

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

*МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к выполнению курсовых работ
для обучающихся всех направлений и специальностей
всех форм обучения*

Воронеж 2022

УДК 330(07)
ББК 65.9-21я7

Составитель
канд. экон. наук, доц. О. Н. Бекирова

Бизнес-планирование: методические указания к выполнению курсовых работ для обучающихся всех направлений и специальностей, всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: О. Н. Бекирова. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. – 35 с.

Методические указания содержат теоретические сведения, необходимые для выработки навыков практической работы на основе структуризации изучаемого материала по обобщенным разделам и темам курса «Бизнес-планирование».

Предназначены для обучающихся всех направлений и специальностей всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_КР_БП.pdf.

Табл. 21.

УДК 330(07)
ББК 65.9-21я7

Рецензент – *Я. С. Строганова, канд. техн наук, доц. кафедры
управления ВГТУ*

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Основная цель выполнения курсового проекта – отражение и применение накопленных теоретических знаний по предмету, и их применение в практике.

В процессе выполнения курсового проекта студенту предстоит детально изложить предложенный ему теоретический аспект. Теоретическая часть курсового проекта представляет собой результат аналитического исследования предметной области. Также студенту предстоит выполнить ряд типовых практических заданий по расчету бизнес-плана.

Курсовой проект выполняется в виде пояснительной записки на бумаге стандартного размера. Проект должен иметь титульный лист, оглавление, перечень исходных данных по варианту, части, описанные ниже.

Номер варианта выдается преподавателем.

В составе курсовой работы выделяют следующие разделы:

Раздел 1. Теоретические исследования по проблеме бизнес-планирования.

Данный раздел должен носить аналитический характер, для его написания студенту необходимо использовать нормативную и периодическую литературу по бизнес-планированию не только Российской Федерации, но и опыт в данной области зарубежных стран. Объем данного раздела в печатном виде должен составлять 15-20 листов.

Раздел 2. Разработка бизнес-плана.

Бизнес-план необходимо разработать в соответствии со следующей структурой:

1. Резюме (свод выводов по всем разделам бизнес-плана) табл. 2.1
2. Общая характеристика предприятия, продукции (табл.2.2-2.5) – описание основного вида деятельности, миссии предприятия, вида выпускаемой продукции.
3. Анализ рынка и основных конкурентов (табл. 2.6) – описание сферы сбыта, т.е. основных клиентов.
4. План производства (табл. 2.7, табл.2.8 и привести расчет амортизационных отчислений по варианту, табл.2.9-2.11 и привести расчет налогов, выплачиваемых из прибыли, например налога на имущество, завершить раздел следует расчетом точки безубыточности, причем привести и аналитический способ и графический) – описание производственного цикла, перечень необходимого оборудования, поставщиков сырья, схема контроля качества и охраны окружающей среды.
5. План маркетинговой деятельности (2.12, для большей наглядности построить диаграммы, табл. 2.13) – описание особенностей сезонности сбыта продукции, цель ценовой политики, методы реализации, направления рекламной деятельности (определить лимит средств), послепродажное обслуживание.
6. Организационный план (табл.2.14, построение организационной диаграммы) – описание формы собственности, достоинства и недостатки организационной структуры.
7. План по рискам (пример расчета показан в теоретической части) – определить перечень возможных рисков и меры по их нейтрализации.

8. Финансовый план (табл.2.15-2.18) – необходимо привести расчет показателей эффективности, подтверждающих целесообразность осуществления данного проекта, например срока окупаемости данного бизнес-плана, внутренней нормы доходности, индексов доходности и т.д.

