик в системе признаков, целей и задач. Формат реализации последовательности диктуется рядом специфик, о чем было сказано выше, но самым важным в этом процессе является понимание того, что все параметры имеют причинно-следственную связь через структуру бизнес-плана и поэтому не позволяют рассматривать какой-то раздел обособленно.

Мониторинг отечественных и иностранных методик, ученых, практиков, рассматривающих позицию, роль и место бизнес-плана в системе планирования, позволили выделить в его структуре три группы принципов первопричин успеха создания бизнес-плана (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Структура первопричин успеха при создании бизнес-плана

*Первая первопричина «Три ССС»* – это доступная по восприятию с минимальным количеством специфических терминов и сложных словесно-описательных оборотов формация **состоятельности, самостоятельности и сопоставимости бизнес-процессов** при стремительном достижении результатов с точки зрения всех функций задействованного менеджмента.

*Вторая первопричина «Три ДДД»* – подготовка и обоснование расчетно-аналитических параметров эффективности проекта через формации **достоверности, доводов и доказательств** инвестиционной жизнеспособности экономической перспективности бизнес-плана.

*Третья первопричина «Три ВСП»* – это критическое отношение к бизнес-процессам как обязательному и высокоэффективному средству формаций **выявления, сопоставления и противодействия** рискам, угрожающим перспективности и достижимости сформированной цели бизнес-плана.

Типизация последовательности выполнения действий при разработке, осознании формирования нового и совершенствовании старого бизнес-проекта с использованием актуальных методик позволяет максимально быстро достигать поставленной цели, тем не менее, определяющую роль в процессе выбора играет разработчик бизнес-плана.

Сегодня на рынке услуг планирования предпринимательских идей в системе разработки бизнес-планов используются многие типовые иностранные методики. На выбор из множества предла-

гаемых методик разработки нового бизнес-плана воздействуют такие ключевые факторы конкурентного успеха, как:

- временной континуум проработки показателей эффективности в плане;
- разнообразие альтернатив, влияющих на принятие решений;
- широта и количество вспомогательных материалов и документов.

Вышеперечисленные конкурентные условия определяют размер предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора. Вопрос выбора методики и её дальнейшего использования непринципиален. Важно, насколько разработанный документ сможет включить в себя содержание ряда обязательных разделов, в которых анализируются конкретные аспекты, исходная и итоговая информация. Особое внимание при выборе надо уделить источникам информации, обязательно обладающей достоверностью, обоснованностью и основанной на документальных источниках и расчетах.

Из множества вышеназванных факторов, влияющих на успешность, можно рекомендовать инструктируемому субъекту формировать свой бизнес-план таким образом, чтобы те первопричины успеха, определенные нами как три ССС, ДДД и ВСП, максимально были задействованы при подготовке и представлении материалов конкретному инвестору, кредитору, потенциальному бизнес-партнеру в системе использования конкретной методики.

Центральным местом в системе основополагающих разделов ключевым и независимо от выбора методики необходимым к выполнению является:

- финансовый план,
- план маркетинга,
- план производства.

Процесс планирования сложный и многофакторный, не только состоит из расчетов показателей состояния в будущем, но и в большей степени отражает достоверность сформированных параметров конкурентов рынка и бизнес-среды предпринимателя. Все элементарные части планирования можно выделить и охарактеризовать с позиции постановки задачи системности, а также

отношения к другим процессам, участвующим в информационном обмене.

В системе планирования можно рассматривать некоторые этапы собственной реализации, более детально называемые фазами, среди которых ярко выражены: поиск, решение, оценка и контроль решений и проблем.

Детализация и отношение к формированию фаз в системе планирования и финансового обеспечения набирают все больше популярности в сфере научных интересов, хотя на практике все эти процессы упрощаются и сводятся к рассмотрению более насущных вопросов:

- поиск вариантности альтернатив;
- оценка принятых решений;
- исполнение и контроль;
- определение плановых показателей;
- расчет фактических показателей;
- сравнение фактических и плановых показателей;
- анализ отклонений.

В принципе, все фазы, которые следуют за оценкой и принятием решений, можно не относить к области задач планирования.

Немногочисленные ученые полагают, что фаза разработки целей – это ключевое направление в децентрализации формирования центров ответственности на местах реализации проектов. Отношение к постановке проблем, обоснование альтернатив, оценка рисков и эффективность принятия решений входят в процесс планирования.

Подводя итог, можно утверждать, что бизнес-план как документ, реализующий процесс, стремительно демонстрирующий способность субъекта бизнеса эффективно участвовать в перераспределении ресурсов, в системе коммерческих отношений, подчиняясь товарно-денежной схеме: Деньги – Товар – Деньги, позволяет гибко осваивать эффективные управленческие решения.

Бизнес-план решает следующие форматы актуальных направлений для начинающих бизнесменов:

- формирует механизмы принятия важных обоснованных предпринимательских решений;
- детализирует и систематизирует финансовый аспект реализации плана;

- группирует по ряду факторов информацию в отрасли и на рынке реализации предпринимательских идей;
- позволяет предусмотреть и разработать мероприятия противодействий возможным трудностями, «подводным камням» по бизнес-плану;
- помогает определить конкретные цели, задачи, влияющие на процесс бизнес-плана;
- способствует поиску и модернизации новых сфер рыночной ниши, а также отраслей с целью увеличения финансовой прочности бизнеса.

Типовая структура бизнес-плана включает девять разделов (рис. 2.10).

<b>1</b>	<b>Резюме</b> <i>концепция сути разработки бизнес-плана</i>
<b>2</b>	<b>Сведения о предприятии и отрасли</b>
<b>3</b>	<b>Описание продукции</b>
<b>4</b>	<b>Маркетинг и сбыт продукции</b>
<b>5</b>	<b>Производственный план</b>
<b>6</b>	<b>Организационный план</b>
<b>7</b>	<b>Финансовый план</b>
<b>8</b>	<b>Риски и гарантии</b>
<b>9</b>	<b>Приложения</b>

Рис. 2.10. Типовая структура бизнес-плана

### **Раздел 1 – Резюме**

Этот раздел оформляется в самом завершении и подытоживает концепцию, заложенные в саму суть разработки бизнес-плана. Объем резюме как правило не превышает 2–3 страниц, спектр рассмотрения его самостоятельно-ознакомительный, позволяющий читателю быстро и по существу концепции понять обоснование основных положений разработки бизнес-плана. В содержании резюме обычно демонстрируются такие данные, как название проекта и адрес его реализации, имена и адреса учредителей, основные концептуальные задачи и цель, общая стоимость потребности в ресурсах планируемого проекта, срок

окупаемости и пути расширения дальнейшего развития бизнес-идеи.

### **Раздел 2 – Сведения о предприятии и отрасли**

Данный раздел формируется базовым стандартом в системе разделов, так как отражает перспективность выбора организационно-правовой формы реализации бизнеса, позволяет глубже рассмотреть горизонт привлекательности отрасли, оценить специфику отражающих показателей, характеризующих как предприятие, так и отрасль в целом.

### **Раздел 3 – Описание продукции**

Независимо от проекта предприниматель реализует себя в отношении и какого-либо продукта, услуги или товара. В этой части бизнес-плана необходимо описать эту продукцию, её конкурентные преимущества и те услуги или тот товар, которые будут ключевыми в системе реализации идеи. Особое внимание отводится характеристикам продукции с точки зрения качества и безопасности, очень важно уметь выделить уникальность, эксклюзивность предложения на рынке вашего продукта, для этого можно использовать описание новой технологии, качества товаров и т.д. Кроме этого, обязательным условием является описание возможностей расширения или совершенствования продукции, или услуг, реализуемых проектом.

### **Раздел 4 – Маркетинг и сбыт продукции**

Успех от реализации бизнес-плана во многом зависит именно от глубины и осознания сущности данного раздела. Сегодня рынок и его сегментация на определенные части сводит многих ученых, практиков и бизнесменов к поиску идеальной формулы жизнедеятельности в условиях стабильного обеспечения конкурентных преимуществ товаров или услуг. Бизнес-план будет неэффективным и заведомо проигранным, если в нем отсутствует полноценный раздел по исследованию рынка, на котором позиционируется предпринимательская бизнес-идея. Как правило, это большой раздел, выделяющий себя самостоятельностью в информационном поле внешней среды предприятия с систематически целевым назначением в изучении конкурентной среды рынка. Поэтому здесь детализируются данные о конкурентах, ценах на рынке, инструментах маркетингового продвижения на рынке товаров и услуг. Заканчивается данный раздел выработкой маркетинговой стратегии с разделением на четкие позиции по времени

потребности ресурсов, необходимых для её реализации. На новых предприятиях прогноз развития рыночной среды делается как минимум на год в детальном разрезе, а дальше в общих цифрах на еще два последующих годовых периода. В качестве основных вопросов можно выделить ценовую политику, каналы сбыта, рекламу и продвижение продукции на рынке.

### **Раздел 5 – Производственный план**

Технология цепочки связанных событий и действий порой в мелочах рассказывает суть тех уникальных возможностей, которые так дороги любой бизнес-идее. В раздел включается под описательно-разъяснительную схему рассмотрение всех производственных и других рабочих процессов. Также уделяется внимание торговой или производственной площади предприятия, её техническим, санитарно-эпидемиологическим пожароопасным условиям. В конце раздела следует описать производственный процесс со всеми его сложностями, технологическими особенностями, схемами движения предметов труда и средств производства. При привлечении сторонних подрядчиков необходимо описать их сущность и место действий в реализации успешного бизнес-плана.

### **Раздел 6 – Организационный план**

Структурировать процесс управления и организации всех процессов на предприятии важно с точки зрения оптимальности координации действий и времени затрат, которые формируются на каждую операцию в управленческом учете. Здесь рассматривается детальный анализ использования трудовых ресурсов, формируется штатное расписание с выделением окладов количества работников и формированием общего фонда оплаты труда. Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов и увеличения производительности труда разрабатывается система стимулирования как управленческого, так и производственного персонала с четким классификатором обязательств и критериев качества работы.

### **Раздел 7 – Финансовый план**

Самый жесткий и прагматичный раздел в бизнес-плане – финансовый план. Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана, в него включаются и основные показатели, составленные на 3–5 лет: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируют состояние потока



реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В итоге доводим до сущности расчетных данных показатель точки безубыточности, что даст возможность как предпринимателю, так и инвесторам прагматично предположить объемы, размер и суммы необходимых ожиданий возврата затрат в точке.

### **Раздел 8 – Риски и гарантии**

Предпринимательская деятельность – это череда событий между доходами, расходами и рисками. В разделе по рискам обязательной строкой проходит сущность определения того, как мы сможем справиться с тем, что может проявиться и нести ущербно-стоимостной характер нашему бизнесу. Особенное внимание к рискам приковано при создании нового проекта, нового товара или новой услуги, так как все новое – до конца не прочитанное и сравнить его с чем-то действующим сложно. Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности, заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Таким образом, элементы метода планирования закладываются в той или иной форме практически в каждом разделе бизнес-плана и являются центральным звеном хозяйственного механизма управления и регулирования процесса производства.

Существует несколько методов планирования (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Методы планирования

**Балансовый метод** планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана.

**Расчетно-аналитический метод** – используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень.

**Экономико-математические методы** – позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

**Графоаналитический метод** – дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями.

**Сетевой метод** – является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам.

**Программно-целевые методы** – позволяют составлять план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач.

Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые и бригадные. Основные разделы и ориентировочные индикаторные показатели годового плана представлены в табл. 2.1.

**Основные разделы и показатели годового плана**

Разделы плана	Индикаторы плана
План производства и реализации продукции	Номенклатура, ассортимент, товарная и реализованная продукция
План технического развития и организации производства	Удельный вес конкурентоспособной продукции, экономическая эффективность мероприятий
План по инвестициям	Размеры капитальных вложений в строительномонтажные работы (эффективность капиталовложений)
Материально-техническое обеспечение (план закупок)	Объем поставок сырья и материалов
Труд, персонал и заработная плата	Производительность труда, численность персонала, фонд оплаты труда
Себестоимость, прибыль и рентабельность	Смета затрат, себестоимость реализованной продукции, рентабельность, чистая прибыль
Финансовый план (бюджет)	Баланс доходов и расходов, налоговое давление, налоговые платежи и отчисления, денежный поток
Фонды экономического развития предприятия	Сметы фондов (накопления, потребления, резервного)
Охрана окружающей среды	Капиталовложения в природоохранные мероприятия
Социальное развитие коллектива	Уровень социальной обеспеченности работников

**Оперативно-производственное планирование** уточняет задания текущего годового плана на более короткие промежутки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место).

В целом все планы связаны между собой причинно-следственной связью и напрямую или опосредованно зависят от достижений определенных показателей или их недостижения по отношению друг к другу. Упрощенная процедура формирования планирования в компании и их связь (рис. 2.12).

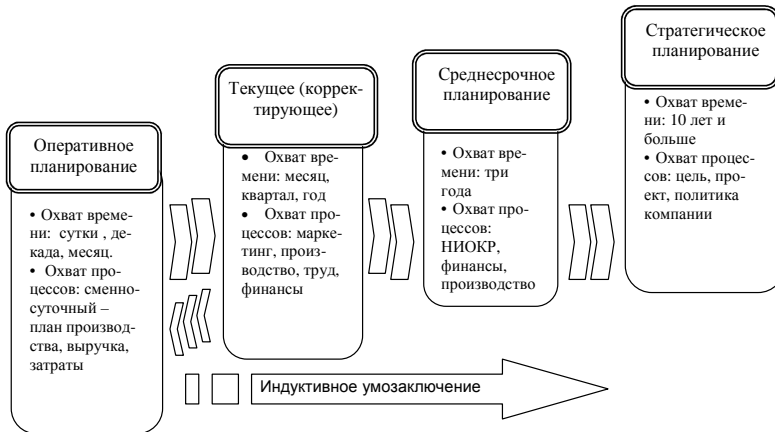


Рис. 2.12. Процедура формирования планирования в компании

Детализация условий, влияющих на процесс формирования политики оперативного планирования компании, представлена на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Фрагмент условий, влияющих на процесс оперативного планирования

Таким образом, **стратегическое планирование** вырабатывает генеральную цель развития компании путем подбора, создания

эффективных организационно-экономических рычагов управления, а также адаптивно-трансформирующих средств достижения, генерации динамически-конкурентной внешней и внутренней политики, как следствие, происходит осознание сущности миссии компании.

**Миссия** – это идеальное состояние развития сущности генеральной цели компании в пространстве и времени. В широком аспекте миссия – обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Для эффективного построения планирования необходимо учитывать его основные принципы, которые впервые предложил А. Файоль:

- принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

- принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

- принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться без остановки;

- принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

- принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти.

В современной практике планирования помимо рассмотренных классических широкую известность приобрели общеэкономические принципы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Общеэкономические принципы построения планирования в компании**

Наименование принципа	Содержание
Принцип комплексности	Подразумевает целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия
Принцип эффективности	Подразумевает разработку такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции
Принцип оптимальности	Подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив
Принцип пропорциональности	Подразумевает сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия
Принцип научности	Подразумевает учет последних достижений науки и техники
Принцип детализации	Подразумевает степень глубины планирования
Принцип простоты и ясности	Подразумевает соответствие уровню понимания разработчиков и пользователей плана

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность, другие – гибкость и точность – в разных направлениях.

Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования.

*Принцип участия* показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя – не важно, насколько плохо, чем быть планируемым другими – не важно, насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

*Принцип холизма* состоит из двух частей: координация и интеграция. Каждая из них относится к своему измерению организации. Организации разделены на уровни, каждый уровень – на единицы, различающиеся по функциям, продукции и обслуживаемому рынку. Координация охватывает взаимодействия единиц одного уровня, интеграция – между единицами разных уровней.

Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.

Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Систематизация вышеизложенных принципов представлена в табл. 2.3.

### Основные принципы бизнес-планирования

№ п/п	Принципы планирования	Содержание
1	Непрерывность	<p>Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов;</li> <li>2) скользящего планирования – по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы</li> </ol>
2	Эластичность и гибкость	<p>Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) введения плановых резервов по основным показателям;</li> <li>2) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных;</li> <li>3) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды;</li> <li>4) использования альтернативных планов</li> </ol>
3	Единство и полнота (системность)	<p>Системность достигается тремя способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования;</li> <li>2) все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития;</li> <li>3) включением в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений</li> </ol>



Продолжение табл. 2.3

№ п/п	Принципы планирования	Содержание
4	Точность и детализация	<p>1) любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели;</p> <p>2) по мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы</p>
5	Экономичность	<p>1) расходы на планирование должны соизмеряться с получаемым от него выгодами;</p> <p>2) вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений</p>
6	Оптимальность	<p>1) на всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений;</p> <p>2) выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных при прогнозируемых ограничениях</p>
7	Участие	<p>1) активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения;</p> <p>2) планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других</p>
8	Холизм (сочетание координации и интеграции)	<p>Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимосвязей планов на всех уровнях</p>
9	Вариантность	<p>Разработка нескольких альтернативных вариантов плана: оптимистического, пессимистического, консервативного и др.</p>

№ п/п	Принципы планирования	Содержание
10	Социальная ориентация	Предусматривает: 1) социальное развитие коллектива; 2) обеспечение экологичности, безопасности и эргономичности выпускаемых товаров
11	Адекватность	Соответствие плановых показателей реальной ситуации достигается: 1) увеличением числа учитываемых факторов; 2) повышением точности (обоснованности) прогнозов

Эффективную систему управления предприятием, особенно в условиях рыночного производства, невозможно построить без качественного планирования. Стратегическое планирование неразрывно связано со стратегическим управлением и является его основой. Важнейшим из методов управления предприятием является бизнес-планирование как квинтэссенция стратегического управления, основанного на нормативном подходе к планированию.

Нормативы активно применяются в целевом управлении, когда устанавливаются четкие и конкретные цели, оцениваются их достижимость и эффективность, изучаются уровень участников и состояние объекта управления.

**Под нормой** понимается научно обоснованная мера затрат живого или овеществленного труда на изготовление единицы продукции или выполнение заданного объема работ.

**Норматив** характеризует степень упорядоченного использования ресурса на единицу измерения продукции или работы.

**Нормативная база обеспечения** в поддержке своей прогрессивности должна ежегодно или по мере необходимости проверяться на точность, чтобы учитывать степень влияния развития технического уровня производства, организации труда и управ-

ления производством, улучшение качества или состава выпускаемой продукции.

Нормативная база является основой при использовании нормативных методов в планировании и управлении, характеризующейся применением норм и нормативов в целях регулирования деятельности предприятий.

Главное назначение нормативных методов – выполнение трудовыми коллективами плановых заданий при минимальных затратах всех видов ресурсов (трудовых, финансовых, материальных).

Формирование единой действующей и жизнеспособной системы норм и нормативов способствует функционированию всех направлений деятельности предприятия в едином ключе. Создание системы норм и нормативов зависит от нескольких факторов: единства методов формирования и управления норм и нормативов, прогрессивности применяемых норм, периодического их обновления при совершенствовании технологии производства, использовании новых видов сырья и материалов, нового оборудования и механизмов, сравнимости применяемых норм и нормативов друг с другом.

Функционирование и применение единой системы норм и нормативов в производственной деятельности предприятия зависят от единства методов разработки и утверждения применяемых норм и нормативов. Использование норм и нормативов – одна из важнейших методик планирования и управления, которая позволяет создать плановую нормативную базу, используемую для формирования плановых показателей, разработки плановых заданий и анализа их выполнения. В настоящее время практически вся нормативная база на большинстве предприятий автоматизирована.

Нормативная база для обеспечения своей прогрессивности должна ежегодно или по мере необходимости проверяться на точность, чтобы учитывать степень влияния развития технического уровня производства, организации труда и управления производством, улучшение качества или состава выпускаемой продукции.

Система норм и нормативов подразделяется на нормы и нормативы:

- оценки эффективности производственной деятельности;

- трудовых затрат и формирование системы оплаты труда;
- расхода сырья, материалов, электроэнергии и топлива;
- использования производственных мощностей;
- на капитальное строительство и освоение капитальных вложений;
- использования оборудования и механизмов, изучения потребности в нем;
- на производственную деятельность;
- финансовой деятельности;
- социально-экономические ;
- на охрану окружающей среды.

Помимо используемых во всех сферах производственной деятельности норм и нормативов существуют специфические нормы, применяемые в конкретном производстве и зависящие от специфики организации его технологического процесса. Кроме того, нормативный метод в планировании и управлении предприятия может применяться в симбиозе с другими методами. Отличие его от других методов заключается в использовании нормативов вместо плановых заданий на основе четкого регулирования расходов различных видов ресурсов. Объем произведенной продукции не должен быть больше или меньше того, который рассчитан согласно нормативам.

Возможности применения в управлении нормативных методов очень обширны. Нормативный метод учета затрат до сих пор является одним из наиболее прогрессивных на производстве и для расчета себестоимости произведенной продукции. С помощью нормативного метода рассчитывается потребность предприятий в сырье, материалах, денежных средствах, оборудовании и т.д.

Использование нормативных методов в планировании позволяет, используя точные инженерные и экономические расчеты, формировать реальный, напряженный, но выполнимый производственный план. Кроме того, использование нормативов помогает уйти от метода планирования «от достигнутого уровня», который плох тем, что не выявляет имеющиеся просчеты и недостатки в управлении и производстве, а, наоборот, возводит их в правило.

Для обеспечения действенности нормативного метода необходимо:

– составить нормативную калькуляцию на каждый вид продукции, в случае изменения норм провести оперативный пересчет каждой калькуляции, где встречается данная норма;

– сравнить фактические затраты с нормами и определить причины сложившихся отклонений;

– принять управленческие решения на основе анализа полученных отклонений, внести изменения в производственный план или бизнес-план в случае необходимости, пересмотреть нормы, когда они перестают отвечать одному из принципов установления норм (напряженности, современности, объективности, точности и т.д.).

Нормативные затраты являются тем эталоном, с которыми сравниваются фактические затраты всех видов ресурсов.

**Нормативные расходы** – результат использования самых передовых и эффективных условий производства и основа для планирования всех производственных затрат в перерасчете на единицу продукции. Сумма нормативных затрат труда, сырья и материалов, работы оборудования и накладных расходов – это нормативные издержки на единицу продукции.

Нормы и нормативы подразделяются на **технические**, которые определяют расход материалов, затраты труда работников и размер их заработной платы, время работы оборудования, машин и механизмов и **экономические**, которые отражают результаты деятельности предприятия в целом, например, себестоимость произведенной продукции, размер прибыли, уровень рентабельности. Нормативы регулируют, стимулируют, оценивают производственную и экономическую деятельность предприятия, а также помогают распределять имеющиеся материальные ресурсы, косвенные затраты, готовую продукцию и полученную прибыль.

Чтобы нормативный метод в планировании и управлении предприятием эффективно работал, необходимо:

- 1) четко классифицировать производственные затраты;
- 2) определить объекты для составления калькуляций, объекты учета затрат или места возникновения затрат, разбить статьи калькуляции по элементам калькуляции;

3) определить метод распределения косвенных расходов, если не предусмотрен поэлементный учет затрат по каждому виду производимой продукции;

4) распределить все затраты по отчетным периодам согласно моментам их возникновения, независимо от финансового обеспечения этих затрат;

5) разделить все планируемые и фактические затраты на производственные затраты и капитальные вложения (так называемые ОРЕХ и CAPEX).

Достоинство нормативного метода планирования затрат:

- не требует использования сложных методов анализа, а акцент делается на всех моментах отклонений, особенно негативных;

- оперативно контролировать затраты, напрямую или косвенно влияющие на себестоимость продукции;

- позволяет снизить затраты на производство всех видов учета и анализа, трудоемкость процессов учета незавершенных остатков и проведения инвентаризации.

К недостаткам нормативного метода учета затрат относят погрешности, которые возникают при пересмотре плановых норм.

Нормативный метод планирования применяется и для расчета финансовых показателей предприятия. Этот метод наиболее прост для использования и заключается в следующем: на основе действующих норм и технико-экономических нормативов определяется потребность предприятия в финансовых ресурсах и источниках финансирования. Среди финансовых нормативов можно назвать ставки налогов и сборов, тарифных взносов, нормы отчислений на амортизацию, нормативы потребностей в использовании оборотных средств и скорости их оборачиваемости для получения наилучшего финансового результата. Потребность в финансах рассчитывается путем перемножения нормативного показателя и показателя объема или количества.

Система нормативов в планировании финансов выделяет внешние и внутренние нормативы. К внешним нормативам и нормам относятся те, которые установлены законодательными актами РФ, субъектами федерации и местными органами власти. Это ставки различных видов налогов, нормы амортизационных отчислений и тарифные ставки. К внутренним нормативам относятся те, которые разработаны, утверждены и действуют внутри

предприятия. Это нормы запасов и расходования сырья и материалов, тарифные ставки, которые не противоречат установленным нормам на федеральном и отраслевом уровне, нормы кредиторской задолженности, нормативы отчислений во внутренние фонды предприятия и т.д.

**Процесс бизнес-планирования** – это последовательное изложение системы реализации проекта, т.е. тех ключевых моментов бизнеса, которые, во-первых, могут быть проверены, причем не только экономистами-профессионалами, но и инвесторами, решающими, в какой бизнес вложить определенную сумму собственных денег, во-вторых, аргументированно убедить инвестора или партнера в выгодности данного бизнеса и необходимости участия в нем или, напротив, предостеречь от вложения денег из-за слишком большого и неоправданного риска.

В мировой практике выделяют следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

- подготовительная;
- разработка бизнес-плана;
- продвижение бизнес-плана;
- реализация бизнес-плана.

Последовательность этапизации процессов, влияющих на составление бизнес-плана, представлена на рис. 2.15.

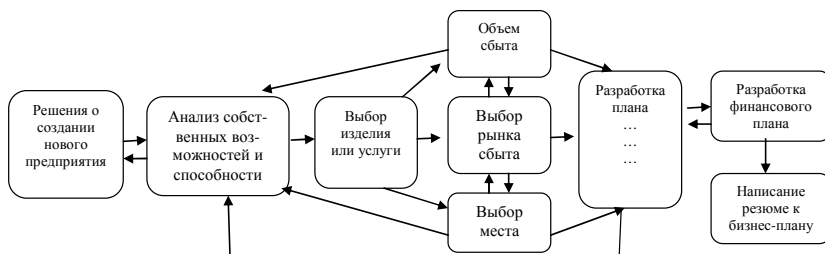


Рис. 2.15. Схема этапизации процесса составления бизнес-плана

Многообразие отраслевой и территориальной специфики предприятий, а также значительные различия в организации производства и управления на малых и крупных предприятиях не укладываются в какую-то одну схему планирования. Поэтому

структура планов и сроки, на которые они разрабатываются, различны.

**Отраслевая специфика предприятия** – особенности организации производственной и хозяйственной деятельности, свойственные предприятиям определенной отрасли. К таковым могут относиться применяемые методы планирования и учета, специфика нормативно-справочной информации, структура внутренней и внешней логистики и многое другое.

**Основной объективной причиной** различий периода бизнес-планирования является главным образом разная продолжительность жизненного цикла выпускаемой продукции. Последняя, в свою очередь, определяется степенью сложности и размерами затрат, связанных с заменой продукции.

Продолжительность жизненного цикла определяется возможностью и необходимостью замены купленного потребителем изделия на новое. Этими же возможностями определяется и требование потребителя к характеристикам товара. Чем дороже и сложнее изделие, тем выше требования к его качественным характеристикам. А это увеличивает сроки проектирования, изготовления и доводки изделия до нужной кондиции.

Как известно, бизнес-план позволяет очертить круг проблем, с которыми сталкивается предприятие при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде.

В соответствии с целями составления бизнес-плана принято выделять следующие направления бизнес-планов (рис. 2.16):

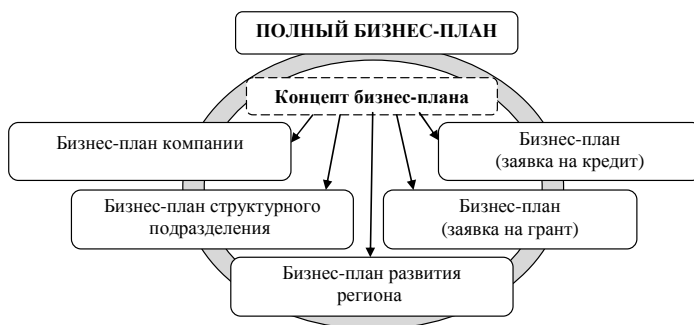


Рис. 2.16. Структуризация бизнес-планов



**Полный бизнес-план** – полное структурированное и обоснованное изложение информации для потенциальных партнеров, инвесторов, результатов маркетингового исследования, стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

**Концепт бизнес-плана** – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

Бизнес-план компании (группы) – раскрытие перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

Бизнес-план структурного подразделения – раскрытие перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

Бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Таким образом, бизнес-план занимает важное место в разработке детализации сущности эффективности бизнес-идеи, планировании оптимальных организационно-экономических процессов и внедрении эффективно обоснованных управленческих решений (рис. 2.17).

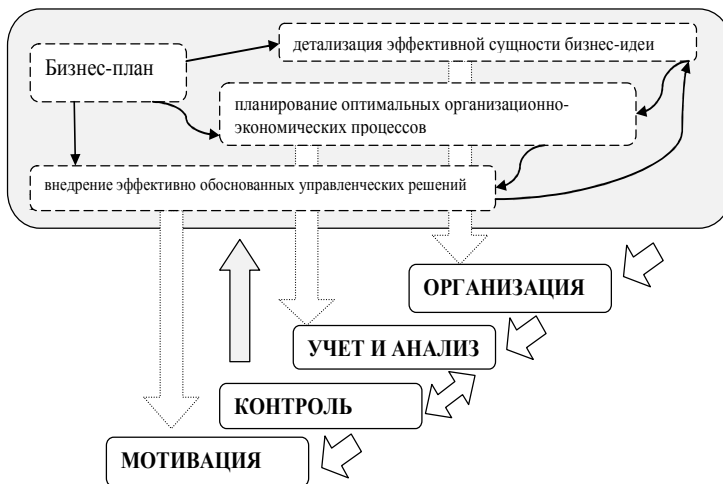


Рис. 2.17. Место бизнес-плана в системе управления бизнесом

Несмотря на все особенности разных направлений составления бизнес-плана, основные функции их реализации сформированы в двух блоках:

- внешние функции бизнес-плана (рис. 2.18, табл. 2.4),
- внутренние функции бизнес-плана (табл. 2.5).

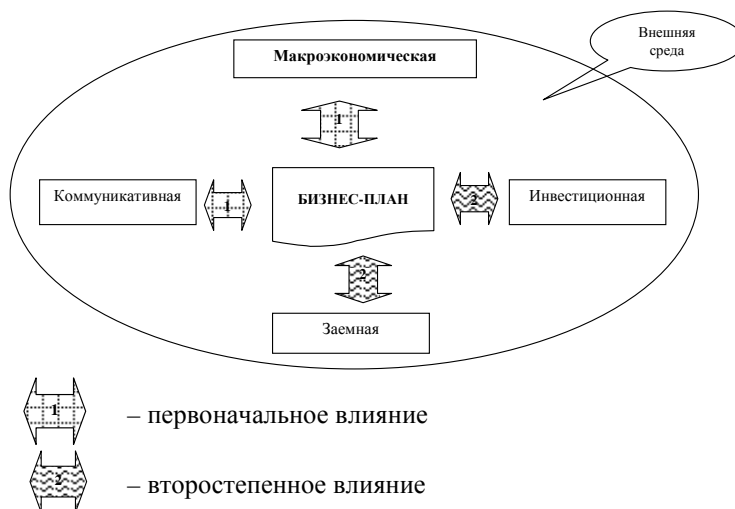


Рис. 2.18. Степень влияния внешних функций бизнес-плана на ресурсно-компетентную внешнюю среду организации

Детализация содержания и полнота процесса наполнения функций бизнес-плана зависят от условий и целей его реализации во времени и пространстве (табл. 2.4).

Таблица 2.4

**Детализация содержания внешних функций бизнес-плана**

Функции бизнес-плана	Описание функции	Детализация процесса проявления функции
Макроэкономическая	Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства. Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики	Определение стратегических тенденций развития производства. Разработка и реализация государственной политики, разработка и реализация региональной политики
Инвестиционная	Привлечение инвестиций	Способствует разработке механизма привлечения реальных инвестиций: – централизованные инвестиции (государственные, региональные программы); – дотации, субсидии; финансовые инвестиции: – подготовка эмиссии акций и реализация их на фондовом рынке
Заемная	Привлечение заемного капитала	Обоснование благонадежности в получении ссуд и кредитов
Коммуникативная	Установление деловых контактов, изучение целей участников	Организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов

Как видно из табл. 2.4, внешние функции могут проявлять себя как индивидуально, исходя из целевого назначения составления бизнес-плана, так и одновременно, совокупно, многократно воздействуя на временные процессы, формируя успешность восприятия и достижимости целей бизнес-плана.

Из табл. 2.5 видно, что интеграция в системе менеджмента управленческих и внутренних функций бизнес-плана очевидна, поскольку бизнес-план является основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами и возможными инвесторами. Фундамент переговоров в системе рассмотрения взглядов бизнес-плана должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о следующих направлениях (рис. 2.20).

Таблица 2.5

### Внутренние функции бизнес-плана

Функция управления	Функции бизнес-плана	Описание функции	Детализация процесса проявления функции
Планирование деятельности	Стратегически-целевая (концептуальная)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка долговременных стратегий развития с обоснованием конкретных направлений деятельности, краткосрочных её целей;</li> <li>– разработка тактики их достижения;</li> <li>– прогнозирование результатов деятельности</li> </ul>	Обеспечение системного и сквозного характера планирования и прогнозирования ресурсов
Организация деятельности	Аналитически-исполнительская	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение центров ответственности за результаты деятельности;</li> <li>– анализ соответствия кадрового состава;</li> <li>– анализ системы оплаты труда</li> </ul>	Обоснование обязанностей структурных подразделений и отдельных исполнителей, подбор новых кадров, оценка существующей системы оплаты труда
Контроль	Учетно-контрольная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учет и контроль результатов деятельности;</li> <li>– определение степени и факторов риска;</li> <li>– отчетность перед собственниками</li> </ul>	Учет отклонений от плана, их анализ, разработка мероприятий по снижению риска

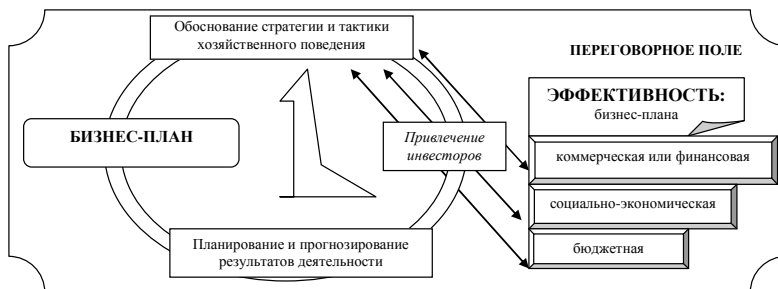


Рис. 2.19. Основы переговоров в системе составления бизнес-плана

Таким образом, бизнес-план, выполняя различные функции, должен обеспечивать возможность анализа, оценки, позиционирования, контроля и управления в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней среды компании. Реализация перечисленных выше функций позволяет повысить адаптацию всех бизнес-процессов к постоянным изменениям бизнес-среды, которая с течением времени усложняется все больше и больше.

Современная технология планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием компании. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана (УБП), объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

Введение термина «управленческий бизнес-план» более точно отражает концептуальную задачу данного типа бизнес-плана по сравнению с распространенным в литературе термином «бизнес-план компании».

**Управленческий бизнес план** – документ, в котором отражена стратегия, показатели и календарные планы компании. *Концептуальной задачей* УБП в целом является фиксирование вектора целей компании или бизнес-единицы, а также алгоритмов и ресурсов их достижения.

Данный тип бизнес-плана более конкретен по сравнению со стратегическим планом и позволяет задать четкие цели компании

на короткий период (как правило, на год), а также подробный алгоритм действий по достижению поставленных целей.

Помимо этого УБП позволяет решить еще одну задачу управления – координацию действий между различными участниками, так как каждый участник играет свою роль, имеет свой круг обязанностей и задач.

По существу, УБП представляет собой перечень конкретных действий для руководителей, описывает роль, которую каждое подразделение компании или бизнес-единицы должно сыграть в процессе достижения поставленных целей.

Можно выделить *три типа бизнес-планов*, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом:

- управленческие бизнес-планы – применяются для управления текущей деятельностью и развитием компании;
- бизнес-планы проектов – направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данной компании;
- разовые бизнес-планы – направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

На рисунке 2.20 показана взаимосвязь семейства бизнес-планов, которые могут быть разработаны в компании.

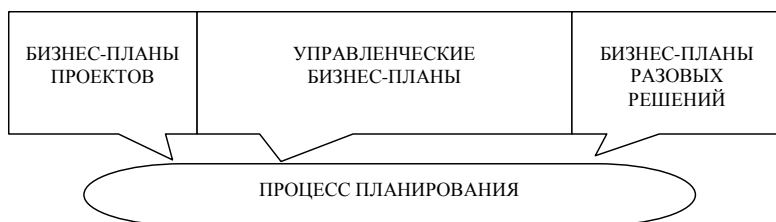


Рис. 2.20. Схема взаимодействия различных типов бизнес-планов

В центре всей системы планирования – УБП. Это ключевое звено всего процесса бизнес-планирования. УБП является наиболее приемлемым типом стратегического плана для малых и средних компаний и включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должны стать

согласованная стратегия и подробный алгоритм действий с указанием конкретных шагов и ключевых показателей деятельности по достижению поставленных целей.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов компании. Данный тип бизнес-планов может быть и частью УБП, и отдельным элементом реализации стратегии компании.

Бизнес-планы разовых решений подготавливаются «по требованию». Это вовсе не означает, что они никак не связаны с другими типами бизнес-планов, наоборот, их подготовка позволяет успешно решить конкретную задачу УБП. Например, бизнес-план по внедрению новой услуги в бизнес-единице может быть отработан в дополнение к УБП этой бизнес-единицы.

В УБП используются обычно все процедуры стратегического планирования, но они более усечены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью руководства небольшой компании построить сложные стратегические планы и прогнозы.

Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей. Составление УБП исходит из положения, что компания разработала стратегию, которой она придерживается в соответствии с поставленными целями. Так, при определении стратегии более целесообразно ориентироваться на эволюционное состояние компании (S-кривая).

Логика построения УБП исходит из следующих определяющих элементов технологии планирования:

- оценка текущего состояния компании и внешней среды;
- прогнозирование ситуации во внешней среде;
- определение цели компании на ближайший период;
- определение желательного состояния компании в будущем с учетом прогноза;

– выбор алгоритмов достижения поставленных целей на основе стратегии компании.

– разработка оптимальных функциональных стратегий.

Структура УБП должна включать следующее:

– титульный лист;

– сведения о разработчиках;

– содержание;

– вектор целей;

– формулировку функциональных стратегий;

– стратегическую карту;

– ключевые показатели деятельности и целевые даты их достижения;

– календарные планы работ с показателями подразделений;

– финансовые показатели;

– приложения (SWOT-анализ, финансово-экономические обоснования и т.п.).

УБП как модель деятельности компании или бизнес-единицы строится в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды. УБП должен дать ответ на вопрос: «Где сегодня находится компания?». Используя эту информацию и сравнивая с вектором целей, можно увидеть разрыв, возникающий между «где мы есть» и «где мы хотим быть». Сокращение разрыва – главная задача составляемого УБП. На основе вектора целей компании определяются частные цели структурных подразделений, которые конкретизируют их задачи. Основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения на понимание общей цели компании.

Важнейшая проблема определения целей подразделений касается их четкого количественного выражения, что предполагает выбор количественной величины, характеризующей целевой показатель. При этом главными критериями выбора показателей считают их взаимосвязь с общей целью компании, понятность показателя и возможность его измерения.

Реализация в компании предложенной системы планирования позволит решить главную задачу – перейти к управле-



нию компанией через систему подготовки и реализации семейства бизнес-планов.

## 2.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие методики используются в РФ при составлении бизнес-планов?

2. В чем сущность понятия «методика», и чем оно отличается от понятия «методология»?

3. Перечислите и раскройте суть основных разделов фундаментальной методики UNIDO. Зачем и для чего необходимо использовать именно эту методику разработки бизнес-плана, на ваш взгляд?

4. Перечислите и обоснуйте понимание основных особенностей и характерных черт в бизнес-планировании.

5. Развитие каких объективных характеристик наиболее существенно влияет на качество и оптимальность процессов в бизнес-планировании?

6. В чем состоит сущность концепта бизнес-плана в системе классификации?

7. Перечислите и обоснуйте понимание связи и взаимозависимости внешних функций бизнес-плана.

8. Управленческий бизнес-план, основные составляющие в концепции разработки бизнес-плана.

## 2.3. Задания и практические упражнения

### *Задание 1*

Заполните табличную форму. На основании проделанной работы сделать собственный вывод о том, какая методика вам больше подходит для разработки бизнес-плана.

### Сравнительная характеристика методик разработки бизнес-плана

Методика	Сравнительно-описательная характеристика методики							
	Особенности	Сходства	Распространенность	Адаптивность к законодательству РФ	Уровень			
					детализации условий и процессов	применимости		
						Торговля	Услуги	Производство
ФФПМП	1.; 2.; 3...	1. 2. ...						
KPMG	1.; 2.; 3...							
UNIDO	1.; 2.; 3...							

### *Задание 2*

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды KPMG, выделяя на каждом этапе особенности требований: а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние); б) временную продолжительность процесса; в) вид и качество информации; г) специфику сферы бизнес-идеи.

### *Задание 3*

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды UNIDO, выделяя на каждом этапе особенности требований: а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние); б) временную продолжительность процесса; в) вид и качество информации; г) специфику сферы бизнес-идеи.

## **Тесты для самопроверки**

*1. Причины ограничения методик «United Nations Industrial Development Organization» пакетов – COMFAR, PROSPIN в Российской Федерации:*

- а) несовпадение структуры документов (разные аналитические формы);
- б) различия в условиях функционирования деловой среды на микро- и макроуровнях;
- в) низкая глобализация экономики и интеграция иностранных инвестиций в бизнес-процессы Российской Федерации;
- г) отсутствие заинтересованности отечественного бизнеса в международных рынках сбыта продукции, услуг или товаров.

*2. Отечественные методики составления бизнес-плана в Российской Федерации:*

- а) Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;
- б) Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- в) Консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;
- г) Всемирного банка реконструкции и развития.

3. *Выбор методики разработки бизнес-плана зависит от:*  
а) величины предполагаемых инвестиций по конкретному проекту;

б) специфики потенциального инвестора;

в) ожидаемых доходов;

г) законодательства Российской Федерации в части Налогового кодекса РФ.

4. *Адекватность информации в бизнес-планах выражается:*

а) семантической, синтаксической и прагматической основами;

б) репрезентативностью, содержательностью и достаточностью;

в) доступностью, актуальностью и своевременностью;

г) точностью, достоверностью и устойчивостью.

5. *Свойства исходной информации о бизнес-планах:*

а) точность;

б) достоверность;

в) содержательность;

г) достаточность.

6. *Компьютерный вариант методологии UNIDO:*

а) COMFAR;

б) PRINCE2;

в) P2M;

г) Альт-Инвест.

7. *Западные методики разработки бизнес-планов в Российской Федерации:*

а) UNIDO;

б) Всемирного банка реконструкции и развития;

в) методика фирмы «Goldman, Sachs&Co»;

г) консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт».

8. *Общими разделами всех методик составления бизнес-планов являются:*

а) финансовый план;

б) план маркетинга;

в) план производства;

г) план риска.

9. *Методы планирования:*

а) балансовый;

- б) расчетно-аналитический;
- в) экономико-математический;
- г) интегральный.

*10. Расчетно-аналитический метод планирования использует:*

- а) расчет показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень;
- б) уровень основных показателей в плановом периоде и влияния факторов;
- в) результаты экономического анализа графическими средствами;
- г) комплекс задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

*11. Экономико-математические методы позволяют:*

- а) формировать результаты экономического анализа графическими средствами, разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами;
- б) подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный;
- в) рассчитать показатели плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень;
- г) формировать результаты экономического анализа графическими средствами.

*12. Показатели годового планирования в зависимости от объекта:*

- а) месячные и квартальные;
- б) заводские, цеховые и бригадные;
- в) экономические, трудовые и ресурсные;
- г) оперативные и долгосрочные.

*13. Оперативно-производственный план:*

- а) средство обеспечения ритмичного выпуска продукции;
- б) алгоритм равномерной работы предприятия;
- в) программа плановых заданий непосредственным исполнителям;
- г) свод правил творческих ресурсов общества.

*14. Принципы планирования А. Файоля:*

- а) необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность;
- б) комплексность, эффективность, оптимальность;
- в) пропорциональность, научность, детализация;
- г) простота и ясность.

*15. Принцип в условиях рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях:*

- а) необходимости;
- б) единства;
- в) непрерывности;
- г) гибкости.

*16. Общеэкономические принципы планирования:*

- а) необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность;
- б) комплексность, эффективность, оптимальность;
- в) пропорциональность, научность, детализация;
- г) простота и ясность.

*17. Принципы участия и холизма разработаны:*

- а) Р. Акоффом;
- б) А. Файолем;
- в) М. Портером;
- г) Й. Шумпетером.

*18. Понятие «проект» включает:*

- а) замысел и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого экономического, технического, технологического или организационного результата;
- б) установление важнейших производственно-экономических пропорций;
- в) процесс приведения в относительное соответствие намерений фирмы с ее возможностями в обеспечении рынка товарами;
- г) систему плановых расчетов предпринимательской деятельности.

19. *Первоочередным мероприятием при разработке бизнес-плана считают:*

- а) составление резюме;
- б) разработка бизнес-идеи;
- в) проведение маркетинговых исследований;
- г) разработка товарной стратегии.