Весь текст работы, включая иллюстрации в виде рисунков, графиков, таблиц и т.д., должен соответствовать требованиям оформления работ, принятым и утвержденным в ВГТУ.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Примерный список теоретических тем для выполнения бизнес-плана

1. *Бизнес-планирование инвестиций.*
2. *Планирование прибыли и ее распределение.*
3. *Товар и товарная политика предприятия.*
4. *Существующий потенциал и возможности предприятия.*
5. *Антикризисное планирование и управление компанией.*
6. *Типичные ошибки в бизнес-планировании.*
7. *Механизм банкротства компании.*
8. *Особенности контрактов с иностранными партнерами.*
9. *Содержание правовой поддержки бизнес-плана.*
10. *Комплекс условий, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана.*
11. *Значение финансового планирования для управления предприятием.*
12. *Жизненный цикл проекта.*
13. *Использование возможностей компьютера при разработке бизнес-плана.*
14. *Конкурентоспособность предприятия в рыночных условиях.*
15. *Особенности управленческого бизнес-плана.*
16. *Проблемы корректировки бизнес-плана.*
17. *Направления использования целевых бизнес-планов в российской экономике.*
18. *Бизнес-планирование инновационного проекта.*
19. *Особенности бизнес-планирования для малого предпринимательства.*
20. *Формы планирования на российских предприятиях.*
21. *Достоинства и недостатки бизнес-планов, разработанных на российских предприятиях.*
22. *Виды исходной информации для составления бизнес-плана.*
23. *Конкурентная ситуация на российских рынках строительного производства.*
24. *Финансовое состояние российских предприятий.*
25. *Организационные проблемы создания предприятий.*
26. *Виды маркетинговых стратегий, применяемых при планировании бизнеса.*
27. *Особенности бизнес-планирования инвестиционного проекта.*

2. РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ

2.1. Резюме

Цель раздела – дать сжатый обзор делового предложения, способный привлечь внимание потенциальных партнеров и заинтересовать в дальнейшем сотрудничестве уже имеющихся. Резюме представляет собой наиболее важную информацию, содержащуюся в бизнес-плане. Поэтому готовится оно последним, когда закончена разработка всех остальных разделов бизнес-плана. Нередко резюме приобретает самостоятельное значение, используется в качестве рекламного документа, направляется в банк, фонд, другому потенциальному инвестору или заинтересованной стороне. Можно предложить следующие позиции к рассмотрению в резюме.

Определите цели предприятия в зависимости от временного интервала. Охарактеризуйте вид торговой деятельности и сегмент рынка, где функционирует или собирается функционировать предприятие, а также преимущества предприятия перед конкурентами с точки зрения технологии, торговых секретов или уникальных характеристик. Кратко опишите возможности, существующие у предприятия для выхода на рынок и утверждения на нем, каким образом и на каком временном интервале их можно использовать наилучшим образом. Обозначьте сильные и слабые стороны в действиях конкурентов, дайте ваши контраргументы. Отметьте перспективы выхода на другие сегменты рынка, включая международный.

Обобщите экономическую и финансовую стороны деятельности предприятия, укажите время, необходимое для достижения окупаемости предлагаемого проекта и устойчивого потока денежных средств, ожидаемую рентабельность. Для возможных инвесторов дайте суммарную оценку необходимых размеров финансирования, определите срок, в течение которого предприятие сможет гарантированно вернуть кредит, а также назовите форму и, гарантии получения отдачи от вложенного капитала. Примерный план табл. 2.1.

2.2. Общая характеристика предприятия, продукции

В этом разделе укажите полное название предприятия, его юридический адрес и учредителей.

Дайте краткую характеристику руководителю предприятия, имеющемуся кадровому потенциалу, квалификации работников, их личным способностям и достижениям, опыту руководства. Подчеркните взаимосвязь деловых качеств работников с возможностями достижения поставленных целей.

А также укажите основной вид деятельности предприятия и его миссию. После чего опишите основной вид выпускаемой продукции, выделите сильные и слабые стороны и сведите эти характеристики в табл. 2.2. Ниже таблицы сделайте соответствующие выводы.

2.3. Анализ рынка и основных конкурентов

Цель раздела — исследование мотивов поведения потребителей, выделение и анализ сегмента рынка, на котором будет функционировать предприятие, оценка деятельности потенциальных партнеров и конкурентов.

Первый шаг на пути создания эффективного бизнес-плана — это ответ на вопрос, каким бизнесом занимается предприятие. Очень важно уметь оценивать общую картину. Необходимо понять, какие силы формируют внешнее окружение предприятия.

При анализе отрасли нужно обратить внимание на следующее:

- 1) структура (конкуренция, технологии, барьеры для проникновения в отрасль и выхода из отрасли и т. д.);
- 2) рынки (размер, рост, разнообразие продукции, взаимозаменяемость продуктов и т. д.);
- 3) взаимосвязи (поставщики, клиенты, каналы распределения и т. д.);
- 4) финансы (затраты, прибыль и т. д.).

Каждая отрасль имеет свою *структуру*. Число конкурентов оказывает основное влияние на конфигурацию отрасли (монополия, олигополия и т. д.). При анализе отрасли необходимо составить список конкурентов с указанием их долей рынка.

Изменения в технологии сильно влияют на структуру отрасли. Как развиваются технологии? Какие технологии устарели? За какими технологиями будущее? Как долго будут использоваться старые технологии? Ответы на эти и подобные вопросы помогут оценить важность новых технологий для отрасли.

Среди *барьеров для проникновения в отрасль* можно отметить высокие затраты, сложные каналы распределения, эффект масштаба, патенты, предпочтения потребителей и т. д. Неплохо было бы в процессе работы над бизнес-планом проанализировать эти барьеры для конкретной отрасли.

Среди *барьеров для ухода из отрасли* можно упомянуть дорогое оборудование, долговременные соглашения об обслуживании и т. д. Нужно понять, с какими трудностями предприятие может столкнуться при уходе из отрасли.

Размеры рынка могут сказать о многом. Большие рынки всегда привлекают конкурентов. Зато небольшие рынки могут открыть совершенно неожиданные возможности для роста. Поэтому при бизнес-планировании нужно оценить размеры рынка и подумать над новыми вариантами применения товаров.

Размеры рынков постоянно изменяются. Это сказывается на конкурентной борьбе. *Растущий рынок* предоставляет новым предприятиям возможность быстро встать на ноги. Предприятия на *сокращающемся рынке* становятся слабее.

В процессе бизнес-планирования нужно оценить изменения рынка за последние 5 лет (объем продаж, уровень доходов и т. д.) и попытаться предугадать возможные ситуации на рынке.

На *рынке сырья и комплектующих* товары разных производителей практически одинаковы. В этом случае большое значение для потребителя имеет цена. А вот *дифференциация товаров* может обеспечить производителю либо долговременный успех, либо полный провал. Проанализировав товары и услуги трех основных конкурентов, предприятие должно определиться с возможной дифференциацией своих товаров.

Иногда на рынке появляется технологическая новинка, пришедшая из другой отрасли. Возникает угроза замены существующих товаров этим «возмутителем спокойствия». Такая ситуация вполне возможна на быстроменяющихся рынках с высоким уровнем конкуренции. Поэтому в процессе бизнес-планирования, изучив предпочтения потребителей за несколько лет, нужно предусмотреть возможные варианты действий.

Бизнес полностью построен на взаимосвязях. Предприятие должно выстроить разумную политику со своими поставщиками.

Потребители становятся все более требовательными. Их действия могут привести к снижению цен. Поэтому предприятие следует проявить некоторую осторожность при разработке своей ценовой политики.

Каналы распределения обеспечивают попадание продукта к потребителю. Предприятие должно продумать структуру канала распределения.

Правильное использование денежных ресурсов сильно влияет на успех любого начинания. Поэтому при бизнес-планировании нужно обратить особое внимание на расходы и доходы. Проанализировав работу предприятий отрасли, можно попытаться определить источник основных затрат и наметить пути решения этой проблемы. Эффект масштаба, новые технологии и материалы позволят добиться успеха в решении этой задачи.