20. *Ключевой элемент в планировании маркетинга бизнес-плана:*

- а) НИОКР;
- б) маркетинговая информация;
- в) объем платежеспособного спроса на товар;
- г) конкурентоспособность предприятия.

21. *Факторы, изучаемые при исследовании потребителя в бизнес-планировании:*

- а) факторы социальной среды;
- б) факторы экономической среды;
- в) побудительные факторы;
- г) факторы внутренней среды и часть факторов макросреды.

22. *Принцип планирования, включающий сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия:*

- а) комплексности;
- б) эффективности;
- в) оптимальности;
- г) пропорциональности.

23. *Принцип планирования, учитывающий последние достижения науки и техники:*

- а) комплексности;
- б) эффективности;
- в) научности;
- г) пропорциональности.

24. *Состав принципа холизма:*

- а) координация и интеграция;
- б) интеграция и пропорциональность;
- в) координация и научность;
- г) научность и пропорциональность.

*25. Координация принципа холизма:*

а) деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня;

б) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне;

в) охват взаимодействия единиц одного уровня;

г) охват взаимодействия между единицами разных уровней.

*26. Интеграция принципа холизма:*

а) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях;

б) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне;

в) охват взаимодействия единиц одного уровня;

г) охват взаимодействия между единицами разных уровней.

*27. Место применения норматива:*

а) целевое управление;

б) процессное управление;

в) ситуационное управление;

г) стратегическое управление.

*28. Характерная черта нормативных методов в планировании:*

а) применение норм и нормативов;

б) разработка норм;

в) управление нормативами;

г) применение факторного анализа.

*29. Главное назначение нормативных методов:*

а) выполнение трудовыми коллективами плановых заданий при минимальных затратах всех видов ресурсов;

б) разработка норм;

в) управление нормативами;

г) применение факторного анализа.

*30. Создание систем норм и нормативов зависит от:*

а) единства методов формирования и управления норм и нормативов;



- б) прогрессивности применяемых норм;
- в) использования новых видов сырья и материалов;
- г) внедрения нового оборудования и механизмов;
- д) решения собрания акционеров.

*31. Использование норм и нормативов:*

- а) одна из важнейших методик планирования и управления;
- б) принцип организации производства;
- в) функция менеджмента;
- г) концепция стратегического развития предприятия.

*32. Бизнес-план включает:*

- а) разработку цели и задач перед предприятием на перспективу;
- б) оценку текущего состояния экономики;
- в) оценку сильных и слабых сторон производства;
- г) анализ рынка и информацию о клиентах.

*33. Бизнес-план позволяет:*

- а) показать выгодность предполагаемого проекта;
- б) привлекать контрагентов и потенциальных финансовых партнеров;
- в) устанавливать уровень инфляции;
- г) формировать творческий потенциал общества.

*34. Отличие бизнес-плана от планирования:*

- а) не только организует всю внутреннюю сторону процесса производства на предприятии, но и стремится увязать ее с рыночными требованиями;
- б) неотъемлемая часть хозяйственной деятельности предприятий;
- в) одна из организационно-правовых форм предприятий;
- г) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм.

*35. Понятие «бизнес-планирование» – это:*

- а) процесс описания и прогнозирования планируемых действий в бизнесе, а также анализ вероятности наступления желаемых событий и появления желаемых результатов;
- б) процесс сбора необходимой информации для анализа деятельности предприятия;

в) процесс подготовки описательного документа об уровне безработицы на рынке труда;

г) процесс определения состава маркетинговых мероприятий предприятия на рынке.

*36. Бизнес-планирование отличается от бизнес-плана:*

а) процессом;

б) функциями;

в) составлением конечного документа;

г) рисками.

*37. Подготовленный бизнес-план позволяет:*

а) сделать вывод о необходимости привлечения ресурсов;

б) привлечь необходимые ресурсы и эффективно ими пользоваться;

в) снизить налоговую ставку и нагрузку;

г) увеличить стоимость ценных бумаг предприятия.

*38. Бизнес-план как документ:*

а) разрабатывается в процессе бизнес-планирования, оценивает возможности и угрозы, описывает возможные сценарии развития бизнеса и прогнозирует вероятность успешности бизнес-проекта;

б) определяет только направления деятельности предприятия и его целевые рынки;

в) разрабатывается для создания чего-то нового;

г) предусматривает трудности и «подводные камни» на уровне государственного регулирования предпринимательской деятельности.

*39. По объектам бизнеса классифицируют бизнес-план:*

а) инвестиционного проекта;

б) предприятия;

в) инновационной деятельности;

г) государственной концессии.

*40. По используемой методике составления бизнес-план классифицируется:*

а) UNIDO;

б) PRINCE2;

в) SCRUM;

г) MSF.

41. *Бизнес-планирование включает стадии:*

- а) подготовительные;
- б) разработки бизнес-плана;
- в) инвестиционные;
- г) реализации бизнес-плана.

42. *Классификация бизнес-проекта по масштабу:*

- а) мелкий, средний, крупный, очень крупный;
- б) инновационный, организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный;
- в) моно-, мульти-, мегапроекты;
- г) простой, сложный, очень сложный;

*Бизнес-план ориентирован на достижение успеха деятельности:*

- а) финансово-экономической;
- б) социально-гуманитарной;
- в) общественно-политической;
- г) религиозной.

43. *Изложение потенциальному инвестору результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов соответствует:*

- а) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- б) концепту коммерческой идеи;
- в) бизнес-плану компании;
- г) бизнес-плану структурного подразделения.

44. *Изложение плана перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров соответствует:*

- 1) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- 2) концепту коммерческой идеи;
- 3) бизнес-плану компании;
- 4) бизнес-плану структурного подразделения.

45. *Основа переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности в проекте соответствует:*

- а) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- б) концепту коммерческой идеи;
- в) бизнес-плану компании;

г) бизнес-плану структурного подразделения.

46. *Блоковость функций бизнес-плана соответствует:*

- а) внешним и внутрифирменным;
- б) интеграционным и оперативным;
- в) прогрессивным и регрессивным;
- г) трансформационным и адаптационным.

47. *К внешним функциям бизнес-плана относят:*

- а) макроэкономический анализ сфер производства;
- б) привлечение инвестиций;
- в) привлечение заемного капитала;
- г) определение центров ответственности за результатами деятельности.

48. *К внутренним функциям бизнес-плана относятся:*

- а) определение центров ответственности за результатами деятельности;
- б) оценка научно-технического, производственного потенциала;
- в) контроль результатов деятельности, учет;
- г) привлечение инвестиций.

49. *Бизнес-план должен раскрывать инвесторам:*

- а) обоснование стратегии и тактики хозяйственного поведения;
- б) планирование и прогнозирование результатов деятельности;
- в) масштабность привлечения инвестиционных ресурсов;
- г) определение центров ответственности по результатам деятельности.

50. *Определение понятия «управленческий бизнес-план»:*

- а) документ, в котором отражены стратегия, показатели и календарные планы компании;
- б) инструкция управляющего, используемая в сфере торговли;
- в) тип конкурентов, разрабатывающих аналогичный бизнес-план;
- г) план работ персонала предприятия на календарный период.

51. *Управленческий бизнес-план отличается от стратегического:*

- а) большей конкретикой, позволяет задать четкие цели компании на короткий период;

- б) разработкой подробного алгоритма действий по достижению поставленных целей;
- в) простой организационно-правовой формой деятельности предприятия;
- г) сравнительно более новой и прогрессивной формой плана достижения целей.

## Тема 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

---

### Основные термины и понятия

*Резюме.*

*Визитная карточка  
предприятия.*

*Сущность проекта.*

*Маркетинговая стратегия.*

*Управление бизнесом.*

*Стратегия производства  
продукции.*

*Охрана окружающей среды.*

*Финансовый план.*

### 3.1. Краткое содержание темы

Как отмечалось, бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства, и конечные финансовые показатели работы. Часто при составлении планов действующих предприятий используется скользящий график, при котором ежегодно разрабатывается детальный план на предстоящий год, а также уточняется и продлевается еще на год общий бизнес-план.

С точки зрения законодательства Российской Федерации ни объем, ни содержание бизнес-планов не ограничиваются. Данное условие распространяется только на бизнес-планы, предназначенные для внешних пользователей.

Однако стоит помнить, что бизнес-план по-прежнему представляет собой максимально функциональное описание того, как идея может быть реализована. А это означает, что в обязательном порядке каждый бизнес-план должен содержать следующие блоки (рис. 3.1).

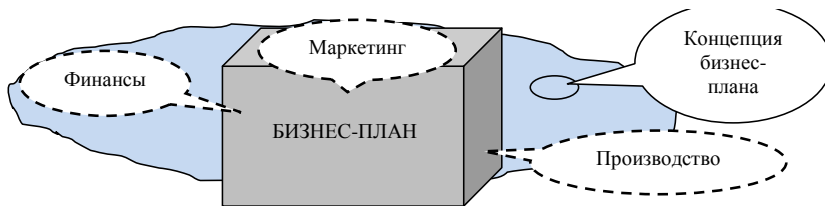


Рис. 3.1. Обязательные части бизнес-плана

Схема «**БИЗНЕС – МАРКЕТИНГ – ПРОИЗВОДСТВО – ФИНАНСЫ**» – это основа структуры любого бизнес-плана. Вне зависимости от того, скачан ли бизнес-план «бесплатно» или получен от элитной консалтинговой компании, он будет содержать эту информацию.

Международные и российские стандарты, принятые в сфере бизнес-планирования, устанавливают вполне определенные требования не только к названиям разделов, но и к их содержанию.

**Стандарт, введенный в действие Европейским Банком** по реконструкции и развития. Бизнес-план, составленный в формате ЕБРР, имеет следующую структуру:

- Титульный лист;
- Соглашение о конфиденциальности;
- Резюме;
- Описание предприятия (включая информацию о финансовом состоянии и кредитной истории);
- Описание проекта (источники финансирования, описание идеи, рынка, производственного процесса и взаимоотношений проекта с окружающей средой, SWOT);
- Финансовый блок (графики поступлений и выплат, риски, информация о поручителях и заложенных ресурсах, необходимое оборудование и перечень процессов, которые будут задействованы после получения финансирования)

### Приложения

Как можно заметить, в отличие , например, от стандарта UNIDO, ЕБРР гораздо больше внимания уделяет финансовым характеристикам проекта, однако структура остальных информационных блоков несколько менее формализована.

Использовать данный стандарт, разумеется, могут все, но лучше это делать лицам, уже имеющим опыт в бизнес-планировании и в составлении бизнес-планов.

Бизнес-план, оформленный в соответствии со стандартом BFM, должен включать в себя следующие разделы:

- Титульный лист;
- Меморандум о конфиденциальности;
- Резюме бизнес-плана;
- Сведения общего характера (информация о предприятии, проекте);
- Маркетинговый план (анализ микро- и макро-среды, маркетинговые расходы, анализ конкурентов и т.д.);
- Организационный план;
- Инвестиционный план (календарные графики выплат по проекту, диаграммы Ганта и т.д.);
- Производственный план;
- Финансовый план (отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, финансовые показатели проекта и т.д.);
- Риски.

## **Приложения**

Данный формат является «основательным» и подразумевает задействование широкого спектра различных аналитических инструментов, начиная от относительно широко распространенных, таких, как SWOT, PEST или BKG матрицы, и заканчивая составлением и анализом цепей создания стоимости (valuechain).

Стандарт BFM требует не простого желания и наличия опыта в написании бизнес-планов, но скорее наличия серьезного уровня компетенций в каждой из описанных областей, помноженного на нахождение составителя бизнес-плана в «бизнес-мейнстриме».

**Стандарт KPMG** требует включения в бизнес-план следующих разделов:

- Резюме;
- Описание продукта или услуги;
- Анализ рынка и отрасли;
- Описание целевых рынков;



- Маркетинговый план (описание стратегии продвижения, прогноз продаж, используемые средства);
- Описание структуры и управления;
- Финансовый анализ проекта.

Структура составляющих методик различна, но в целом одинакова по конечному результату и некоторыми процессам. Рассмотрим наиболее приемлемую, на наш взгляд, структуру, предложенную впервые международной организацией TACIS – Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States), представленную на рис. 3.2



Рис. 3.2. Типовая структура бизнес-плана (TACIS)

Рассмотрим далее концептуально основные разделы бизнес-плана.

**Резюме** – это рекламная часть бизнес-плана. Оно должно содержать доказательства преимуществ и выгоды выполнения вашего бизнес-плана, чтобы вызвать к нему интерес. Резюме выступает по сути кратким изложением бизнес-плана, то есть сжатым бизнес-планом в бизнес-плане. Писать резюме следует после того, как будет разработан полный бизнес-план. Главное назначение – вызвать интерес и убедить потенциального инвестора еще до прочтения основной части бизнес-плана в правильности обоснованной в нем стратегии бизнеса.

Даже если бизнес-план предназначен для внутреннего пользования, краткое описание его будет очень полезно, поскольку позволяет свести воедино все компоненты бизнес-плана. Поэтому резюме должно содержать краткое описание всех разделов, содержащихся в бизнес-плане. В резюме необходимо сообщить о концепции (бизнес-идее) вашего проекта, стадиях его реализации, источниках инвестирования, структуре управления бизнесом, рынке сбыта вашей продукции, уровне ее конкурентоспособности, финансовых прогнозах, сроках окупаемости инвестиций, возможных рисках и способах их уменьшения. В резюме должны излагаться приоритетные моменты вашего бизнеса.

Существует два типа составления резюме: *развернутое* и *краткое*.

Развернутое описание бизнес-плана требует определенных литературных способностей, должно стать для читателя интересной историей. Такое резюме рекомендуется при открытии производства продукции, не имеющей аналогов, что требует развернутых объяснений. В других ситуациях приемлема краткая (тезисная форма) резюме.

**Визитная карточка предприятия** содержит информацию, в которой необходимо охарактеризовать создаваемое предприятие, определить его правовой статус, сферу деятельности, объем выпуска основной продукции, структуру капитала, количество работающих и др.

Визитная карточка формируется из следующих положений:

- полное наименование предприятия;
- адрес, телефон, факс;
- отрасль деятельности;
- дата создания, расширения или открытия нового направления деятельности;
- где и кем зарегистрировано предприятие;
- годовой объем выпуска основной продукции (предоставления услуг);
- структура капитала;
- основной банк и счета;
- количество работников, в том числе вновь привлекаемых;
- сведения о руководстве предприятия;
- фамилия, имя, отчество руководителя предприятия и телефоны;
- основные менеджеры с указанием их квалификации;

– организационная структура предприятия с указанием основных организационно-производственных и управленческих подразделений.

Начинающему предпринимателю в бизнес-плане необходимо кратко описать: какие активы нужны и какие виды финансирования стартовой деятельности ожидаются, подтвердив это составленным начальным балансом по форме (табл. 3.1).

Таблица 3.1

**Стартовый (начальный) баланс (тыс. руб.)**

Актив		На начало деятельности
<b>I. Необоротные активы</b>		
01	Нематериальные активы	
02	Остаточная стоимость	
03	Первоначальная стоимость	
04	Износ	
05	Основные средства:	
06	Остаточная стоимость	
07	Первоначальная стоимость	
08	Износ	
<b>Всего по разделу I</b>		
<b>II. Оборотные активы</b>		
09	Запасы:	
10	производственные запасы	
11	готовая продукция	
12	Товары	
13	Денежные средства и их эквиваленты	
<b>Всего по разделу II</b>		
<b>III. Затраты будущих периодов</b>		
14	Баланс	
<b>Пассив</b>		
<b>I. Собственный капитал</b>		
15	Уставной капитал	

Актив		На начало деятельности
16	Паевой капитал	
17	Дополнительно вложенный капитал	
18	Резервный капитал	
19	Нераспределенная прибыль	
<b>Всего по разделу III</b>		
17	Дополнительно вложенный капитал	
18	Резервный капитал	
19	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	
<b>Всего по разделу III</b>		
<b>IV. Обеспечение будущих расходов и платежей</b>		
20	Обеспечение выплат персоналу	
21	Целевое финансирование	
<b>Всего по разделу II</b>		
<b>V. Долгосрочные обязательства</b>		
22	Долгосрочные кредиты банков	
23	Долгосрочные финансовые обязательства	
<b>Всего по разделу V</b>		
<b>VI. Текущие обязательства</b>		
24	Краткосрочные кредиты банков	
25	Кредиторская задолженность за товары, работы, услуги	
26	Прочие текущие обязательства	
<b>Всего по разделу VI</b>		
<b>VII. Доходы будущих периодов</b>		
27	Баланс	

**Сущность проекта** – это отражение ключевых моментов, обосновывающих разработку бизнес-плана, определяющая его место, цель и задачи.

Цели и задачи следует детально проработать. Формулировки должны быть предельно конкретными, лаконичными с указанием преимуществ создаваемого бизнеса.

При разработке раздела рекомендуется предварительно заполнить формы, которые позволят добиться лаконичных формулировок целей и преимуществ создаваемого бизнеса, провести исследование рынка. В дальнейшем, взяв данные формы за основу, легко перейти к написанию отдельных частей этого раздела.

Принятие предпринимателем решения о цели деятельности его предприятия – это определение будущего фирмы в соответствии с самым высоким уровнем удовлетворения потребностей. Необходимо учитывать, что декларирование в качестве цели прибыли приводит к стремлению сиюминутного обогащения и ведет к совершению грубых тактических ошибок: извлечению оборотных средств, сокращению бюджета маркетинга и т.д.

Лучший вариант, когда ваша цель – это стремление адекватно отреагировать на одну из острейших потребностей рынка, выявленную вами.

**Маркетинговая стратегия** – представляет собой фундаментальный процесс долгосрочной успешной реализации бизнес-плана, т.к. охватывает полностью всю аналитическую информацию о состоянии и перспективах рынка.

Схематично основные элементы данного раздела можно представить на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Схема содержания раздела «Маркетинговая стратегия»

1. На данном этапе необходимо установить, на основе каких источников информации анализировался рынок и где данные источники искать, а также показать эксперту, анализирующему бизнес-план, насколько глубоко проведен анализ рынка.

2. Сегментация и определение перспективных групп клиентов позволит с ее помощью составить профиль нескольких потенциальных групп потребителей, сегментированных по одному или более признакам (возраст, пол, семейное положение, доход и т.д.). Сама форма табл. 3.2 прикладывается к бизнес-плану как результат исследования, но в разделе должен быть сделан важнейший вывод: какие из потенциальных групп клиентов становятся целевыми группами фирмы. Вся оперативная маркетинговая работа строится на обобщении данных о выбранных целевых группах клиентов (места типичных покупок, предпочтительные источники информации, доверие рекламе, чужой точке зрения и т.д.).

*Таблица 3.2*

### Оценка конкурентоспособности продукта

Критерии	Конкурирующие продукты				
	Мой продукт	2	3	4	5
1. Обязательные требования стандартов:					
– безвредность для здоровья					
– безопасность для имущества граждан					
2. Рекомендательные требования стандартов:					
– вкус					
– калорийность					
– повышенная биологическая ценность					
– удобство упаковки					
– простота эксплуатации					
– дизайн					
– новизна модели					

Критерии	Конкурирующие продукты				
	Мой продукт	2	3	4	5
– расширение количества и качества предоставляемых услуг					
и т.д.					
Итого баллов					
Цена за однотипный продукт					
Соотношение качество / цена					

3. Возможности удовлетворения основных и сопутствующих нужд потребителей позволяют проанализировать нужды клиента, независимо от того, сможете ли вы удовлетворить их в настоящий момент. Заполняя последнюю колонку, необходимо определить те потребности, которые нельзя удовлетворить сейчас. Это помогает выявить возможности для расширения бизнеса или для кооперации с другими фирмами, если вы стремитесь к комплексному обслуживанию.

4. Определение емкости рынка по каждой целевой группе позволяет прогнозировать, на какой объем продаж вы можете претендовать в рамках каждой целевой группы потребителей.

5. Сравнительный анализ ценовой политики прямых и косвенных конкурентов. Необходимо провести сравнительный анализ цен на несколько самых типичных продуктов среди конкурирующих фирм. Форма размещается в приложение, а в тексте бизнес-плана делается вывод о том, к какой ценовой группе обобщенно относится ваша фирма.

6. Анализ конкурентной привлекательности. Необходимо провести детальный анализ преимуществ и недостатков вашего предприятия по сравнению с 2–3 основными конкурентами. Важно правильно и максимально полно определить критерии, по которым будет проводиться оценка.

7. Использование конкурентного преимущества. Преимущество, которыми обладает ваше предприятие, цель выявить то, что

необходимо сделать и какие затраты потребуются, чтобы подчеркнуть каждое из них.

При разработке бизнес-плана рассматривается множество маркетинговых приемов, охватывающих четыре элемента комплекса маркетинга **ПРОДУКТ – ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ – ЦЕНА – ПРОДВИЖЕНИЕ** и образующих практический маркетинговый инструментарий будущего предпринимателя.

8. Инструменты формирования образа продукта:

*Упаковка.* Опишите кратко, будете ли вы использовать упаковку для товара. Какого типа необходима упаковка? Какие преимущества вам это обеспечивает?

*Сервис.* Будете ли вы осуществлять предпродажное и послепродажное обслуживание своего товара: настройка, доставка, установка? Предлагают ли аналогичные сервисные услуги конкуренты?

*Фасовка.* Правильная фасовка товара может обеспечить существенное конкурентное преимущество. Охарактеризуйте кратко, чем вы руководствовались при определении веса упаковки товара.

9. Позиционирование продукта. В зависимости от избранных целевых групп покупателей укажите, как позиционируется ваш продукт на рынке:

– как **элитный товар**. Завышенная цена, имиджевая реклама, отсутствие больших скидок, клубные продажи;

– как **товар массового спроса**. Конкуренентоспособная цена, комплексная реклама, подчеркивающая ценовые приоритеты, скидки от объема;

– как **товар для узкой аудитории**. Данная стратегия рекомендуется для продвижения на рынок специфических товаров с ограниченным объемом спроса, цена сопоставима с конкурентами, реклама через специальные источники информации, клубные продажи, заказ по каталогу.

10. Инструменты ценовой политики. Необходимо определить ценовую стратегию выхода на рынок, которая должна согласовываться с принятым подходом к позиционированию продукта.

*При стратегии преследования* ваши цены на 5–10% должны быть ниже, чем у основных конкурентов.



*Стратегия лидирования.* Если ваш бизнес не имеет еще конкурентов, необходимо применять и выходить на рынок с высокими ценами и снижать их лишь после появления конкурентов или перехода на менее обеспеченные целевые группы потребителей.

Применение *стратегии проникновения* под силу предприятию, обладающему значительными финансовыми ресурсами. Вы выходите на рынок с резко заниженными ценами, которые находятся на уровне вашей себестоимости или даже ниже (демпинг). После вытеснения с рынка конкурентов, неспособных рентабельно работать при таком уровне цен, вы монополизируете большую часть местного рынка и резко повышаете цены.

Укажите, какие виды скидок вы планируете применять.

11. Инструменты продвижения продукта:

– формирование спроса и стимулирование сбыта. Укажите, какие рекламные акции вы планируете, какими рекламными средствами будете пользоваться, какие каналы распространения информации о себе вы предполагаете для разных целевых групп (газеты, журналы, ТВ, листовки, радио и т.д.);

– стимулирование посредника. Есть ли у вас программа стимулирования торговых посредников? Каковы ее условия?

12. План маркетинга. Представляет собой табличный график (табл. 3.3), разбитый на 12 месяцев 1-го года работы, 4 квартала 2-го года и суммарный прогноз по 3-му году деятельности. План содержит в себе прогноз реализации вашей продукции в сумме и по укрупненным ассортиментным группам, а также все оперативные маркетинговые мероприятия с указанием их стоимости. План позволяет увидеть, на каком этапе возникает потребность в затратах по каждому маркетинговому мероприятию. В процессе дальнейшей разработки бизнес-плана нагрузка в плане по маркетингу может усиливаться или сокращаться, в зависимости от того, смогут ли прогнозируемые денежные поступления обеспечить маркетинговую программу.

Таблица 3.3

## План реализации продукции (тыс. руб.)

Показатели	Первый год, месяцы				Итого за год	Второй год, кв.				Итого за 2-й год	Третий год
	01	02	...	12							
Прогноз продаж											
1-я ассортиментная группа											
2-я ассортиментная группа											
.....											
n-я ассортиментная группа											
Маркетинговые мероприятия											
печать рекламных листовок											
презентация											
изготовление стендов											
реклама на ТВ											
реклама в прессе											
реклама на радио											
рекламная акция (скидки)											
и т.д.											

**Управление бизнесом** – представляет собой особый раздел, в котором потенциальные инвесторы и кредиторы оценивают возможности команды менеджмента успешно работать в данном бизнесе, проанализировать качество построения внутренней структуры управления предприятием.

Данный раздел разработки бизнес-плана требует концентрирования на:

- людях, которые будут управлять бизнесом;
- структуре и стиле управления.

В этой части бизнес-плана необходимо ответить на следующие вопросы:

Кто те люди, которые определяют стратегию вашего бизнеса?

Кто принимает окончательное решение?

За что отвечает каждый из менеджеров?

Включите в описание вашего менеджмента ключевых менеджеров, сотрудников и консультантов со стороны. Привлечение консультантов может поднять имидж предприятия как для инвесторов, так и для делового партнера. Для малых предприятий рекомендуется привлекать со стороны юриста, финансового консультанта, консультанта по маркетингу, специалистов по отдельным видам деятельности.

Самым простым способом разработки и представления в бизнес-плане структуры управления является изображение ее в виде так называемого «дерева» организации управления предприятием (рис. 3.3).

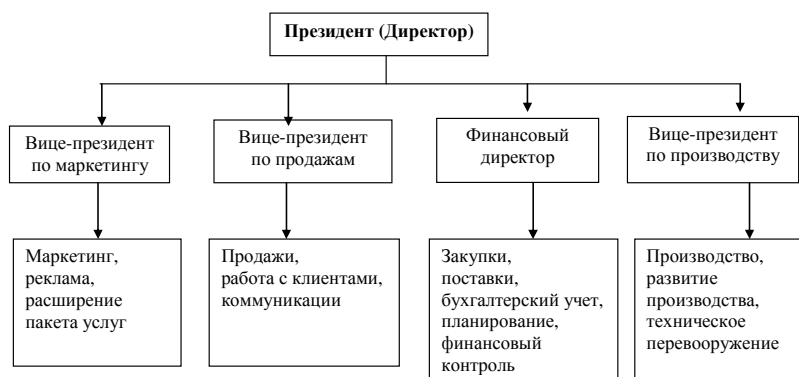


Рис. 3.3. Структура ответственности в организации управления (пример)

**Стратегия производства продукции** – часть бизнес-плана, в которой дается резюме стратегии развития предпринимательской деятельности на основе перспективной производственной программы предприятия.

*Этот раздел очень интересует большинство инвесторов, поскольку они хотят знать, насколько крупным может стать ваше предприятие в будущем.* Схематично основные элементы данного раздела можно представить на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Схема содержания раздела «Стратегия производства продукции»

Разработка стратегии производства продукции предполагает обоснование производственной программы на три и более лет с распределением на первый год по месяцам, второй год – по кварталам, на другие годы расчеты ведутся в целом по годам. Производственная программа должна быть увязана с производственными мощностями, планами реализации и ресурсным обеспечением, что позволит четко определить цепочку шагов в развитии вашего бизнеса.

Как правило, здесь описывают производственный процесс, его преимущества по сравнению с другими производствами этой отрасли деятельности. Излагается технология производства продукции и предоставления услуг, необходимо также пред-

ложить пути совершенствования технологии вашего производства.

Немаловажным аспектом данного раздела являются контроль и управление качеством продукции. В нем характеризуете входной контроль сырьевых ресурсов, технологический (пооперационный) и выходной контроль готовой продукции. Демонстрируются цель и значение каждого вида контроля и какие документы будут использованы при контроле. Особое внимание уделяется вопросам сертификации и управления качеством продукции.

При обосновании контроля качества продукции /услуг необходимо ответить на ряд вопросов:

Кто ответствен за проведение контроля качества?

Каким образом осуществляется окончательный контроль качества (указать методы, стадии)?

Какие шаги предпринимаются для контроля качества на различных этапах производства?

Каким образом будут учитываться замечания покупателей о качестве продукции /услуг?

**Характеристика производственной базы.** Здесь необходимо охарактеризовать производственные помещения, оборудование, представить схему их размещения и определить пути обновления. Указать, где и на каких условиях будут получены помещения и оборудование. Определить потребности в разработке и приобретении технической и технологической документации, ноу-хау и др. Необходимо описать пропускную способность оборудования и производственных площадей. Для характеристики производственных мощностей воспользуйтесь формой табл. 3.4.

**Активы на начало бизнеса.** Дайте обоснование необходимых активов на начало осуществления бизнеса. Результаты обоснования потребности в активах на момент открытия бизнеса отобразите по образцу табл. 3.5.

Таблица 3.4

**Характеристика производственных мощностей**

Вид оборудования	Время работы в смену, чел.	Тип (марка) или условное наименование	Производительность (мощность)	Потребляемая мощность, квт/ч.	Размеры, м*м	Количество обслуживающего персонала, чел.	Цена, руб.
Производственное оборудование Цех 1 1. Станок 2. Машина и т.д. Цех 2 и т.д. Оборудование вспомогательных служб Оборудование 1 и т.д. Складское оборудование для хранения сырья и заготовки продукции и т.д.							
Итого							

Таблица 3.5

**Потребность в активах на момент открытия бизнеса**

№ п/п	Виды активов	Стоимость, руб.	Источник инвестирования
1	Производственное оборудование, в том числе оборудование 1... оборудование n		
2	Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, в том числе инструменты... предмет n		
3	Офисное оборудование и мебель, в том числе компьютер... оборудование n		
4	Транспорт (автомобиль, мотороллер и т.д.)		
	Итого активов		

**Этапы разработки производственной программы.** В разработке производственной программы рекомендуется выделять следующие этапы:

- 1) расчет выпуска продукции на основе производственных мощностей;
- 2) обоснование плана выпуска продукции с учетом возможностей реализации;
- 3) оценка обеспеченности планов выпуска и реализации продукции производственными мощностями;
- 4) разработка прогнозов выпуска продукции на основе анализа производственных мощностей и объемов реализации;
- 5) обоснование потребности в ресурсах и источников ее обеспечения.

**Расчет выпуска продукции на основе производственных мощностей.** Этот расчет строится на учете полной загрузки вводимого (имеющегося) оборудования и технологических особенностей производственного процесса. Он предполагает определение объемов выпуска продукции при максимальной загрузке производственных мощностей. Сводный расчет максимальных объемов выпуска продукции на основе производственных мощностей рекомендуется оформлять в виде табл. 3.6. Расчет может производиться в натуральном и стоимостном выражении.

*Таблица 3.6*

**Максимальный объем выпуска продукции**

Наименование продукции	Годы		
	первый	второй	.....
Продукция 1			
Продукция 2			
.....			
Продукция n			
Итого			

Максимальный объем выпуска продукции должен использоваться разработчиком бизнес-плана при обосновании стратегии выпуска продукции, установлении режимов работы предприятия, а также обосновании резервов производственных мощностей и

разработке стратегии их наращивания с целью обеспечения намеченных темпов увеличения реализации продукции.

**Обоснование плана выпуска продукции с учетом возможностей реализации.** Оно предполагает учет обоснованных маркетингом планов реализации, необходимости создания запасов готовой продукции и обеспечения собственного потребления.

В основном тексте бизнес-плана следует давать сводную таблицу плана выпуска продукции в стоимостном выражении (табл. 3.7).

*Таблица 3.7*

**Расчет перспективного плана выпуска продукции**

Плановый период	План реализации	Запасы на начало периода	Запасы на конец периода	Собственное потребление	План выпуска (2-3+4+5)
Первый год, тыс. руб.					
Второй год, тыс. руб.					
Темп роста, % к первому году					
Третий год, тыс. руб.					
Темп роста, % ко второму году					

**Оценка обеспеченности планов выпуска и реализации продукции производственными мощностями.** При такой оценке необходимо использовать плановые и максимальные показатели загрузки производственных мощностей. Расчеты уровней загрузки производственных мощностей рекомендуется оформлять в виде табл. 3.8.

Полученные коэффициенты загрузки производственных мощностей являются базой корректировки и принятия окончательного решения о плановых объемах выпуска продукции.

**Прогнозирование выпуска продукции.** При прогнозировании выпуска продукции необходимо использовать результаты анализа эффективности использования производственных мощностей и рыночных ограничений реализации продукции.



Таблица 3.8

**Расчет загрузки производственных мощностей предприятия**

Плановый период	Выпуск продукции, натур. ед.		Уровень загрузки производственных мощностей, % (3: 2 × 100)
	максимальный	плановый	
Первый год			
Второй год			
Третий год			

Для оформления расчетов производственной программы рекомендуется форма табл. 3.9.

Таблица 3.9

**Перспективная производственная программа предприятия**

Вид продукции, работ, услуг	Первый год		Второй год		Третий год	
	натур. ед.	тыс. руб.	натур. ед.	тыс. руб.	натур. ед.	тыс. руб.
Продукция 1						
Продукция 2						
.....						
Продукция n						
Итого						
Темп роста, % к предыдущему году						
Темп роста, % к первому году						

По результатам расчетов сделайте вывод о перспективах развития вашего бизнеса.

**Расчет потребности в сырьевых ресурсах.** На основе прогноза выпуска продукции в натуральных показателях необходимо рассчитать потребность в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, топливе и энергии для технологических целей. Сначала определяется эта потребность в натуральных показателях, а затем с помощью цен рассчитывается в стоимост-

ном выражении. Прогнозируемая потребность в сырьевых ресурсах используется при расчетах затрат и потребности в финансовых средствах.

Для расчетов потребности в сырье, материалах, полуфабрикатах и комплектующих изделиях рекомендуется использовать табл. 3.10. Распределение этой потребности по месяцам, кварталам следует проводить пропорционально плану выпуска продукции в соответствующем периоде.

*Таблица 3.10*

**Расчет потребности в сырьевых ресурсах  
на производственную программу**

Наименование ресурса	Первый год			Второй год			Третий год		
	количество, натур. ед.	цена, руб.	сумма, руб.	количество, натур. ед.	цена, руб.	сумма, руб.	количество, натур. ед.	цена, руб.	сумма, руб.
Ресурс 1									
Ресурс 2									
.....									
Ресурс n									
Итого									

После определения потребности в сырьевых ресурсах необходимо охарактеризовать источники их получения, способы закупки, транспортировки и оплаты, а также обосновать запасы для поддержания непрерывной деятельности. В этом разделе бизнес-плана следует также дать характеристику сырьевой и топливно-энергетической базы.

Особое внимание следует уделить описанию организации закупки, транспортировки и формирования запасов сырья и материалов.

При обосновании потребности в основных производственных рабочих необходимо исходить из трудоемкости производственной программы, принятой на определенный период, и продолжительности рабочего (полезного) времени одного работника за тот же период. Численность вспомогательного, обслуживающего и

административно-управленческого персонала устанавливается на основе производственной необходимости и целесообразности. Кроме штатных работников вы можете привлекать работников со стороны на условиях штатного совместительства, почасовой или подрядной оплаты, о чем необходимо указать в этом разделе.

**Система вознаграждений работников.** В данном разделе необходимо также описать систему вознаграждений, формы и системы оплаты труда, планируемые к внедрению вашим предприятием, выделив порядок премирования и применения штрафных санкций за нарушение дисциплины исполнения. Каждому работнику установите месячную тарифную ставку или оклад. Рабочим-сдельщикам определяются тарифные расценки, исходя из тарифной ставки и норм выработки. В результате расчетов показателей труда и заработной платы составьте штатное расписание и определите фонд оплаты труда по форме табл. 3.11.

*Таблица 3.11*

**Обоснование численности и расходов на оплату труда  
(штатное расписание и фонд оплаты труда)**

Должность	Количество, чел.	Ставка (оклад), руб.	Надбавка, руб.	Итого в месяц, руб.	Итого в год, руб.
Руководители: президент главный инженер главный бухгалтер .....					
Итого руководителей					
Специалисты: бухгалтер технолог .....					
Итого специалистов					
Технические исполнители					
Кассир					
Секретарь					

Должность	Количество, чел.	Ставка (оклад), руб.	Надбавка, руб.	Итого в месяц, руб.	Итого в год, руб.
Всего АУП					
Рабочие					
Рабочий 6 разряда					
.....					
Итого рабочие					
Всего работников					

Фонд оплаты труда необходимо разделить на постоянные и переменные расходы по оплате труда, которые будут использованы при расчете издержек для целей обоснования объемов безубыточной деятельности предприятия. Образец таблицы распределения расходов на оплату труда на постоянную и переменную части представлен в табл. 3.12.

Таблица 3.12

**Распределение заработной платы на постоянную и переменную**

Персонал	Количество, чел.	Месячная ставка (оклад), руб.	Зарплата за год, руб.
Постоянная заработная плата			
Руководители			
Специалисты и служащие			
Прочие работники			
Переменная заработная плата			
Основные рабочие, в том числе квалифицированные неквалифицированные			
Вспомогательные рабочие и обслуживающий персонал			

Потребность в персонале и заработной плате. Заключительным этапом этого раздела должна стать сводная таблица расчета потребности в персонале и заработной плате по форме табл. 3.13.

Таблица 3.13

### Расчет потребности в персонале и заработной плате

Наименование категории работников	Потребность, чел.	Средняя зарплата, руб.	Затраты на оплату труда, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Первый год				
Основные рабочие				
Вспомогательные рабочие				
Специалисты и служащие				
Руководители				
Итого за первый год				
Второй год и так далее				

**Охрана окружающей среды** – в этом разделе необходимо указать на соответствие разработок бизнес-плана требованиям законодательных актов и других нормативных документов о допустимом отрицательном влиянии на окружающую среду.

При превышении допустимых норм такого влияния определите пути его уменьшения. Здесь необходимо описать планируемые очистные способы для защиты воздуха, воды, флоры, фауны и других ресурсов (утилизация отходов производства, упаковочных материалов, очистка промышленных стоков и сбросов, рекультивация земель и т.д.). Необходимо осуществить количественную оценку последствий от вашей деятельности. Следует предусмотреть компенсирующие мероприятия, определить объем затрат и вопросы, которые не потребуют дальнейшего внимания как окончательно решенные.

**Финансовый план** – разрабатывается по результатам прогнозных данных других разделов бизнес-плана. Из этого раздела инвестор должен узнать о прибыли, на которую он может рассчитывать, а кредитор – о способности заемщика обслужить долг. Финансовый план должен базироваться на определенных финансовых закономерностях, соответствовать целям и задачам, сформулированным в предыдущих разделах бизнес-плана, и подтвердить реальность ваших планов цифрами.

Структура финансового плана определяется финансовыми целями и стратегией предпринимательской деятельности.

Схематично основные элементы данного раздела можно представить на рис. 3.5.

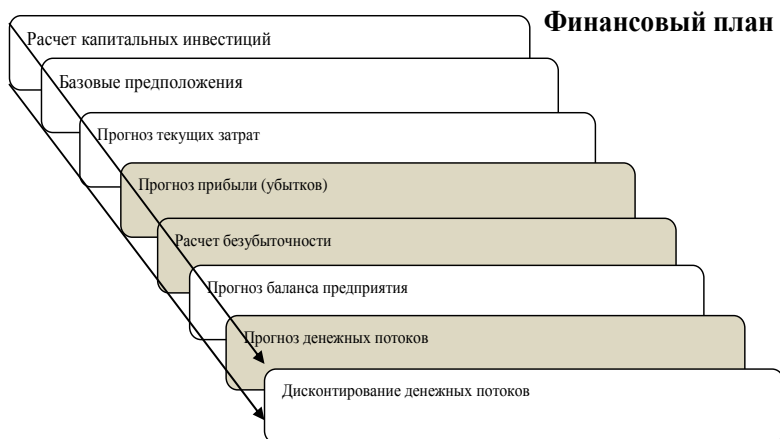


Рис. 3.5. Схема содержания раздела «Финансовый план»

Финансовый план должен включать прогнозы деятельности предприятия: прибыли (убытков), баланса предприятия и прогноза финансовых потоков. Кроме этих частей, финансовый план может содержать бюджеты и таблицы коэффициентов эффективности.

Рекомендации по составлению финансового плана связаны с требованиями международного стандарта бухгалтерского учета,

поскольку бизнес-планы разрабатываются не только для отечественных, но и для иностранных кредиторов.

Начальным этапом финансового планирования является расчет капитальных инвестиций на осуществление бизнес-проекта. Расчет рекомендуется оформить по тексту бизнес-плана (табл. 3.14).

Таблица 3.14

### Расчет потребности в инвестициях по проекту

№ п/п	Направление инвестирования	Сумма, тыс. руб.	%, к итогу
1	Строительно-монтажные работы		
2	Покупная стоимость оборудования		
3	Расходы на транспортировку, монтаж и запуск в эксплуатацию оборудования		
4	Дополнительные капитальные затраты, связанные с подготовкой помещений к монтажу оборудования		
5	Нематериальные активы		
6	Итого долгосрочные инвестиции (1+2+3+4+5)		
7	Краткосрочные активы		
8	Всего инвестиций (5+6)		

Определив потребность в инвестициях, необходимо обосновать источники ее покрытия и составить табл. 3.15.

Если среди внешних инвестиций предполагаются кредиты, то разрабатываются структура их использования и график погашения по формам табл. 3.16 и 3.17.

При разработке графика погашения кредитов следует учитывать требования кредитора, а при обосновании потребности в кредитах под прочие оборотные средства необходимо разработать их структуру.

Таблица 3.15

### Структура освоения инвестиций

Вид инвестиций	Сумма, руб.	В том числе по периодам инвестирования		
		дата, год 1	дата, год 2	и так далее
Общая потребность в инвестициях				
Собственные средства				
Внешние инвестиции, в том числе: – долгосрочные кредиты – краткосрочные кредиты				

Таблица 3.16

### Структура использования кредитов по инвестиционному проекту

№ п/п	Объект кредитования	Сумма, руб.	% к итогу
1	Покупка оборудования		
2	Строительно-монтажные и пусконаладочные работы		
3	Приобретение сырьевых ресурсов		
4	Прочие оборотные средства		
5	Формирование резерва		
	Итого		100,0



**График погашения кредита**

Период погашения кредита	Сумма кредита на начало периода, ден. ед.	Сумма уплаченных процентов, ден. ед.	Сумма погашения кредита, ден. ед.	Общая сумма выплат, ден. ед.
Первый год				
Январь				
Февраль				
.....				
Декабрь				
Второй год				
1 квартал				
2 квартал				
3 квартал				
4 квартал				
Третий год				
Итого				

В примечании под таблицей укажите процентную ставку платы за кредит и каникулы по оплате и возврату кредитов.

Для начинающих предпринимателей особо важным является обоснование базовых предположений, которые указывают на происхождение использованных при разработке финансового плана тех или иных данных и показателей.

Базовые предположения должны охватить информацию о величине требуемого финансирования, сроках его предоставления, предполагаемой юридической форме привлечения и возврата внешних инвестиций. В таблице 3.18 представлен образец составления базовых предположений.

**Базовые предположения**

№ п/п	Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
01	Потребность в инвестициях, тыс. руб.			
02	в том числе кредитах, из них:			
03	– долгосрочных			
04	– краткосрочных			
	Ставка по кредитам, %			
05	–долгосрочным			
06	– краткосрочным			
07	Срок погашения кредиторской задолженности, дни			
08	Срок погашения дебиторской задолженности, дни			
09	Ставка налога на прибыль, %			
10	Ставка НДС, %			
11	Начисления на зарплату, %			
12	Прочие налоги (сборы), %			
13	Курс валюты, за 1\$, руб.			

В этой части бизнес-плана необходимо разработать и описать стратегию себестоимости выпускаемой продукции, прогноз прибыли и убытков, рассчитать объемы безубыточной реализации продукции, составить перспективные балансы предприятия, показать движение финансовых потоков и дать финансовые характеристики инвестиционному проекту.

При разработке стратегии текущих затрат необходимо руководствоваться Типовыми положениями по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) для соответствующих сфер деятельности в Российской Федерации. Для прогнозирования прибыли с учетом мировых стандартов бухгалтерского учета в смете текущих расходов необходимо выделять прямые (переменные) и операционные (постоянные) расходы производства и реализации продукции.

Прогноз текущих затрат. Развернутую структуру себестоимости по месяцам и кварталам поместите в табл. 3.19.

Таблица 3.19

**Расчет затрат на производство и реализацию продукции  
(развернутая структура себестоимости производства  
продукции)**

Статья расходов	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий год
	01	02	...	12	итого	1	2	3	4	итого	
Основное сырье											
Вспомогательные материалы											
Топливо и энергия для технологических целей											
Заработная плата (переменная)											
Начисления на заработную плату											
Затраты на реализацию											
Итого переменные затраты											
Заработная плата, кроме переменной											

Продолжение табл. 3.19

Статья расходов	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий год
	01	02	...	12	итого	1	2	3	4	итого	
Начисления на заработную плату											
Аренда помещений											
Цеховые расходы											
Общепроизводственные расходы											
Расходы на электроэнергию производственного назначения											
Расходы на рекламу											
Командировочные расходы											
Затраты на содержание офиса											
Проценты за кредит											
Амортизационные отчисления											
Прочие постоянные затраты											

Статья расходов	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий год
	01	02	...	12	итого	1	2	3	4	итого	
Итого постоянные затраты											
Всего затраты											

В тексте данной части бизнес-плана дайте сводный прогноз себестоимости производства продукции вашего предприятия с выделением прямых и операционных расходов по форме табл. 3.20. Результаты разработки стратегии себестоимости кратко прокомментируйте, обратив особое внимание на динамику коэффициентов затратноемкости.