Очень часто существует определенная цикличность в изменении доходности предприятия. В идеале желательно найти свое место в отрасли без существенного повышения производственных мощностей.

Затраченное на тщательный анализ отрасли время с лихвой окупится полной картиной основных движущих сил, воздействующих на предприятие. Это дает возможность определиться с ресурсами, необходимыми для выживания предприятия в конкурентной борьбе. К сожалению, эти ресурсы не всегда имеются в достаточном количестве.

Благоприятные возможности нужно уметь разглядеть. Умение разглядеть потребителей, недовольных существующими продуктами, предоставляет предприятию неплохие шансы для роста. Обычно предприятия не очень активно используют новые технологии, так как слишком много средств было вложено в старые технологии.

Создание новых материалов ведет к появлению новых продуктов. Это расширяет возможности рынка. Но и новое применение старых продуктов ведет к росту рынка.

Довольно часто с приходом на предприятие высококвалифицированных сотрудников открываются новые возможности для роста предприятия. Новые

способы ведения бизнеса также благоприятствуют процветанию предприятия. Постоянное совершенствование каналов распределения способно оказать влияние на увеличение доходов предприятия.

Но любая деятельность на рынке связана с риском. Каждой новой возможности сопутствует угроза.

Сокращение рынка может негативно отразиться на деятельности предприятия. Привычки населения также оказывают влияние (иногда и негативное) на рынок. Появление новых агрессивных конкурентов может значительно отразиться на показателях работы предприятия. Новые товары-заменители приходят как бы ниоткуда и создают большие проблемы для традиционных товаров. Глобальные экономические силы (например, валютные курсы) также оказывают значительное влияние на деятельность предприятия.

Проблемы с поставками сырья могут затронуть практически любое предприятие. Но долгосрочные соглашения о поставках сырья недостаточно гибкие. Когда из года в год предприятие демонстрирует стабильные результаты работы, то очень легко впасть в самодовольство. Расплата за такую беспечность бывает очень суровой.

Теперь понятно, почему при анализе внешней бизнес-среды предприятия нужно рассмотреть и благоприятные возможности рынка, и скрытые угрозы для деятельности предприятия. Это повлияет на готовность предприятия к разнообразным сюрпризам.

При изложении материала проявляйте реализм, не преувеличивайте свои возможности и не приуменьшайте возможности конкурентов для того, чтобы не подорвать доверия к предприятию и его руководству. Желательно указать источники получения информации и их удостоверить их надежность. Это поможет убедить инвестора в конкурентоспособности рассматриваемого проекта.

Оценка сферы распространения и продаж

В разделе излагаются достоинства продукции (услуг), делающие ее конкурентоспособной в настоящее время и в будущем, определяются главные клиенты фирмы. Основываясь на оценке достоинств производимой продукции (услуг), объеме и динамике спроса и их тенденций на рынке в последние годы, необходимо определить сферу сбыта фирмы и объемы продаж в натуральном и стоимостном выражении на каждый год из последующих трех лет. Рост сбыта продукции (услуг) фирмы и оценка ее деятельности могут быть основаны на изменении положения в отрасли и усилении или ослаблении конкуренции.

Предположения, используемые для оценки сферы сбыта и объема продаж, должны быть тщательно выверены. Если фирма уже производит продукцию, надо указать объем выпуска, сферу сбыта и объем продаж за последние два года. При оценке предполагаемого объема продаж показывается, где они в основном будут сосредоточены и каким образом обеспечены:

- продажа новой продукции (услуг) своим традиционным покупателям;
- реализация продукции (услуг) на новых рынках, где можно ожидать расширения спроса благодаря новому их качеству;

– вытеснение конкурентов с определенных рынков или из сфер (круга покупателей) благодаря новому качеству продукции.