Таблица 3.20

### Прогноз себестоимости производства продукции

№ п/п	Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
1	Объем производства продукции, руб.			
2	Коэффициент использования производственных мощностей			
3	Переменные затраты, руб.			
4	Постоянные затраты, руб.			
5	Итого затрат, руб.			
6	Коэффициент затратноемкости продукции (с.5: с.1)			

**Прогноз прибыли (убытков).** Прогнозирование прибыли или убытков осуществляется на основе ранее обоснованных планов реализации и прогнозируемых текущих затрат на производство реализуемой продукции.

Для прогнозных расчетов прибыли и убытков рекомендуется схема, представленная в табл. 3.21. В приложение следует вынести аналогичную таблицу с расшифровкой первого года по месяцам, а второго – по кварталам.

Таблица 3.21

**Прогноз прибылей и убытков**

№ п/п	Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
1	Выручка, руб.			
2	НДС, акцизы, единый налог, руб.			
3	Чистый доход (с.1 – с.2), руб.			
4	Переменные затраты, руб.			
5	Валовая прибыль (маржа) (с.3 – с.4), руб.			
6	Валовая прибыль, % к чистому доходу			
7	Постоянные затраты, руб.			
8	Операционная прибыль (+), убыток (-)(с.5 – с.7), руб.			
9	Прибыль (+), убыток (-) от прочей деятельности, руб.			
10	Прибыль до уплаты налогов (с.8 + с.9), руб.			
11	Сумма погашения кредитов, руб.			
12	Прибыль к налогообложению (с.10-с.11), руб.			
13	Ставка налога на прибыль, %			
14	Сумма налога на прибыль, руб.			
15	Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (с.12-с.14), руб.			
16	Рентабельность, % к чистому доходу			
17	Использование прибыли, руб.			

№ п/п	Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
18	Нераспределенная прибыль, руб.			
19	Сила воздействия операционного рычага, коэффициент (с.5: с.10)			

После расчетов кратко прокомментируйте результаты прогноза прибыли, выделив динамику рентабельности.

**Расчет безубыточности.** Для оценки финансовой устойчивости предприятия необходимо определить границы экономической целесообразности его деятельности, нарушение которых может привести к банкротству. При определении этих границ рассчитайте объемы и реализации продукции, точки безубыточности.

Результаты расчетов безубыточности следует оформлять в тексте бизнес-плана по форме табл. 3.22.

Таблица 3.22

**Расчет критических объемов реализации продукции и запасов финансовой прочности предприятия**

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение показателя	Плановый период		
			Первый год	Второй год	Третий год
1	Плановая выручка без НДС и акцизов, тыс. руб.	Выр <sup>п</sup>			
2	Постоянные затраты, тыс. руб.	З <sub>ПОСТ</sub>			
3	Доля переменных затрат в выручке без НДС, коэффициент	ДЗ <sub>ПЕР</sub> в Выр			
4	Критический объем реализации продукции, тыс. руб.:	V <sub>ТБУ</sub>			
5	без НДС (с. 2: с.1 – с.3)				

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение показателя	Плановый период		
			Первый год	Второй год	Третий год
6	с НДС ( $s.5 \times K_{\text{НДС}}$ )				
7	Запас финансовой прочности, тыс. руб.	ЗФП			
8	Уровень запаса финансовой прочности, %	УЗФП			

*Примечание:* Индекс налога на добавленную стоимость рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{НДС}} = (100 + C_{\text{НДС}}) : 100, \quad (1)$$

где  $C_{\text{НДС}}$  – ставка налога на добавленную стоимость.

Для реальной оценки эффективности проекта суммы инвестиций и чистый денежный поток должны быть приведены к настоящей стоимости, т.е. дисконтированы. Дисконтированию подлежат все источники формирования чистого денежного потока.

**Прогноз баланса предприятия.** На основе предыдущих расчетов необходимо разработать проектно-балансовую ведомость вашего предприятия и охарактеризовать ее основные показатели. Проектно-балансовая ведомость представлена в табл. 3.23.

Таблица 3.23

### Проектно-балансовая ведомость

Показатели	Первый год, квартал				Итого за год	Второй год и т.д.
	1	2	3	4		
1. Текущие активы на начало периода						
2. Чистая прибыль за текущий квартал						



Показатели	Первый год, квартал				Итого за год	Второй год и т.д.
	1	2	3	4		
3. Выплата кредита за текущий квартал						
4. Текущие активы на конец периода (с.1 + с.2 – с.3)						
5. Необоротные активы						
6. Сумма затрат по проекту						
7. Всего активов (с.4 + с.5 + с.6)						
8. Краткосрочные обязательства						
9. Долгосрочные обязательства, в т.ч.						
10. Всего обязательств (с.8 + с.9)						
11. Уставный капитал						
12. Паевой капитал						
13. Дополнительный капитал						
14. Резервный капитал						
15. Неоплачиваемый капитал						
16. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)						
17. Чистая прибыль						
18. Всего капитала (с.11 + с.12 + с.13 + с.14 + с.15 + с.16 + с.17)						
19. Всего капитала и обязательств (с.10 + с.14)						

**Прогноз денежных потоков.** Оценка привлекательности инвестиционных проектов для инвесторов (кредиторов) осуществляется на основе прогнозов денежных потоков путем сопоставления результатов деятельности компании (притока денежных средств) с ресурсными затратами на ее осуществление (оттоком денежных средств). На основе данного сопоставления можно оценить эффективность проекта.

Таблица 3.24

## Прогноз движения денежного потока (Кэш-фло) предприятия

руб.

№	Показатели	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий-год
		01	02	..	12	Итого за 1 год	1	2	3	4	Итого за 2 год	
	<i>Прогноз операционных потоков</i>											
01	Объем продаж (+)											
02	Прочие поступления денежных средств от операционной деятельности (+)											
03	Налог на добавленную стоимость (-)											
04	Акцизный сбор (-)											
05	Другие вычеты из дохода (-)											
06	Чистый операционный доход (+)											

Продолжение табл. 3.24

№	Показатели	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий-год
		01	02	..	12	Итого за 1 год	1	2	3	4	Итого за 2 год	
07	Оплата сырьевых ресурсов(-)											
08	Выплата заработной платы(-)											
09	Начисления на заработную плату (-)											
10	Амортизационные отчисления (-)											
11	Прочие операционные расходы											
12	Чистый денежный поток по операционной деятельности (+, -)											
	<i>Прогноз инвестиционных потоков</i>											
13	Реализация основных средств (+)											

Продолжение табл. 3.24

№	Показатели	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий-год
		01	02	..	12	Итого за 1 год	1	2	3	4	Итого за 2 год	
14	Реализация нематериальных активов (+)											
15	Дивиденды, проценты полученные (+)											
16	Приобретение основных средств (-)											
17	Прирост незавершенного строительства (-)											
18	Приобретение нематериальных активов и финансовых инструментов (-)											
19	<i>Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности (+, -)</i>											

Продолжение табл. 3.24

№	Показатели	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий-год
		01	02	..	12	Итого за 1 год	1	2	3	4	Итого за 2 год	
	<i>Прогноз потоков по финансовой деятельности</i>											
20	Увеличение уставного фонда (+)											
21	Дополнительно привлеченные долгосрочные кредиты и займы (+)											
22	Дополнительно привлеченные краткосрочные кредиты и займы (+)											
23	Погашение долгосрочных кредитов и займов (-)											
24	Погашение краткосрочных кредитов и займов (-)											

Окончание табл. 3.24

№	Показатели	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий год	
		01	02	..	12	Итого за 1 год	1	2	3	4	Итого за 2 год		
25	Дивиденды (проценты), уплаченные (-)												
26	Чистый денежный поток по финансовой деятельности (+, -)												
27	Чистый денежный поток по всем видам хозяйственной деятельности ( $\pm$ с. 12 $\pm$ с.19 $\pm$ с.25)												
28	Баланс наличности на начало периода на конец периода												

Оценка возврата инвестированных средств должна осуществляться на основе показателя *чистого денежного потока* (нетто кэш-фло).

По видам хозяйственной деятельности в соответствии с международными стандартами учета выделяются следующие виды денежных потоков:

- денежный поток по отдельным хозяйственным операциям;
- денежный поток по инвестиционной деятельности;
- денежный поток по финансовой деятельности.

В тексте бизнес-плана необходимо представить развернутый прогноз положительных и отрицательных потоков по видам деятельности. При его разработке используются данные предыдущих расчетов. Результаты расчетов следует оформить в виде табл. 3.24.

**Дисконтирование денежных потоков.** Рассчитанные в табл. 3.24 денежные потоки подлежат обязательному дисконтированию, то есть приведению их к стоимости начала деятельности. Результаты дисконтирования денежных потоков необходимо поместить в тексте бизнес-плана в годовом разрезе, используя форму табл. 3.25 с заглавием «Дисконтированные денежные потоки предприятия».

Образец оформления дисконтирования денежных потоков представлен в табл. 3.25.

*Таблица 3.25*

**Дисконтирование денежных потоков по инвестиционному проекту**

Плановый период	Будущая стоимость денежного потока, руб.	Дисконтный множитель при ставке ( $i$ ), коэффициент	Настоящая стоимость денежного потока, руб. ( $2 \times 3$ )
Первый год			
Второй год			
.....			
$n$ – год			
Итого			

**Анализ возможных рисков, страхование и управление рисками** – этот раздел, как правило, предназначен: – для крупных проектов с тщательными просчетами риска с использованием специального математического аппарата теории вероятности. Для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных методов.

Здесь не сложность расчетов и пунктуальная точность, а умение заранее предугадать все типы риска, с которыми можно столкнуться, их источники и момент возникновения. Затем следует разработать меры сокращения этих рисков и минимизации вызываемых ими потерь. Природа рисков неоднозначна: от пожаров и землетрясений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебаний курсов валют. Вероятность каждого вида риска различна, как и величина наносимого ущерба. Необходимо хотя бы ориентировочно оценить, какие риски для вашего бизнеса наиболее вероятны, во что они могут обойтись и каковы меры их предотвращения.

При оценке рисков используйте ранее рассчитанные показатели запаса финансовой прочности предприятия, обратив особое внимание на динамику этих показателей в перспективе.

Для оценки эффективности бизнес-проектов необходимо рассчитать различные показатели: рентабельности, оценки эффективности инвестиций, покрытия и ликвидности. Наиболее важные для бизнеса показатели эффективности представлены в табл. 3.26.

Таблица 3.26

### Оценочные финансовые показатели эффективности бизнес-плана

№ п/п	Показатели	Содержание	Расчет
<b>Показатели эффективности инвестиций</b>			
1	Период окупаемости проекта – Payback Period (PBP)	Время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестициями	$PBP = \frac{II}{ACF}$ <i>II</i> (Initial investment) – сумма инвестиций (расходов); <i>ACF</i> (Annual cash inflow) – ежегодные поступления



№ п/п	Показатели	Содержание	Расчет
2	<p>Дисконтированный период окупаемости:</p> $r_e = r_f + \beta(r_m - r_f),$ <p>где <math>r_f</math> – безрисковая ставка дохода;</p> <p><math>\beta</math> – коэффициент, определяющий изменение цены ... (на рынке) по всем компаниям данного сегмента рынка;</p> <p><math>(r_m - r_f)</math> – премия за рыночный риск;</p> <p><math>r_m</math> – среднерыночные ставки доходности на ... рынке – Discounted Payback Period (DPP)</p>	<p>Временной период окупаемости первоначальных инвестиций (затрат) в инвестиционный проект в текущей стоимости</p>	$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CFt}{(1+r)^t} \geq II$ <p><math>R</math> (rate) – ставка дисконтирования</p> <p><math>II</math> (Initial investment) – сумма инвестиций (расходов)</p> <p><math>CF</math> (Cash Flow) – денежный поток в период <math>t</math>,</p> <p><math>n</math> – количество периодов окупаемости инвестиций в проект</p>
3	<p>Чистая приведенная стоимость – Net Present Value (NPV)</p>	<p>Текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования, за вычетом инвестиций</p>	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CFt}{(1+r)^t} - Inv$ <p><b>Inv (Investment)</b> – начальные инвестиции</p>
4	<p>Внутренняя норма доходности – Internal Rate of Return (IRR)</p>	<p>Процентная ставка, при которой чистая приведенная стоимость (чистый дисконтированный доход – NPV) равна 0</p>	$IRR = i_1 + \frac{NPV_1(i_2 - i_1)}{NPV_1 - (NPV_2)}$ <p><math>NPV_1</math> (Net Present Value) – значение чистой текущей стоимости при <math>i_1</math></p> <p><math>i_1</math> (discount. rate) – ставка дисконта, при которой значение <math>NPV</math> положительно;</p> <p><math>i_2</math> – ставка дисконта, при которой проект становится убыточным и <math>NPV</math> становится отрицательным</p>

№ п/п	Показатели	Содержание	Расчет
<b>Показатели рентабельности (среднегодовые)</b>			
5	Рентабельность активов – Return on Total Assets (ROA)	Отношение чистой прибыли компании к ее суммарным активам	$ROA = \frac{NI}{TA}$ <i>NI</i> (Net Income) – чистая прибыль; <i>TA</i> (Total Assets) – суммарные активы
6	Рентабельность собственного (акц.) капитала – Return on Owner's Equity (ROE)	Отношение чистой прибыли компании к собственному капиталу	$ROE = \frac{NI}{SE}$ <i>SE</i> (Shareholder's Equity) – собственный капитал компании
7	Рентабельность инвестированного капитала – Return on Investment (ROI)	Финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений	$ROI = \frac{GI - CI}{CI} \times 100$ <i>GI</i> (Gian from Investment) – доход от инвестиции; <i>CI</i> (Cost of Investment) – размер осуществленной инвестиции
8	Рентабельность продаж – Return on Sales (ROS)	Показатель, характеризующий уровень эффективности продаж и являющийся индикатором ценовой политики компании, её способности контролировать издержки	$Ros = \frac{NI}{Sales} \times 100$ <i>NI</i> (Net Income) – чистая прибыль от продаж; <i>S</i> (Sales) – выручка всех видов продаж
9	Индекс оборачиваемости товарно-материальных запасов – Inventory Turnover Ratio (ITR)	Показатель, характеризующий скорость, с которой товарные запасы производятся и продаются	$ITR = \frac{CGS}{AI}$ <i>CGS</i> (Cost of Goods Sold) – Себестоимость проданных товаров <i>AI</i> (Average Inventory) – Средняя величина запасов на конец отчетного периода

№ п/п	Показатели	Содержание	Расчет
<b>Показатели платежеспособности (среднегодовые)</b>			
10	Отношение суммарных обязательств предприятия к его суммарным активам – Dept Ratio to Assets Ratio (DAR)	Показатель, демонстрирующий, какая доля активов предприятия финансируется за счет займов	$DAR = \frac{STD + LTD}{TA}$ <p><i>STD</i> (Short Term Debt) – краткосрочны (текущие) обязательства;  <i>LTD</i> (Long Term Debt) – долгосрочные обязательства;  <i>TA</i> (Total Assets) – look at ROA</p>
11	Отношение заемных средств к собственным средствам компании (коэффициент финансового левериджа) – Dept to Equity Ratio (DER)	Показатель с помощью заемных средств у предприятия формируется финансовый рычаг для повышения отдачи от собственных средств, вложенных в бизнес	$DER = \frac{TL}{SE}$ <p><i>TL</i> (Total liabilities) – обязательства включают в себя и долгосрочные, и краткосрочные обязательства (т.е. все, что остается от вычитания из сальдо баланса собственного капитала);  <i>SE</i> (Shareholder's Equity) – look at ROE</p>
<b>Показатели ликвидности (среднегодовые)</b>			
12	Индекс текущей ликвидности – Current Ratio (CR)	Показатель, характеризующий степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами, и применяющийся для оценки способности предприятия выполнить свои краткосрочные обязательства	$CR = \frac{CA}{CL}$ <p><i>CA</i> (Current Assets) – look at QR;  <i>CL</i> (Current Liabilities) – look at QR</p>

№ п/п	Показатели	Содержание	Расчет
13	Быстрый индекс, индекс лакмусовой бумажки – Quick Ratio (QR)	Показатель, демонстрирующий отношение высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам)	$QR = \frac{CA - I}{CL}$ <p>CA (Current Assets) – оборотные активы;  I (Inventories) – товарные запасы;  CL (Current Liabilities) – краткосрочные обязательства</p>
14	Чистый рабочий капитал (Net Working Capital) – NWC	Показатель, характеризующий величину оборотного капитала, свободного от краткосрочных (текущих) обязательств, т.е. долю оборотных средств компании, которая профинансирована из долгосрочных источников и которую не надо использовать для погашения текущего долга. Рост величины NWC означает повышение ликвидности компании и увеличение ее кредитоспособности	$NWC = CA - CL$ <p>CA (Current Assets) – look at QR;  CL (Current Liabilities) – look at QR</p>

Таким образом, оценка бизнес-плана – это важный и максимально взвешенный управленческий процесс с точки зрения объективности, достоверности, критичности аспектов реалистичности открытия и успешного развития заявленного содержания бизнес-плана как минимум с трех точек зрения: маркетинговый, производственный и финансовый. Совокупность современных инструментов не ограничивается как методиками оценки, так и показателями, поскольку необходимо рассматривать особенности

и специфические условия среды реализации индивидуально исходя из бизнес-плана.

### 3.2. Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит сущность структуризации бизнес-плана?
2. Перечислите и обоснуйте понимание связи и взаимозависимости разделов бизнес-плана.
3. Какое место в разработке бизнес-плана играет методика TACIS?
4. Раскройте сущность и особенности раздела: резюме; визитная карточка предприятия; сущность проекта.
5. В чем состоят сущность и особенности раздела: маркетинговая стратегия; управление бизнесом; стратегия производства продукции?
6. В чем состоят сущность и особенности раздела: охрана окружающей среды; финансовый план; анализ возможных рисков, страхование и управление рисками.
7. Какое место в управлении отводится оценке бизнес-плана с точки зрения маркетингового анализа? Какова суть специфики оценки?
8. В чем состоят сущность и особенности финансовой оценки эффективности бизнес-плана?
9. Насколько актуальны сегодня и почему рассчитываются показатели эффективности инвестиций?
10. Какие показатели относятся к показателям рентабельности и в чем экономическая сущность их расчетов?

### 3.3. Задания и практические упражнения

#### *Задание 1*

Предприятие, реализуя производственную программу своей деятельности, планирует годовой показатель производства изделия на уровне 8000 тыс.

В производственном цехе на начало года эксплуатируется 237 станков. С 1 июня в цехе планируется реорганизация цеховых подразделений с запуском в эксплуатацию 12 новых станков, а с 1 сентября прогнозируется списание с баланса и эксплуатации цеха 15 станков.

Средняя производительность станка в цеху составляет 24 изделия в смену. Годовой режим работы цеха 247 дней. Режим работы – 3-сменный в день, средняя продолжительность смены 8 часов. Прогнозируется заложить процент выполнения норм работниками на уровне 102,5%.

Определить годовую производственную мощность цеха и процент её использования.

### *Задание 2*

Предприятие производит полуфабрикат изделия, определите общую годовую потребность в таких ключевых ингредиентах производства полуфабриката, как мука, сахар и вода. Для выполнения производственной программы выпуска полуфабриката изделия в плане прогнозируется величина производства 12 800 единиц полуфабриката в год. Норма расхода муки – 0,8 кг, сахара 0,3 кг и воды 0,42 литров (1Л = 1КГ) на один полуфабрикат. С 1 апреля норма использования муки уменьшится на 5%, сахара увеличится на 12%. С 1 июля норма расхода муки и воды повысится на 20%. С 1 октября норма расходования сахара уменьшится на 10%. Программа выпуска изделий распределяется по месяцам равномерно.

### *Задание 3*

Новое предприятие может организовать производство электрических чайников по двум альтернативным вариантам технологий:

1-й вариант – по «отверточной» технологии (с низким операционным рычагом);

2-й вариант – по «полной» технологии (с усиленным операционным рычагом).

Данные по каждому варианту представлены в таблице:

Показатели	Вариант 1	Вариант 2
Производственная мощность, штук в год	10 000	10 000
Цена единицы изделия, руб.	250	250
Постоянные затраты, тыс. руб.	400	900
Переменные затраты на единицу, руб.	170	100

Определить:

- 1) точку безубыточности в штуках по обоим вариантам;
- 2) объем продаж, при котором оба варианта дадут одинаковый объем прибыли;
- 3) какой из вариантов более рискованный, какой более выгодный при объеме продаж, близком к полному использованию производственной мощности?

#### *Задание 4*

Руководство предприятия разработало бизнес-проект внедрения нового продукта на рынок с первоначальными вложениями в размере 8000 тыс. руб. Реализация проекта предусматривает четыре года (после года, в котором будут осуществлены первоначальные инвестиционные вложения) и формирует следующие денежные доходы, соответственно по годам: 5500 тыс. руб., 4500 тыс. руб., 2500 тыс. руб. и 1500 тыс. руб.

*Вопрос:* Будет ли экономически целесообразным реализовать этот проект, если дисконтная ставка установлена на уровне 10%?

Чему будет равна внутренняя норма доходности проекта?

Если ставка банковского процента будет равна 19%, стоит ли с финансовой точки зрения реализовать проект?

#### **Тесты для самопроверки**

*1. Бизнес-план, в формате ЕБРР, имеет следующую структуру:*

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;

в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план, организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

2. *Бизнес-план в формате UNIDO имеет следующую структуру:*

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;

в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план, организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

3. *Бизнес-план в формате BFM имеет следующую структуру:*

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;

в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план, организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

4. *Бизнес-план в формате KPMG имеет следующую структуру:*

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;



в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план, организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

*5. Содержание титульного листа:*

а) полное название фирмы; сведения о владельцах или учредителях; краткая характеристика сути предлагаемого проекта; общая стоимость проекта; указание на конфиденциальный характер данного документа;

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта; планирование товародвижения; планирование рекламной кампании; планирование сервиса; система маркетингового контроля.

*6. Содержание раздела «Резюме»:*

а) полное название фирмы; сведения о владельцах или учредителях; краткая характеристика сути предлагаемого проекта; общая стоимость проекта; указание на конфиденциальный характер данного документа;

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование

перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта, товародвижения, рекламной кампании, сервиса, система маркетингового контроля.

#### *7. Содержание раздела «Анализ положения дел в отрасли»:*

а) полное название фирмы; сведения о владельцах или учредителях; краткая характеристика сути предлагаемого проекта; общая стоимость проекта; указание на конфиденциальный характер данного документа;

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта; планирование товародвижения; планирование рекламной кампании; планирование сервиса; система маркетингового контроля.

#### *8. Содержание раздела «План маркетинга»:*

а) полное название фирмы; сведения о владельцах или учредителях; краткая характеристика сути предлагаемого проекта;

общая стоимость проекта; указание на конфиденциальный характер данного документа;

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта, товародвижения, рекламной кампании, сервиса; система маркетингового контроля

#### *9. Содержание раздела «Производственный план»:*

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

#### *10. Содержание раздела «Организационный план»:*

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

#### *11. Содержание раздела «Финансовый план»:*

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

#### *12. Содержание раздела «Оценка рисков»:*

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-

техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

*13. Точка безубыточности в натуральных единицах составит ... если цена продажи одного изделия 10 руб., переменные затраты на производство – 8 руб./шт., условно постоянные затраты – 140 тыс. руб.*

- а) 65 000;
- б) 80 000;
- в) 70 000;
- г) 90 000.

*14. Точка безубыточности в натуральных единицах составит ... если цена продажи одного изделия 15 руб., переменные затраты на производство – 10 руб./шт., условно постоянные затраты – 200 тыс. руб.*

- а) 65 000;
- б) 20 000;
- в) 50 000;
- г) 90 000.

*15. Этапы анализа бизнес-плана:*

а) предварительная экспертная оценка; маркетинговый анализ; техническая оценка; финансовая оценка; институциональный анализ; оценка рисков;

б) маркетинговый анализ; техническая оценка; финансовая оценка;

в) предварительная экспертная оценка; оценка рисков;

г) управленческий и инвестиционный.

*16. Экономическая эффективность капиталовложений анализируется методами:*

а) оценки срока окупаемости инвестиций;

б) определения среднегодовой прибыли;

- в) простой нормы прибыли на инвестиции (ARR);  
г) чистого трансформирования дохода.

17. Оценка рентабельности инвестиций бизнес-плана определяется:

- а)  $PI = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} \right] / I_0$  ;  
б)  $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0 = 0$  ;  
в)  $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0$  ;  
г)  $PP = \frac{I_0}{CF_t}$  .

18. Оценка срока окупаемости инвестиций бизнес-плана определяется:

- а)  $PI = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} / I_0 \right]$  ;  
б)  $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0 = 0$  ;  
в)  $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0$  ;  
4)  $PP = \frac{I_0}{CF_t}$  .

19. Расчет чистого дисконтированного дохода бизнес-плана отражается:

- а)  $PI = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} / I_0 \right]$  ;  
б)  $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0 = 0$  ;  
в)  $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0$  ;  
4)  $PP = \frac{I_0}{CF_t}$  .

*20. Финансовый раздел бизнес-плана рассматривает:*

- а) вопросы финансового обеспечения деятельности предприятий, фирм, организации и наиболее эффективного использования имеющихся финансовых средств на рынках в последующие периоды;
- б) представление перспектив деятельности предприятия с точки зрения прибыльности;
- в) тенденции развития предприятия в условиях заявленной программы действий;
- г) развитие производственных мощностей предприятия.

## Тема 4. РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА КАК ПРОЦЕСС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕТОРАМИ

---

---

### Основные термины и понятия

<i>Уровни ответственности персонала.</i>	<i>Организационный план.</i>
<i>Производственный план.</i>	<i>План маркетинга.</i>
<i>Финансовый план.</i>	<i>Финансовый план.</i>
<i>Регистрация бизнеса.</i>	<i>Риски.</i>
<i>Резюме.</i>	

### 4.1. Краткое содержание темы

Необходимо определить полномочия и уровень ответственности специалистов предприятия при разработке этапов бизнес-плана при взаимодействии с инвесторами. В таблице 4.1 представлена комбинация действий и уровней ответственности персонала предприятия при формировании бизнес-плана. При осуществлении оценки **эффективности бизнес-плана** данную комбинацию следует рассматривать в качестве структурированной системы, указывающей на источники получения детализированной информации по проекту.

Государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей осуществляется он-лайн на сайте ФНС России (<https://service.nalog.ru/gosreg/#ip>).



**Уровни ответственности персонала предприятия  
при формировании бизнес-плана и взаимодействии  
с инвесторами**

Полномочия	Уровень ответственности
Руководитель группы по разработке бизнес-плана	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие бизнес-плана внутренней регламентирующей документации;</li> <li>– исполнение сроков разработки бизнес-плана;</li> <li>– определение достаточности запрашиваемой информации</li> </ul>
Технический специалист	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление общей информации об отрасли и запуске продукта;</li> <li>– определение достоверности анализов и прогнозов развития отрасли;</li> <li>– осуществление экспертной оценки информации, специфичной для отрасли, продукта;</li> <li>– определение фаз, связанных с разработкой, производством, внедрением, обслуживанием, эксплуатацией</li> </ul>
Специалист по инвестиционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация профессиональных расчетов инвестиционных показателей;</li> <li>– осуществление оценки рисков;</li> <li>– выдача предложений по управлению рисками;</li> <li>– формирование инвестиционных моделей</li> </ul>
Финансист	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление информации об обеспечении бизнес-плана финансированием;</li> <li>– выбор целесообразных форм финансирования;</li> <li>– процедуры согласования финансирования с правовыми аспектами проекта;</li> <li>– проработка вопросов, связанных с оптимизацией налогообложения</li> </ul>
Юрист	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ соответствия бизнес-плана действующему законодательству;</li> <li>– проработка вопросов, связанных с оптимизацией налогообложения</li> </ul>
HR-, PR-, GR-, IR-специалисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– HR-менеджер – предоставление информации о наличии и качественном составе человеческих ресурсов;</li> <li>– PR-менеджер – осуществление PR-обеспечения, оценки изменения стоимости бренда;</li> </ul>

Полномочия	Уровень ответственности
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– GR-менеджер – предоставление информации о наличии GR-ресурсов;</li> <li>– IR-менеджер – действия по управлению отношениями с со инвесторами</li> </ul>
Маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение уровня цен на материалы и готовые изделия;</li> <li>– проведение анализа отрасли, конкурентной среды, поставщиков, поведения клиентов</li> </ul>

Приведем пример составления бизнес-плана «Разработка бизнес-плана по созданию нового предприятия ООО «ПРИМЕР»».

### Резюме

На сегодняшний день рынок продаж товаров и услуг, связанный со стройматериалами, достаточно насыщен. В г. Артеме по состоянию на 01.04.2021 г. зарегистрировано магазинов строительных товаров – 41 субъект предпринимательской деятельности, реализующий себя в этой рыночной нише. Наиболее яркие среди них: сеть магазинов строительных материалов «Каскад» и торговый центр «Регион», включающие в себя площадь торгового зала последнего в размере 7307 м<sup>2</sup>.

Тем не менее, исследуя материалы официальных источников администрации Артемовского городского округа, можно отметить, останавливаться в ближайшие 3–5 лет не будет, а наоборот, расширяясь все новыми и новыми, вновь введенными в эксплуатацию площадями, причем с преобладающей долей именно жилого фонда.

При открытии нового предприятия по направлению кода ОКВЭД:5 2.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления есть возможность захвата доли рынка у конкурентов с помощью широты ассортимента товаров и индивидуального подхода к покупателю с применением опыта, знаний высококвалифицированных специалистов, качественного уровня обслуживания, системой скидок и продуктивной рекламной деятельности.

Для осуществления деятельности планируется арендовать помещение 80 м<sup>2</sup>, расположенное в районе городского автовокзала по адресу: ул. Фрунзе, 50. Выбор места расположения обусловлен широкой инфраструктурной развязкой, проходящими пешеходными потоками, организованностью под продажу помещения с технической точки зрения и относительной удаленностью от крупных магазинов, супермаркетов и гипермаркетов строительных материалов. Стоимость арендной платы составляет 55 000 рублей в месяц. Таким образом, арендная плата в год – 660 000 рублей. Затраты на продвижение продукции ООО «ПРИМЕР» составляют 381 800 рублей за год.

Трудовыми ресурсами предприятия будут директор, два продавца, консультант по слесарным вопросам, консультант по столярным, консультант по покраске и электрик (всего 7 человек). Ежегодные издержки на оплату труда составляют 2 956 200 рублей.

Отчисления на страховые взносы во внебюджетные фонды составят: в месяц – 56 850 рублей, в год – 68 2200 рублей. На закупку всех материалов понадобится 237 741,5 руб./месяц, в год – 2 852 898 руб.

Первоначальные инвестиционные затраты на открытие и реализацию бизнес-идеи составит 1 146 141 рубля. Источником финансирования будут собственные средства, накопленные и вложенные в ООО «ПРИМЕР». Выручка от реализации продукции без НДС за год составит 10 777 802 рублей, переменные расходы по приобретению товаров за год составят – 2 852 898 рублей, постоянные расходы за год – 4 160 974 рублей, валовая прибыль – 7 924 904,1 рублей, прибыль до налогообложения составит за год – 3 763 931 рублей. Таким образом, срок окупаемости проекта составляет 10 месяцев. Чистый дисконтированный доход (NPV) – 3 522 704 руб., индекс рентабельности (PI) – 2,07.

#### **Характеристика предприятия и отрасли**

На сегодняшний день рынок продаж товаров для дома строительного назначения находится на стадии стабильного роста. В первую очередь на его состояние влияет стабильный рост индустрии строительства Приморского края. Так, по данным статистики Приморской краевой администрации:

1) в 2020 г. введено 394 жилых дома общей площадью 87 685 м<sup>2</sup>, что составляет 131,6%, в том числе индивидуальное

жилищное строительство – 386 домов, общей площадью 56 183 м<sup>2</sup> (64,1% от общего ввода жилья) – рост в 3,1 раза относительно 2013 г.;

2) из общей площади введенных в 2020 г. в Приморском крае жилых домов на долю Артемовского городского округа приходится 13,1%;

3) по итогам 2020 г. по объему жилищного строительства на душу населения Артем находится на втором месте среди муниципальных образований Приморского края.

Особого внимания заслуживает реализация такого жилищного проекта, как «Учительский дом» – первого на территории России кооператива для работников бюджетной сферы. В декабре 2020 г. в первом жилом доме комплекса обрели новое жилье 108 семей.

В отчетном году введены в эксплуатацию следующие объекты жилищного строительства, кроме индивидуального (табл. 4.2).

За 2020 г. выдано 437 разрешений на строительство индивидуальных жилых домов, 94 разрешения на строительство объектов жилищно-гражданского и промышленного назначения, 679 градостроительных планов земельных участков для оформления земельных участков, проектирования объектов капитального строительства, получения разрешения на строительство. Задача по увеличению объемов жилищного строительства и повышению доступности жилья остается приоритетной для устойчивого развития территории Артемовского городского округа.

Таблица 4.2

**Объем введенных в эксплуатацию объектов жилищного строительства [38]**

Наименование объекта	Адрес	Площадь (кв.м)
Многоквартирный жилой дом	г. Артем ул. Светлогорской, 2/1	1076,0
Многоквартирный жилой дом	г. Артем ул. Светлогорской, 6/1	1591,9
Многоквартирный жилой дом	г. Артем ул. Светлогорской, 8/1	1317,1
Многоквартирный жилой дом	г. Артем ул. Гоголя, 5	6160,91
Многоквартирный жилой дом	г. Артем ул. Фрунзе, 8	11 010,9
Итого		31 500,41

Сегментирование торговых предприятий, реализующих себя на рынке, можно разделить по специализации. Выделяют следующие магазины: универсальные; специализированные на отечественные строительные товары в большей степени; специализированные на иностранные строительные товары в большей степени (более 50% ассортимента).

На рисунке 4.1 представлена структура торговых предприятий по специализации.



Рис. 4.1. Специализация торговых предприятий по коду 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления г. Артема в 2020 г., ед.

Большинство торговых предприятий (68%) позиционируют себя как универсальные, то есть способны оказать всестороннюю поддержку всем покупателям по максимальной широте ассортимента предлагаемых товаров. На отечественных специализируются только 25% центров, на иностранных, что связано прежде всего с внешней конъюнктурой валютного рынка, – 7%.

На территории Артемовского городского округа много конкурирующих торговых точек, рассмотрим несколько из них, наиболее опасные для нашего будущего предприятия. При открытии нового предприятия по направлению кода ОКВЭД: 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления есть возможность захвата

доли рынка у конкурентов с помощью широты ассортимента товаров и индивидуального подхода к покупателю с применением опыта и знаний высококвалифицированных специалистов в актуальных спектрах ремонтно-строительных работ, качественного уровня обслуживания, системы скидок и продуктивной рекламной деятельности.

Торговый центр «РЕГИОН» – предприятие, расположенное в г. Артеме по ул. 1-й Рабочей, 16, занимает 7401 квадратных метров, реализует широкий спектр товаров, требующихся как физическим, так и юридическим лицам по строительно-монтажным работам, связанным с созданием, восстановлением и модернизацией дизайна, экстерьера своих актуальных площадей внутри либо снаружи фасадов зданий. В этом торговом комплексе есть возможность приобрести все необходимые товары для ремонта, а именно: сантехнику, двери, окна, отделочные и строительные материалы, инструменты, замки, освещение, гвозди, шурупы, саморезы и т.п. Кроме того, здесь продаются товары для дома и дачи. В их ассортимент входят удобрения, теплицы, походная мебель, семена, палатки, принадлежности для пикника, шторы, посуда, кухонная фурнитура и т.п. Также ТЦ «Регион» специализируется на продаже метизов, резинотехнических изделий, паяльных материалов и оборудования. На территории есть банкоматы, терминалы, а также стоматологические центры. Перед комплексом расположена бесплатная парковка.

Второй конкурент на рынке – торговое предприятие «КАСКАД» – имеет сеть с нескольких магазинов, наиболее конкурентоспособные из которых расположены по адресам: г. Артем, ул. Фрунзе 19а и ул. Кирова, 65. Предприятия располагаются на площади 130 и 100 м<sup>2</sup> соответственно. Персонал предприятия недостаточно квалифицирован, но не хватает специалистов-консультантов, что приводит к долгому ожиданию клиентов и неоправданной трате средств.

В целом в городе можно выделить следующих конкурентов по рынку бизнеса: «Специализированное строительное управление», «Палитра», «Каскад», «Регион», «Рыжий кот», «Магазин строительных материалов», «Гулливер», «Мастер Строй», «Прораб», «Континент».

В таблице 4.3 сформирована их оценка.

## Основные конкуренты ООО «Пример»

Название предприятия и месторасположение	Тип продаж	Виды специализации по продажам	Средний чек на покупку, руб.	Характеристика ключевых преимуществ
«РЕГИОН» п. Угловое, ул. 1-я Рабочая, 16	самообслуживание	Универсальный торговый центр: сантехника, двери, окна, отделочные и строительные материалы, инструменты, замки, освещение, гвозди	1000 (10 позиций)	Удобное расположение, квалифицированный персонал, высокая репутация
«КАСКАД» ул. Фрунзе, 19а и ул. Кирова, 65	через прилавок	Универсальный торговый центр: сантехника, двери, окна, отделочные и строительные материалы, инструменты, замки, освещение, гвозди, садовый инструмент, электротовары, строительно-отделочные материалы	1150 (10 позиций)	Удобное расположение, квалифицированный персонал, высокий уровень качества
«Рыжий кот» ул. Дзержинского, 2	самообслуживание	Универсальный торговый центр: садовый инструмент, электротовары, строительно-отделочные материалы	1080 (10 позиций)	Неудобное расположение, квалифицированный персонал, хороший уровень качества

В таблице 4.4 рассмотрены следующие характеристики по конкурентам:

- уровень современных технологий в строительном оборудовании;
- уровень технологии работы с клиентом;
- квалификация кадров;
- профессиональные характеристики персонала (убеждение);
- качество продаваемых товаров;

- эстетика на территории магазина;
- удобство расположения;
- время поиска товаров;
- широт ассортимента товаров и строительного оборудования;
- имидж;
- возможность возврата неиспользованного товара.

Таблица 4.4

#### Сравнительная характеристика основных конкурентов

Конкурентообразующие характеристики	«Рыжий кот»	«КАСКАД»	«РЕГИОН»
Уровень современных технологий в строительном-монтажном оборудовании	Приспособленный	Приспособленный	Высокий
Уровень технологии работы с клиентом	Условный	Условный	Средний
Культура обслуживания клиентов	Условная	Условная	Средняя
Квалификация кадров	Высокая	Низкая	Средняя
Профессиональные характеристики персонала	Средние	Средние	Высокие
Качество продаваемых товаров	Высокое	Низкое	Высокое
Эстетика на территории магазина	Средняя	Средняя	Средняя
Удобство расположения	Высокое	Высокое	Низкое
Время поиска товаров	–	–	Завышенное
Широта ассортимента товаров и строительного оборудования	Узкий	Средний выбор услуг	Хороший выбор услуг
Имидж	Высокий	Условный	Средний
Возможность возврата неиспользуемого товара	Высокая	Средняя	Низкая



Для предприятия ООО «ПРИМЕР» должна быть поставлена цель повысить уровень обслуживания и занять высокий уровень в тех сегментах, где прежде всего действующие конкуренты еще слабы, так как на сегодняшний день клиенты стали обращать внимание не только на цену и качество услуги, но и на сервис и быстроту обслуживания.

Из проведенного анализа оценки технологии и организации услуг можно сделать вывод о тех основных направлениях, которые позволят быстрее закрепиться в действующей нише конкурентоспособности создания и развития предприятия:

- оптимизация соотношения цен в сравнении с другими предприятиями, а также уровнем качества дополнительных услуг (доставки, упаковки, погрузки);
- сокращение времени от получения заказа до его выполнения;
- применение более совершенных методов организации обслуживания (самообслуживание, через Интернет);
- постоянное повышение квалификации персонала;
- разработка и применение доступа в Интернет-пространство через систему собственного электронного ресурса в виде сайта компании;
- применение методов управления качеством удовлетворения потребителей (опрос, анкетирование);
- улучшение внешнего оформления, повышение уровня чистоты и комфортности для потребителей.

Цена услуг у конкурентов и цена предприятия, диапазон цен: минимально допустимая цена – максимально возможная цена по методу определения «Цена конкурентов × %» представлены в прил. А1.

Исходя из данных о средних ценах на рынке данного вида услуг в табл. 4.5 определяем собственные цены не выше тех, которые сложились, что позволит нам устранить риск неприятия цен при входе на рынок и одновременно создаст привлекательное предложение для потенциальных клиентов будущего ООО «ПРИМЕР». Ценовая политика фирмы проанализирована в табл. 4.5.

**Ценовая политика**

Постановка проблем в ценовом сегменте	Прогноз положения
Насколько цены отражают издержки предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него	Издержки составляют 71% от цены; конкурентоспособность услуг высокая; спрос на них ожидается высокий
Какова вероятная реакция на повышение (понижение) цены	Понижение цены повлечет за собой увеличение продаж, повышение цены не отразится серьезно на реализации услуг (была рассчитана самая низкая цена в городе)
Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа	Прогноз положения дел, оценка его показателями и действия по его улучшению
Планируется ли предоставление гибкой системы скидок	Да

Для достижения поставленных целей планируется развернуть рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с преимуществами «ПРИМЕР», а именно: месторасположение, цена на товары с минимальной наценкой в 5–10%, качество обслуживания, инновационность ассортимента и форм его продаж.

**Характеристика товаров**

Процесс реализации деятельности – это не моментное решение под фактором впечатлений хорошей жизни, это особая философия осознания потребности обществом твоего места в конкурентной нише, позволяющая жить, развиваться и формировать планы на будущее. Поэтому от того, как хорошо мы понимаем и чувствуем конъюнктуру потребности современного потребителя, зависит во многом наш успех. На ООО «ПРИМЕР» предполагается реализация широкого ассортимента товаров, но на начальном этапе бизнеса будет предложено только 4 основные группы товаров:

- столярные изделия и материалы;
- расходные материалы;

- лакокрасочные материалы, сухие смеси;
- электрооборудование.

**1. Столярные изделия и материалы.** Учитывая тот факт, что сегодня нет необходимости подробно объяснять понятие частной жизни со своим индивидуально пространственными потребностями, обратим внимание, прежде всего, на дверные полотна, как на отдельные элементы внутреннего декора жилища, так и на всех вспомогательных компонентах, его облагораживающих и реализующих полноценно концепцию безопасности, красоты и эргономики взаимодействия клиента со средой своего проживания. В связи с этим в штат нашего магазина вводится профессиональный консультант по столярным изделиям, который совместно с консультантом по слесарным вопросам сможет устанавливать на высококачественном и безопасном уровне этот обязательный жилищный элемент.

Кроме установки, регулировки дверного полотна столяр может снимать предварительные мерки заказа и подбирать по качеству и цене варианты разных видов реализации дверей, тем самым формируя доброжелательный и стратегически важный климат партнерских отношений между клиентами и нашим предприятием. Таким образом, направление «Столярные изделия и материалы» позволит по сути своей концепции реализовать три группы параллельных услуг, на реализующихся бесплатно на начальном этапе через систему калькуляции цены на конечную продукцию:

- предварительный замер и консультирование на месте заказчика по вопросам монтажа, демонтажа и принятия креативных решений по столярным изделиям в рамках профессиональной годности нашего специалиста;
- полноценный гарантированный монтаж изделия в кратчайшие сроки;
- демонтаж и восстановление в случае возможности старого дверного полотна.

**2. Расходные материалы.** Данный спектр продажи очень незначителен в стоимостном выражении затрат на его реализацию, но по своему объему и задачам в случае слесарных, монтажных или демонтажных работ является достаточно востребованным и

эффективным как направление. Детализация этого направления заключается в том, что расходные материалы в той или иной форме всегда заканчиваются и требуют обновления своих первоначальных параметров. Для актуализации данного направления будет закуплен неоновый стенд с нейтрально-успокаивающей подсветкой светло-зеленого цвета, в который будут вмонтированы максимально все представленные категории товаров данного направления. При помощи наших продавцов, и в случае поиска неординарного решения по данной категории нашего консультанта по слесарным вопросам клиент сможет быть максимально удовлетворен в своей базовой потребности этого аспекта.

**3. Лакокрасочные материалы, сухие смеси.** Данная группа товаров требует реализации определенных знаний в физико-химических процессах реакции и преобразований веществ. Так, выбор краски на первый взгляд, как и простое задание при покраске объектов различной сложности и геометрии поверхности, требует своего профессионального подхода к выбору исходного компонента составе краски (как по химическому составу, так и по производителю). Предполагается оказывать консультацию по выбору, а в дальнейшем и подбору глубины цвета клиенту нашим профессионалом маляром, работающим и обладающим сертификатами качества от производителей ведущих брендов в лакокрасочном производстве. Кроме этого аспекта в перспективе развития бизнеса можно будет покупать специальное оборудование для покрасок профессионального и полупрофессионального уровня и предлагать напрокат нашим клиентам.

**4. Электрооборудование.** Решая вопросы ремонта, клиенты сталкиваются с необходимостью применения технических средств, чтобы качественно, оперативно и порой безопасно достичь поставленную цель. Наш проект предполагает на стартовом вопросе две формы направленности специализации электрооборудования:

- первая – вибраторы для лучшего качества бетона (эффективно усиливает качество свойств бетона за счет процессов радикального перераспределением частиц внутри вещества);
- вторая – воздушные компрессоры. На первый взгляд, все просто, но если проанализировать свойства, например, воздуш-

ного компрессора ВК-9316А 1600Вт, то станет очевидно, что оборудование перекачивает 206 литров воздуха за минуту, рабочее давление 8 бар (атмосфер), а в легковом автомобиле среднего класса в заднем колесе рабочее давление всего 2,2–2,4 атмосферы. Таким образом, наши компрессоры могут использоваться не только в личном хозяйстве для подкачки заднего колеса, но и на мойках, центрах по шиномонтажу, а также в других сферах реализации своих свойств.

Для усиления эффекта продаж единиц товаров данных категорий в поддержку продавцам необходим наш электрик, который поможет с первым запуском оборудования в эксплуатацию, проконсультирует по вопросам повышения эффективности использования данных групп оборудования, а также в перспективе будет изучать спрос на рынке электрооборудования и участвовать в заказе новых образцов.

### **План маркетинга**

Формат выбора плана по реализации товаров на торговом предприятии основывается на различных факторах:

- опыт с предыдущих мест работы;
- опыт бизнеса торговых компаний;
- информация по результатам опроса или анкетирования своих посетителей;
- информация с разных источников – как с профильных форумов в сети Интернет, так и с радио и телевидения.

Посетители узнают информацию о нашем торговом предприятии от знакомых, также по радио и через Интернет (рис. 4.2, табл. 4.6).

Для поддержания потребительского спроса требуется регулярное формирование источников информации. При выборе каналов продвижения опираемся на рис. 4.2. Реклама на радио актуальна благодаря тому, что множество потенциальных покупателей нашего города, а также края – это, как правило, люди с личным автотранспортом, а поэтому, находясь в поездке или пробке, клиент слушает радио, а те, кто ищет информацию о нас, найдет её и в Интернете, например, на сайте <http://www.farpost.ru/artem>.

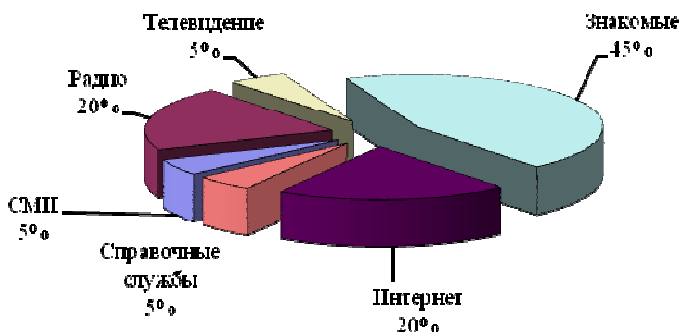


Рис. 4.2. Источники информации о торговом предприятии ООО «ПРИМЕР», в процентах

В табл. 4.6 представлена информация о каналах информирования посетителей и затратах на них.

Таблица 4.6

### Ежегодные расходы на рекламу

Вид рекламы	Цена, руб.	Кол-во	Периодичность	Итоговая стоимость, руб.
Дизайн макетов	4000	3		12 000
Изготовление баннера	3200	1	3	9600
Монтаж/демонтаж баннера	2000	1	3	6000
Ежемесячная аренда щита	17 000	1	12	204 000
Контекстная реклама в сети интернет	4500	1	12	54 000
Создание сайта магазина	25 000	1		25 000
Регистрация и аренда доменного имени в сети Интернет	600	1	12	7200
Реклама на радио	16 000	1	4	64 000
<b>Итого</b>				<b>381 800</b>

Таким образом, затраты на продвижение товаров ООО «ПРИМЕР» составляют 381 800 руб. в год.

Данные табл. 4.6 свидетельствуют о правильности выбора комплексного метода по продвижению услуг к потенциальным потребителям. Это осуществляется и посредством использования рекламы, и посредством методов стимулирования сбыта (наличие системы скидок для постоянных клиентов).

### **Организационный план**

Организация успешного бизнеса невозможна без подбора оптимальной команды, особенно на начальном этапе при создании предприятия надо подбирать не просто профессионалов, но еще и единомышленников своего дела, не только готовых на первом этапе акцентировать свои приоритеты на материальном факторе мотивации труда, но в большей степени завязанных на социально-карьерном аспекте.

Штатное расписание по проекту предусматривает: директор (администратор магазина), два продавца, консультант по слесарным вопросам, консультант по столярным, консультант по покраске и электрике, всего 7 человек. При найме трудовых ресурсов необходимо учитывать квалификацию и стаж специалиста, лично проводить беседу с каждым желающим устроиться на работу. Далее в процессе реализации деятельности предприятия всегда использовать мотивацию в отношении сотрудников и желательно мотивировать как материально, так и нематериально. Состав персонала, а также планируемые расходы на оплату труда отражены в табл. 4.7.

*Таблица 4.7*

### **Численность персонала**

Специальность	Кол-во, чел.	З/п в мес., руб.	Страховые взносы во внебюджетные фонды в мес., руб.	Годовой ФОТ, руб.
Директор	1	40 000	12 000	624 000
Продавец	2	50 000	15 000	780 000
Консультант по слесарным вопросам	1	22 500	6750	351 000

Окончание табл. 4.7

Специальность	Кол-во, чел.	З/п в мес., руб.	Страховые взносы во внебюджетные фонды в мес., руб.	Годовой ФОТ, руб.
Консультант по столярным вопросам	1	20 000	6000	312 000
Консультант по покраске	1	25 000	7500	390 000
Электрик	1	3 2000	9600	499 200
<i>Итого</i>	<i>7</i>	<i>189 500</i>	<i>56 850</i>	<i>2 956 200</i>

Таким образом, ежегодные издержки на оплату труда составляют 2 956 200 рублей. Страховые отчисления во внебюджетные фонды составят: в месяц – 56 850 рублей, в год – 682 200 рублей.

На предприятии планируется линейная структура управления, то есть главным будет директор – администратор, которому непосредственно будет подчиняться каждый сотрудник (рис. 4.3).

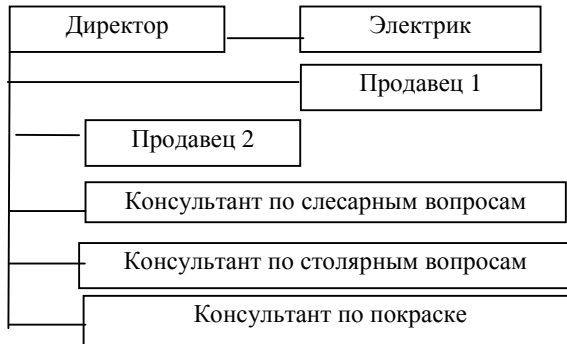


Рис. 4.3. Организационная структура торгового предприятия ООО «ПРИМЕР»

Кроме численности персонала, необходимы нормы времени на выполнение монтажных операций, для оптимизации производства они представлены в табл. 4.8.



**Нормы времени на выполнение операций  
и межоперационные простои**

Операция	Время операции, мин	Время простоя, мин
Предварительный замер и консультирование на месте заказчика по вопросам монтажа, демонтажа дверного полотна	20	
Монтаж изделия	120	
Итого «Столярные изделия и материалы»	140	
Диагностика и регулировка электрооборудования		
Настройка и запуск воздушных компрессоров Воздушных компрессоров ВК-9316(А) 1600Вт	5	
Регулировка вибратора портативн. д/бетона БВ-71200	20	
Итого по «Электрооборудованию»	25	

**Производственный план**

Для осуществления деятельности планируется арендовать помещение под введение коммерческой деятельности 80 кв.м., расположенное в районе городского автовокзала г. Артема по адресу: ул. Фрунзе, 50.

Стоимость арендной платы составляет 55 000 рублей в месяц. Таким образом, арендная плата в год составит 660 000 рублей.

Предлагаемое помещение требует ремонта, связанного с отделочными работами по обустройству помещения, для этого необходимо произвести отделку стен, потолка, пола, устройство дополнительного освещения, электропитания и вентиляции.

Стоимость материалов для ремонта и работ отражена в табл. 4.9.

Затраты на ремонт арендуемого помещения составят 345,8 тыс. руб.

Для осуществления деятельности предприятия требуется специализированный инструмент и материалы. Компания будет использовать наиболее современное и инновационное оборудование, что позволит обслуживать клиентов с максимальным комфортом и скоростью. В данной ситуации наиболее эффективным

является формирование производственной программы по продажам товаров с учетом сезонности.

Таблица 4.9

**Затраты на ремонт арендуемого помещения**

Материал / вид работ	Количество	Цена за ед.	Стоимость, руб.
Промышленный светодиодный светильник, шт.	6	6800	40 800
Блок электропитания, шт.	3	7200	21 600
Шпатлевка, кг	625	19,2	12 000
Наливное защитное покрытие для пола, кг	180	500	90 000
Установка вентиляционная, шт.	5	4600	23 000
Воздуховод гофрированный, м	40	85	3400
Работы по заливке пола, м <sup>2</sup>	120	250	30 000
Оштукатуривание и окраска стен, м <sup>2</sup>	176	300	52 800
Окраска потолка	120	185	22 200
Электроработы и вентиляция			50 000
Итого			345 800

Приобретать электрооборудование компания будет у производителей напрямую, что повысит конкурентоспособность предприятия. Это дает преимущество перед другими на рынке конкурентами путем снижения объема первоначальных инвестиций.

Стоимость оборудования определяется исходя из себестоимости для ООО «ПРИМЕР» и отражается в табл. 4.10.

Таблица 4.10

**Стоимость необходимого оборудования**

Наименование (артикул)	Кол-во	Длина, мм	Цвет	Цена, руб.	Итого
Каркас стеллажа PRMST.200.25.CH (высота 940 мм × глубина 350 мм)	2	500	хром	5565,06	11 130,1

Окончание табл. 4.10

Наименование (артикул)	Кол-во	Длина, мм	Цвет	Цена, руб.	Итого
Каркас стеллажа PRMST.204.25.SA (высота 940 мм × глубина 350 мм)	3	1000	сатин	8332,6	24 997,8
Полка стеклянная матовая (445 × 345 × 8)	6	1000	-	1055	6330
Полка ДСП (445 × 345 × 16)	4	500	-	130	520
Витрина Selena с освещением и вращающимися полками / В-5-В.V2 (ширина 960 мм × высота 1840 мм × скорость вращения полок 0,8 об/мин)	1	831	зеркальная	49 364	49 364
Витрина Selena с освещением / В-4 V2 (ширина 1140 мм × высота 1840 мм)	1	680	зеркальная	50 475	50 475
Стол со стеклянной полкой / GLT 001 (ширина 930 мм глубина: 500 мм)	2	600		4230	8460
Кассовый аппарат	1			13 000	13 000
Хозяйственный инвентарь				15 000	15 000
<i>Итого</i>	23				179 277

Далее рассчитаем ежемесячные амортизационные отчисления исходя из срока полезного использования оборудования – 5 лет. Амортизация начисляется линейным способом.

В таблице 4.11 представлен список оборудования, на которое будет начисляться амортизация.

Таким образом, амортизационные отчисления составят 1664 руб./мес., или 19 967,8 руб./год.

Структурные схемы организации технологического процесса на основных направлениях «Столярные изделия и материалы», «Электрооборудование» изображены на рис. 4.4 и 4.5 соответственно.

## Амортизационные отчисления

Наименование	Кол-во	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Срок использования, мес.	Амортизация, в месяц
Витрина Selena с освещением и вращающимися полками / В-5-В.V2 (ширина 960 мм высота 1840 мм скорость вращения полок 0,8 об/мин)	1	49 364	49 364	60	822,7
Витрина Selen с освещением / В-4 V2 (ширина 1140 м высота 1840 мм)	1	50 475	50 475	60	841,3
Итого	2	99 839	99 839		1664

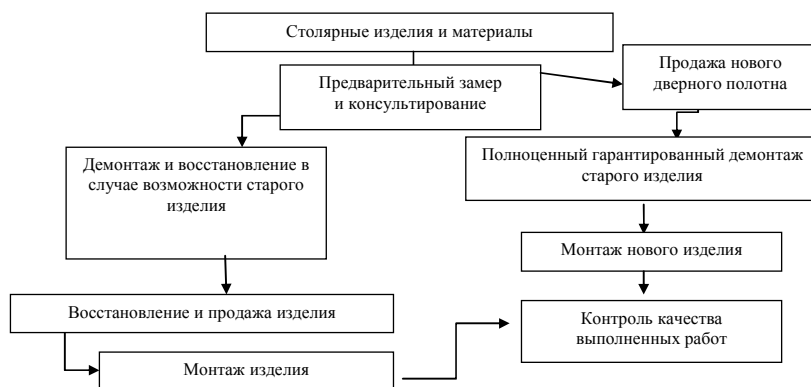


Рис. 4.4. Схема организации технологического процесса направления «Столярные изделия и материалы»

Схема организации технологического процесса направления «Электрооборудование» представлена на рис. 4.5.

Для реализации услуг предприятию необходимы оборотные средства, которые представлены в таблице Б. 1 приложения.

Таким образом, на закупку всех материалов понадобится 237 741,5 рублей в месяц, в год – 2 852 898 рублей.

Все эти средства будут участвовать в производственном процессе, поэтому необходимо следить за качеством товаров, материалов, оборудования.

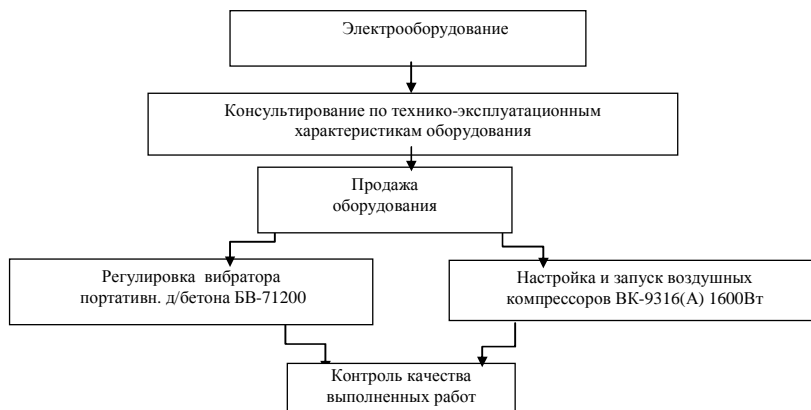


Рис. 4.5. Схема организации технологического процесса направления «Электрооборудование»

Инвестиционные затраты составят 1 259 620 рублей (табл. 4.12).

Источником финансирования служат собственные вложения в ООО «ПРИМЕР».

Таблица 4.12

### Первоначальные инвестиционные затраты проекта

Статья расходов	Сумма, руб.
Необходимое оборудование	179 277
Подготовка помещения под магазин	345 800
Первоначальные постоянные расходы	383 322,8
Первоначальные переменные расходы	237 741,5
Итого	1 146 141

Таким образом, исходя из данных табл. 4.12, видно, что для первоначальной деятельности только на оборудование и подготовку помещения понадобится 525 077 рублей. Расходы, связанные с эксплуатацией оборудования:

– на силовую электроэнергию:

$$C_{э} = W \times S_{к} \times 12, \quad (1)$$

где  $C_{э}$  – стоимость электроэнергии за год, руб.;

$W$  – месячный расход электроэнергии, 640 кВт/ч;

$S_{к}$  – стоимость одного кВт/ч силовой электроэнергии, 4 руб. 34 коп.;

$$C_{э} = 640 \times 4,34 \times 12 = 2073,6 \times 12 = 33\,331,2 \text{ руб.}$$

– на водоснабжение:

$$C_{в} = Q_{в} \times S_{м}, \quad (2)$$

где  $C_{в}$  – стоимость воды, расходуемой за год, руб.;

$Q_{в}$  – годовой расход воды, 3060 м<sup>3</sup>;

$S_{м}$  – стоимость 1 м<sup>3</sup> воды, 21 руб. 64 коп./м<sup>3</sup>;

$$C_{в} = 3060,64 = 66\,218,4 \text{ руб.}$$

– на ремонт оборудования принимается примерно 5% от его стоимости. Таким образом затраты на ремонт оборудования:

$$C_{р. об} = 0,05 \times C_{об. бал}, \quad (3)$$

$$C_{р. об} = 0,05 \times 179\,277 = 8963,85 \text{ руб.}$$

Одежда работников 6 комплектов – 1650,00 руб. × 6 шт = 9900 руб.

Расходы на оплату телефонной линии 1000 рублей в месяц, в год – 12 000 руб.

Смета реализации услуг представлена в приложении В.

Таким образом, сумма постоянных затрат на содержание торгового предприятия и осуществление деятельности составит 4 130 970 руб.

В структуре постоянных затрат больше всего влияет заработная плата и отчисления соц. взносов. Их суммарная величина составила более 71% постоянных расходов, на втором месте по значимости затрат находится арендная плата, составляющая 16%, на третьем месте – реклама, её расходы составляют более 9%.

### **Финансовый план ООО «ПРИМЕР»**

Расчёт объема реализации товаров в месяц и в год представлен в приложении Г. Итак, в результате расчетов мы наблюдаем следующую прогнозную структурную динамику реализации

товаров по коду ОКВД РФ 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления:

- на первом месте по значимости оборотов за год заняла группа товаров «Лакокрасочные материалы, сухие смеси» – 45%;
- на втором месте группа товаров «Столярные изделия и материалы» – 30,7%;
- на третьем месте группа товаров «Электрооборудование» – 23%;
- четвертое, последнее место занимает группа товаров «Расходные материалы» – 1,3%.

Как следует при оценке сбалансированности плана реализации товаров по проекту, необходимо исследовать наши базовые расходы, связанные с приобретением товаров по проекту. Для детализации себестоимости затрат по проекту сформируем таблицу расчёта объема закупки товаров в месяц и за год (приложение Д). Итак, в результате расчетов мы наблюдаем следующую динамику основных расходов переменных затрат по проекту ОКВД РФ 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления:

- на первом месте по затратам лидирует группа товаров «Лакокрасочные материалы, сухие смеси» – 45,6%;
- на втором месте группа товаров «Столярные изделия и материалы» – 30,9%;
- на третьем месте группа товаров «Электрооборудование» – 22,1%;
- четвертое, последнее место занимает группа товаров «Расходные материалы» – 1,3%.

План доходов и расходов ООО «ПРИМЕР» представлен в приложении Д. Анализ показателей по расчетам свидетельствует о том, что в проекте выручка от реализации состоит из суммы выручки за оказанные услуги и выручки за реализацию расходных материалов и составит 10 777 802 руб.; себестоимость услуг – 2 852 897,9 руб., постоянные расходы – 4 153 412 руб.; валовая прибыль – 7 924 904,1 руб.; прибыль от продаж – 763 931 руб.; чистая прибыль – 3 011 145 руб.

Для определения эффективности и финансовой реализуемости проекта построим денежные потоки от инвестиционной дея-

тельности (табл. Е.1 прил. Е), финансовой (табл. Е.2 прил. Е) и операционной (табл. Е.3 прил. Е).

Для оценки окупаемости инвестиционных затрат компании составим таблицу дисконтированных денежных потоков в виде табл. 7.21. К инвестиционной деятельности относится деятельность, связанная с вложением средств в основной капитал, а также операции с продажей активов и уменьшением оборотного капитала.

Денежные потоки, связанные с инвестиционной деятельностью (табл. Е.1 прил. Е), включают: необходимые вложения в основной капитал (оборудование, нематериальные активы) – оттоки денежных средств.

Денежные потоки, связанные с операционной деятельностью (табл. Е.3 прил. Е), включают следующие виды поступлений и выплат: доходы от реализации – притоки денежных средств; переменные и постоянные затраты, налоги, проценты за кредит – оттоки денежных средств. Рассчитаем дисконтированные денежные потоки с учетом коэффициента дисконтирования при  $i=15\%$  (6% согласно прогнозу минэкономразвития по уровню инфляции на 2015 год и 9% – страховая премия за риски). Для определения интегральных показателей эффективности необходимы таблицы прогнозных денежных потоков от инвестиционной и операционной деятельности. Определим результирующий денежный поток от операционной и инвестиционной (приложение Ж). Результаты расчета оценки эффективности бизнес-плана представлены в табл. 4.13.

Таблица 4.13

### Показатели эффективности бизнес-плана

Наименование показателей	Значение
Ставка дисконтирования (в месяц), %	1,25
NPV, руб.	3 522 704
PI	2,07
Период окупаемости	10 месяцев

Из таблицы 4.13 видно, что при значении ставки дисконтирования 15% чистая приведенная стоимость (NPV) составляет 3 522 704 руб., а из этого следует соблюдение эффективного критерия проекта, где  $NPV > IC > 0$ , а именно  $3\,522\,704 > 1\,146\,141 > 0$ .



Второй показатель эффективности инвестиций – индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI) также соответствует критерию эффективности проекта, поскольку равен 2,07, что больше 1, а из этого следует, что проект рентабельный и его следует принять. Срок окупаемости проекта – 10 месяцев.

В завершение расчетных данных по эффективности проекта рассчитаем точку безубыточности проекта (табл. 4.14).

Таблица 4.14

#### Расчет безубыточности по проекту ООО «ПРИМЕР»

Показатели	Ед. изм.	Значение показателей
Плановая выручка от реализации продукции без НДС и акцизов	руб.	10 777 802
Условно-постоянные затраты	руб.	4 160 974
Условно-переменные затраты	руб.	2 852 897,9
Доля переменных затрат в выручке от реализации продукции без НДС	коэфф.	0,26
Безубыточный объем реализации продукции	руб.	5 658 889
Запас финансовой прочности	руб.	5 118 913
Уровень запаса финансовой прочности	%	47,5

Таким образом, проект эффективен, так как, пройдя точку безубыточности на уровне 5 658 889 рублей, предприятие имеет достаточно большой финансовый запас прочности для развития своих перспектив на рынке.

#### Оценка простых рисков бизнес-плана

Для более полной характеристики предприятия рассмотрим основные возможные риски по проекту и по наиболее важным из них разработаем мероприятия по снижению их воздействия и сформируем таблицу с данными, заполненными на основании экспертного метода путем использования оценки профессионалов, действующих предпринимателей и городских чиновников, взаимодействующих с малым и средним бизнесом. В таблице 4.15 представлены готовые результаты группировки ключевых рисков и их оценка.

Таблица 4.15

## Оценка рисков проекта ООО «ПРИМЕР»

Простые риски	Эксперт			Вероятность	Приоритет	Вес	Балл
	1-й	2-й	3-й				
Финансово-экономические риски							
Неустойчивость спроса	25	50	0	25	4	0,14	3,5
Снижение цен конкурентами	25	0	25	16,67	5	0,07	1,17
Рост налогов	50	50	25	41,67	2	0,28	11,67
Неплатежеспособность потребителей	100	75	75	83,33	1	0,35	29,17
Рост цен на товары, сырье, материалы, перевозки	100	0	25	-	-	-	-
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	25	50	25	33,33	3	0,21	7
Итого по ФЭР							52,51
Экологические риски							
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	25	50	75	50	2	0,34	17
Близость населенного пункта	0	0	100	-	-	-	-
Вредность производственной деятельности	0	25	25	16,67	3	0,15	2,5
Складирование отходов	50	75	50	58,33	1	0,53	30,9
Итого по ЭР							50,4
Технические риски							
Нестабильность качества товаров, сырья и материалов	25	25	50	33,33	2	0,4	13,33
Новизна технологии продаж	50	50	50	50	1	0,6	30
Недостаточная надежность технологии	0	100	25	-	-	-	-

Простые риски	Эксперт			Веро- ятность	При- оритет	Вес	Балл
	1-й	2-й	3-й				
Отсутствие резерва мощно- сти в складских помещениях	100	0	0	-	-	-	-
Итого по ТР							43,33
Социальные риски							
Трудности с набором квали- фицированной рабочей силы	25	25	25	25	4	0,17	4,25
Угроза забастовки	0	25	75	33,33	3	0,23	7,67
Негативное отношение местных властей к бизнесу	0	100	0	-	-	-	-
Недостаточный уровень зарплаты	25	75	50	50	1	0,34	17
Квалификация кадров	50	25	50	41,67	2	0,28	11,67
Социальная инфраструктура проекта	25	25	50	33,33	3	0,23	7,67
Итого по СР							48,26

Для расчета и заполнения данных необходимо владеть методикой расчета рисков экспертным путем, где за основу берется достоверность оценки и формализация расчетов вероятности, веса и соответствующих баллов. Анализ данных продемонстрировал, что наиболее опасные риски – это именно финансово-экономические. На рисунке 4.6 можно видеть группировку рисков с их ранжированием по местам.

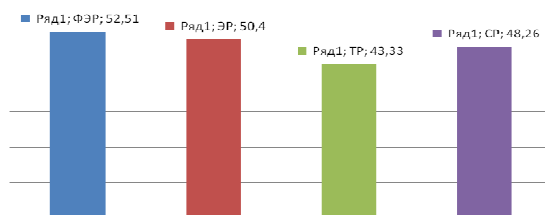


Рис. 4.6. Группировка рисков по направлениям и вероятности наступления, %

Подводя итоги расчетов по рискам, хотелось бы отметить в проекте определенную опасность роста цен на товары и снижение покупательской платежеспособности. Необходимо продумать мероприятия по снижению влияния этих рисков и разработать систему дисконтирования и введения дней акций на продажу определенных групп товаров предприятия.

## 4.2. Вопросы для обсуждения

1. Как вы оцениваете в системе управленческого принятия решений сущность необходимости проведения предварительной оценки бизнес-плана?

2. Прокомментируйте понятие «точки ответственности» в оценке эффективности бизнес-планирования.

## 4.3. Задания и практические упражнения

### *Задание 1*

Разработать бизнес-план, при разработке проекта необходимо использовать методику UNIDO. До разработки бизнес-проекта определиться с концепцией будущего бизнеса, определить миссию и мантру предприятия, его бизнес-модель. При проведении расчетов необходимо руководствоваться примером бизнес-плана, приведенного в данном разделе. Обязательным является разработка матрицы ответственности и использование проектных инструментов, позволяющих организовать и осуществлять координацию деятельности всех участников бизнес-плана.

## Тесты для самопроверки

1. *Уровни ответственности технических специалистов в бизнес-планах:*

а) предоставление общей информации об отрасли и запуске продукта;

б) определение достоверности анализов и прогнозов развития отрасли;

в) осуществление экспертной оценки информации, специфичной для отрасли, продукта;

г) исполнение сроков разработки бизнес-плана.

2. *Уровень ответственности HR-специалистов в формировании бизнес-плана:*

а) предоставление информации о наличии и качественном составе человеческих ресурсов;

б) осуществление PR-обеспечения, оценки изменения стоимости бренда;

в) предоставление информации о наличии GR-ресурсов;

г) действия по управлению отношениями с инвесторами.

3. *Уровень ответственности PR-специалистов в формировании бизнес-плана:*

а) предоставление информации о наличии и качественном составе человеческих ресурсов;

б) осуществление PR-обеспечения, оценки изменения стоимости бренда;

в) предоставление информации о наличии GR-ресурсов;

г) действия по управлению отношениями с инвесторами.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

---

### **Обязательная**

1. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование: учебник для вузов. – 3-е изд., пер. и доп. [Электронный ресурс] / А. М. Лопарева. – Москва: Издательство «Юрайт», 2021. – 273 с. – URL: <https://urait.ru/book/biznes-planirovanie-475874>
2. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. [Электронный ресурс] / А. А. Сергеев. – Москва: Издательство «Юрайт», 2020. – 475 с. – URL: <https://urait.ru/book/biznes-planirovanie-451957>

### **Дополнительная**

1. Баринов, В. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. А. Баринов. – Москва: Издательство «ФОРУМ», 2017. – 272 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=294887>
2. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: практическое пособие [Электронный ресурс] / В. Л. Гобунов. – Москва: РИОР, 2020. – 287 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=352445>
3. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – Москва: Издательство «Юрайт», 2021. – 435 с. – URL: <https://urait.ru/book/biznes-planirovanie-469221>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

---



---

### Приложение А

*Таблица А.1*

#### Цена на основные товары по проекту

Наименование групп товаров	Мониторинг цен		
	Диапазон цен		Цена ООО «ПРИМЕР»
	min	max	
Арка Классик New венге	2105	8420	7 999,00
Арка Классик New орех итал.	2105	8420	7 999,00
Арка Классик New орех моцарт	2105	8420	7 999,00
Коробка дверная ДВ 060 t-30 мм с выборкой	155,5	622	569,13
Коробка дверная ДВ 070 t-30 мм с выборкой	191,5	766	700,89
Дверное полотно ВОСТОК ДГ МЗ 2000×800 черн.	1625	6500	6 012,50
Дверное полотно ВОСТОК ДГШу-3К 200 2000×700 рамка закругл.	2355	9420	8 713,50
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×600	765	3060	2 830,50
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×700	765	3060	2 830,50
Дюбель д/изоляции 10×220 IZM 1 уп/400 шт.	3,945	15,78	14,40
Дюбель универ. RD 6×51 мм красн. 1/1000 шт	0,26	1,04	1,00

Продолжение табл.

Наименование групп товаров	Мониторинг цен		
	Диапазон цен		Цена ООО «ПРИМЕР»
	min	max	
Лента монт. перф. оцинк., прямая 0,7×20, 25 м /кр.090013 1/6 шт.	155,5	622	575,35
Пластина крепежная 130×53×2 /кр.090153	7,5	30	28,50
Клей Перлфикс (30 кг)	92	368	340,40
Смесь коттеджная, сухая универс. (25 кг)	73,5	294	271,95
Смесь штукатурная Мультифинишная 1/25 кг	133,5	534	493,95
Шпаклевка Фугенфюллер (10 кг)	73,5	294	271,95
Шпаклевка Фугенфюллер (25 кг)	123,5	494	456,95
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)	179,5	718	664,15
Штукатурка РотБанд (10 кг)	53,25	213	197,03
Краска Ecolatexвысокоукрепляющая мою-щая 2 л 108535	454,5	1818	1 727,10
Краска Ecolatex высокоукрепляющая моющая 5л 108536	900	3600	3 420,00
Краска акрил. д/стен, потолков с/белая Lumiere 2 л 108540	525	2100	1 995,00
Краска акрил. д/стен, потолков с/белая Lumiere 5 л 108541	1120	4480	4 256,00
Краска Альпаматт-латекс матовая д/стен и потолка 5л. 100333	905	3620	3 439,00
Краска Альпа Профи 20 белая 10 л (База А) 82733	3895	15580	14 411,50
Краска Альпа Профи 20 белая 2,5 л (База А) 82717	1305	5220	4 828,50
Краска Альпа Профи 3 белая 0,5 л (База А) (пробник) 108529	201	804	743,70
Краска Альпа Профи 3 белая 2,5 л (База А) 82698	1020	4080	3 774,00
Лазурь Эланорегон 0,75 л 100324	243	972	899,10
Лазурь Элан орех 2,3 л (WALNUT) 68002	660	2640	2 442,00
Лазурь Элан палисандр 0,75л (PALISSANDRE) 68003	257,5	1030	952,75



Окончание табл.

Наименование групп товаров	Мониторинг цен		
	Диапазон цен		Цена ООО «ПРИМЕР»
	min	max	
Лазурь Элан палисандр 2,3л (PALISSANDRE) 70880	605	2420	2 238,50
Лазурь Элан рябина 0,75 л (ROWAN BERRY) 68004	227	908	839,90
Лазурь Элан рябина 2,3 л (ROWAN BERRY) 68005	505	2020	1 868,50
Эмаль алкидная п/матовая бел. Элемент LA-020 0.5л 65007	119	476	440,30
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 2,5 л	279,5	1118	1 034,15
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 10 л	1000	4000	3 700,00
Краска HUSKY фасадная (SUPER PAINT EXTERIOR) 10 л	1500	6000	5 550,00
Энергомаш Бетонолом ПЕ-2510Б 1000 Вт 12 Дж SDS-Мах	3325	13300	12 302,50
Энергомаш Вибратор портативн.д/бетона БВ-71200	5635	22540	22 540,00
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316 1600Вт	3640	14560	14 560,00
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316А 1600 Вт	3840	15360	15 360,00
Пластина крепежная 130×53×2 /кр. 090153	7,5	30	28,50

## Приложение Б

Таблица Б.1

### Оборотные средства ООО «ПРИМЕР»

Наименование	Цена	Кол-во	Сумма, руб.
Арка Классик New венге	2105,0	6	12630,0
Арка Классик New орех итал.	2105,0	6	12630,0
Арка Классик New орех моцарт	2105,0	6	12630,0
Коробка дверная ДВ 060 t-30 мм с выборкой	155,5	5	777,5
Коробка дверная ДВ 070 t-30 мм с выборкой	191,5	5	957,5
Дюбель д/изоляции 10×220 IZM 1уп/400шт.	3,9	204	804,78
Дверное полотно ВОСТОК ДГ М3 2000×800 черн.	1625,0	6	9750,0
Дверное полотно ВОСТОК ДГШу-3К 200 2000×700 рамка закругл.	2355,0	7	16485,0
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×600	765,0	5	3825,0
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×700	765,0	5	3825,0
Дюбель универ. RD 6×51 мм красн. 1/1000 шт.	0,3	371	96,46
Лента монт. перф. оцинк., прямая 0,7×20, 25 м /кр.090013 1/6 шт.	155,5	10	1555,0
Пластина крепежная 130×53×2 /кр. 090153	7,5	100	750,0
Клей Перлфикс (30 кг)	92,0	5	460,0
Смесь коттеджная, сухая универс. (25 кг)	73,5	30	2205,0
Смесь штукатурная Мультифинишная 1/25 кг	133,5	30	4005,0
Шпаклевка Фугенфюллер (10 кг)	73,5	30	2205,0

Продолжение табл.

Наименование	Цена	Кол-во	Сумма, руб.
Шпаклевка Фугенфюллер (25 кг)	123,5	30	3705,0
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)	179,5	30	5385,0
Штукатурка РотБанд (10 кг)	53,3	21	1118,25
Краска Ecolatex высокоукрепляющая моющая 2л 108535	454,5	7	3181,5
Краска Ecolatex высокоукрепляющая моющая 5л 108536	900,0	7	6300,0
Краска акрил.д/стен, потолков с/белая Lumiere 2 л 108540	525,0	7	3675,0
Краска акрил.д/стен, потолков с/белая Lumiere 5 л 108541	1120,0	8	8960,0
Краска Альпаматглатекс матовая д/стен и потолка 5 л. 100333	905,0	8	7240,0
Краска Альпа Профи 20 белая 10 л (База А) 82733	3895,0	6	23370,0
Краска Альпа Профи 20 белая 2,5 л (База А) 82717	1305,0	2	2610,0
Краска Альпа Профи 3 белая 0,5 л (База А) (пробник) 108529	201,0	3	603,0
Краска Альпа Профи 3 белая 2,5 л (База А) 82698	1020,0	4	4080
Лазурь Эланорегон 0,75 л 100324	243,0	4	972,0
Лазурь Элан орех 2,3 л (WALNUT) 68002	660,0	4	2640,0
Лазурь Элан палисандр 0,75 л (PALISSANDRE) 68003	257,5	4	1030,0
Лазурь Элан палисандр 2,3 л (PALISSANDRE) 70880	605,0	3	1815,0
Лазурь Элан рябина 0,75 л (ROWAN BERRY) 68004	227,0	5	1135,0
Лазурь Элан рябина 2,3 л (ROWAN BERRY) 68005	505,0	3	1515,0
Эмаль алкидная п/матовая бел. Элемент LA-020 0,5 л 65007	119,0	6	714,0

Окончание табл.

Наименование	Цена	Кол-во	Сумма, руб.
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 2,5л	279,5	7	1956,5
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 10 л	1000,0	7	7000,0
Краска HUSKY фасадная (SUPER PAINT EXTERIOR) 10 л	1500,0	7	10500,0
Энергомаш Бетонолом ПЕ-2510Б 1000 Вт 12 Дж SDS-Мах	3325,0	4	13300,0
Энергомаш Вибратор портативн. д/бетона БВ-71200	5635,0	3	16905,0
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316 1600 Вт	3640,0	3	10920,0
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316А 1600 Вт	3840,0	3	11520,0
Итого стоимость оборотного капитала в месяц			237741,5
Итого стоимость оборотного капитала в год			2852898,0

Приложение В

План постоянных затрат ООО «ПРИМЕР» на 2021 год

Показатель	январь	феврал	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентяб	октябр	ноябрь	декабр	Итого
Арендная плата	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	660 000
Регистрация предприятия	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	30 000
Стационарный телефон	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12 000
Энергия + водоснабжен	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	91101,6
Зарплата	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	2 274 000
Страховые отчисления во внебюджетн	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	682 200
Фирменная одежда	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9900
Амортизация	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	19 968
Реклама	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	381 800
Итого	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	4 160 074

## Приложение Г

### Прогноз объема продаж по периодам по проекту 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления

Наименование	Ед. изм.	Цена	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Всего, ед.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Арка Классик New венге	шт	1999	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех итал.	шт	1999	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех моварт	шт	1999	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Коробка дверная ДВ 0 60 1-30 мм с выборкой	шт	569,1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Коробка дверная ДВ 0701-30 мм с выборкой	шт	700,9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ВОСТОК ДГ М3 2000*800 черн.	шт	6012,5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Дверное полотно ВОСТОК ДГШу-3К 200 2000*700 рамка закрут.	шт	8713,5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Дверное полотно ДГ001 итальян. орех 2000x600	шт	2830,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ДГ001 итальян. орех 2000x700	шт	2830,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дюбель д/изъяции 10*220 IZM Iуп/400 шт.	шт	14,4	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	2448
Дюбель универ. RD 6*5 1мм красн. 1/1000 шт.	шт	1	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	4452
Лента монт. перф. оцинк., прямая 0.7*20,25м/кр.090013 1/6 шт.	шт	575,4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Пластина крепежная 130*33*2 /кр.090153	шт	28,5	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
КлейПерлфикс (30 кг)* 1/40 уценка(50%)	шт	340,4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Смесь коттеджная, сухая универс. (25кг)* уценка (50%)	шт	272	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Смесь штукатурная Мультифинишная 1/25 кг* уценка (50%)	шт	494	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфюллер (10 кг)* 1/104/117 уценка(50%)	шт	272	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфюллер (25 кг)* 1/40/45меш уценка (50%)	шт	457	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)* 1/30 уценка (50%)	шт	664,2	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Ротбанд (10 кг)* уценка(50%)	шт	197	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
Краска Ecolate высокоукрепляющая моющая 2л 108535	шт	1727,1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Краска Ecolate высокоукрепляющая моющая 5л 108536	шт	3420	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Краска акрил. д/стен, потолков смелая Lumiee 2 л 108540	шт	1995	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Краска акрил. д/стен, потолков с/белая Lumiee 5 л 108541	шт	4256	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Краска Альпамагг-латекс матовая д/стен и потолка 5 л. 100333	шт	3439	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Краска Альпа Профи 20 белая 10 л (База А) 82733	шт	14411,5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Краска Альпа Профи 20 белая 2,5 л (База А) 82717	шт	4828,5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Краска Альпа Профи 3 белая 0,5 л (База А) (пробник) 108529	шт	743,7	3		3				3	3				3	36
Краска Альпа Профи 3 белая 2,5 л (База А) 82698	шт	3774	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Лазурь Эланорегон 0,75 л 100324	шт	899,1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Лазурь Элан орех 2,3 л (WALNUT) 68002	шт	2442	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Лазурь Элан палисандр 0,75 л (PALISSANDRE) 68003	шт	952,8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Лазурь Элан палисандр 2,3 л (PALISSANDRE) 70880	шт	2238,5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Лазурь Элан ярибина 0,75 л (ROWAN BERRY) 68004	шт	839,9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Лазурь Элан ярибина 2,3 л (ROWAN BERRY) 68005	шт	1868,5	3	3	3	3	3	3	3	3	3			3	36
Эмаль алкидная п/матовая бел. Элемент LA-020 0,5 л 65007	шт	440,3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CEUNG) 2,5л	шт	1034,2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CEUNG) 10 л	шт	3700	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Краска HUSKY фасадная (SUPER PAINT EXTERIOR) 10 л	шт	5550	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Энергомаш Бето нолом ПЕ-251 ОБ 1000 Вт 12 Дж SDS-Max	шт	12302,5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Энергомаш Вибратор портативн. д/бетона БВ-71200	шт	22540	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Энергомаш Воздушный компрессор BK-9316 1600Вт	шт	14560	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Энергомаш Воздушный компрессор BK-9316A 1600 Вт	шт	15360	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
ИТОГО	руб.		898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	10777802

Приложение Д

Прогноз объема закупок по периодам по проекту 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления

Наименование	Ед. изм	Цена	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Всего, ед.
Арка Классик NewBenge	шт	2105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех итал.	шт	2105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех моцарт	шт	2105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Коробка дверная ДВ 060 t-30 мм с выборкой	шт	155,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Коробка дверная ДВ 070t-30 мм с выборкой	шт	191,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ВОСТОК ДГ МЗ 2000×800 черн.	шт	1625	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Дверное полотно ВОСТОК ДГ Шу-ЖК 200 2000×700 рамка закругл.	шт	2355	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Дверное полотно ДГ 001 италиян. орех 2000×600	шт	765	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ДГ 001 италиян. орех 2000×700	шт	765	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дюбель д/изоляции 10×220 IZM 1уп/400 шт.	шт	3,9	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	2448
Дюбель универ. RD 6×51 мм красн. 1/1000 шт.	шт	0,3	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	4452
Лента монта. перф. оцинк., прямая 07×20,25 м/кр. 090013 1/6 шт.	шт	155,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Пластина крепежная 130×53×2 / кр.090153	шт	7,5	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
КлейПерфикс (30 кг)* 140 уценка (50%)	шт	92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Смесь коттеджная, сухая универ. (25 кг)* уценка (50%)	шт	73,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Смесь штукатурная Мультифинишная 1/25 кг* уценка (50%)	шт	133,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфинишпер (10 кг)* 1/104/117 уценка (50%)	шт	73,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфинишпер (25 кг)* 140/45меш уценка (50%)	шт	123,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)* 1/30 уценка (50%)	шт	179,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Ротбанд (10 кг) * уценка (50%)	шт	53,3	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
Краска Альфа Профи 20 белая 2,5 л (База А) 82717	шт	1305	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24



Таблица Е1

## Движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности

Инвестиционная деятельность													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Первоначальные	1146141												
Амортизация		1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664
Суммарный денежный поток по	-1146141	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664
Коэффициент	1	0,988	0,976	0,963	0,952	0,94	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872	0,862
Дисконтированный денежный поток	-1146141	1644	1623	1603	1583	1564	1545	1525	1507	1488	1470	1452	1434

Таблица Е2

## Движение денежных средств в результате финансовой деятельности

Финансовая деятельность													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Собственные средства	1146141												
Коэффициент дисконтирования	1	0,988	0,976	0,963	0,952	0,94	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872	0,862
Дисконтированный денежный поток	1146141												

### Движение денежных средств в результате операционной деятельности

	Операционная деятельность											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выручка	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2
Переменные затраты	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5
Постоянные затраты	383322,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8
Прибыль до налогообложения	277085,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9
Налог на прибыль	55417,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18
Чистая прибыль	221668,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7
Коэффициент дисконтирования	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	218942,2	247375,8	244307,4	241289,6	238322,7	235381	232464,8	229599,2	226759	223969,5	221205,4	218466,7

Движение денежных потоков

Показатель	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1 Инвестиционная деятельность</b>													
Суммарный денежный поток по инвестиционной деятельности	-1146141	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664
Коэффициент дисконтирования денежный поток	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток	-1146141	1643,5	1623,2	1603,1	1583,3	1563,8	1544,5	1525,4	1506,6	1487,9	1469,6	1451,5	1433,5
Дисконтированный денежный поток накопленным итогом	-1146141	-1144498	-1142874	-1141271	-1139688	-1138124	-1136580	-1135054	-1133548	-1132060	-1130590	-1129139	-1127705
<b>2 Операционная деятельность</b>													
Суммарный денежный поток от операционной деятельности	0	221668,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7
Коэффициент дисконтирования денежный поток	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток	0	218942,2	247375,8	244307,4	241289,6	238322,7	235381	232464,8	229599,2	226759	223969,5	221205,4	218466,7
Дисконтированный денежный поток накопленным итогом	0	218942,2	466318	710625,4	951915	1190238	1425619	1658084	1887683	2114442	2338411	2559617	2778083
<b>3 Финансовая деятельность</b>													
Суммарный денежный поток от финансовой деятельности	1146141												
Коэффициент дисконтирования денежный поток	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток	1146141												
Дисконтированный денежный поток накопленным итогом	1146141												
Результатирующий поток от операционной и инвестиционной деятельности	-1146141	925556	-676556	-630646	-187773	52113,7	289038,7	523029,5	754134,7	982381,7	1207821	1430478	1650378
Результатирующий поток от операционной и инвестиционной деятельности накопленным итогом (NFW)	-1146141	-2071697	-2748253	-3178898	-3366671	-3314658	-3025519	-2502480	-1748355	-765973	441846,1	1872326	3522704

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

---

---

Введение .....	3
Тема 1. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРЕЗЕ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ РФ .....	5
1.1. Краткое содержание темы .....	5
1.2. Вопросы для обсуждения .....	13
1.3. Задания и практические упражнения .....	14
Тема 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ .....	25
2.1. Краткое содержание темы .....	25
2.2. Вопросы для обсуждения .....	72
2.3. Задания и практические упражнения .....	72
Тема 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА .....	85
3.1. Краткое содержание темы .....	85
3.2. Вопросы для обсуждения .....	132
3.3. Задания и практические упражнения .....	132
Тема 4. РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА КАК ПРОЦЕСС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕТОРАМИ .....	143
4.1. Краткое содержание темы .....	143
4.2. Вопросы для обсуждения .....	171
4.3. Задания и практические упражнения .....	171
Список рекомендуемой литературы .....	173
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	174
Приложение А .....	174
Приложение Б .....	177
Приложение В .....	180
Приложение Г .....	181
Приложение Д .....	183
Приложение Е .....	184
Приложение Ж .....	186

Учебное издание

**Лебединская** Юлия Сергеевна  
**Бедрачук** Илья Александрович  
**Бликий** Роман Сергеевич

**ПРАКТИКУМ  
ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ**

Учебное пособие

Подготовлено к изданию Л.Е. Стрикаускас  
Компьютерная верстка, дизайн обложки М.А. Портновой

Подписано в печать 06.12.2021 г. Формат 60x84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 9,50.  
Уч.-изд. л. 8,75. Тираж 300 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокского государственного университета  
экономики и сервиса  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано ресурсным информационно-аналитическим центром  
ВГУЭС  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

---

ISBN 978-5-9736-0649-7



9 785973 606497