Это позволяет выбрать стратегию маркетинга как одну из центральных частей бизнес-плана.

Перспективная оценка сбыта. Здесь требуется объяснить, как фирма собирается развивать дело с учетом интересов заказчиков, наметить программы создания новых товаров, раскрыть основные принципы совершенствования технологии и ценовой политики.

Анализ рынка сбыта

Чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, вы должны досконально изучить свой рынок, другими словами, организации и людей, которые покупают ваш товар или пользуются вашими услугами. Необходимо держать под контролем круг ваших потребителей, тогда вы сможете решить, остаться на этом рынке или покинуть его. Однако действуйте осторожно. Появление на рынке или уход с него относится к числу наиболее важных стратегических решений и требует тщательного расчета.

Потребители. Товары приобретаются в конечном итоге людьми, а не организациями. Решения о покупке принимает конкретный человек, даже если он не фигурирует в качестве агента по закупкам или владельца предприятия. Данные демографических исследований, которые сами по себе увлекательны, подскажут, где ваше место на рынке и как лучше организовать торговлю. Даже простейшие демографические оценки дадут вам преимущества перед подавляющим большинством бизнесменов и менеджеров, которые полагаются на привычку и инерцию, вместо того чтобы заняться изучением рынка.

Нужно научиться распознавать самого выгодного клиента и с полуслова понимать, что ему нужно. Это облегчит последующие поиски нужной клиентуры. Если вы реализуете большую часть своей продукции, границы поиска будут несколько шире: сначала определите, каким фирмам выгоднее всего продавать вашу продукцию, затем найдите среди персонала этих фирм людей, с которыми имеет смысл завязывать контакты, и постарайтесь побольше узнать о них. Следовательно, первоочередная задача – определить свой целевой рынок.

С учетом проведенных исследований определите емкость рынка, ее прогнозируемый рост, долю предприятия на рынке и ее изменение, эластичность спроса, а также основные факторы, влияющие на параметры рынка. На основании расчетной емкости рынка оцените прогнозируемый объем спроса и объем продаж сроком на 3 — 5 лет. Для этого проанализируйте динамику численности населения и потребления товаров на душу населения, динамику доходов населения, его покупательной способности, а также инвестиционную активность, развитие научно-технического прогресса и динамику изменения производственных мощностей в отраслях, производящих товары.

Целесообразно остановиться и на влиянии изменения спроса, качества товара и обслуживания, цены, расходов на рекламу, действий конкурентов на прогнозируемый объем продаж. Для новых рынков желательно учесть возможности

новых коммерческих агентов, посредников, а также влияние конкуренции на новых рынках по сравнению со старыми.

При исследовании рынка потенциальных потребителей используйте информацию, содержащуюся в печатных источниках, официальных документах и внутренней отчетности предприятия. Проведите различные виды анкетирования, опросы индивидуальных потребителей, торговых посредников, продавцов.

Для упорядочения получаемых данных, возможности выбора альтернативы целесообразно потенциальных потребителей классифицировать по относительно однородным группам — сегментам. Можно применять географический, демографический, поведенческий и иные критерии сегментирования рынка потребителей, возможно применение их комбинаций с использованием таких характеристик, как возраст, пол, национальность или этническая принадлежность, образование, любимые занятия, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, уровень дохода, жизненный цикл семьи. Укажите также, что именно привлекает типичного покупателя данного сегмента к продукции предприятия.

Сегментирование рынка практически оправдано для любого предприятия. При этом определяются принципы сегментирования, наиболее соответствующие специфике его деятельности, и выделяются самые перспективные сегменты. Желательно обозначить и те сегменты, которые являются целевыми для рассматриваемого предприятия, а также указать, что может стать основой для их завоевания (цена товаров, их качество, дизайн, дополнительные услуги и т.д.). В ходе анализа и отбора наиболее выгодных для предприятия сегментов рассмотрите общие и отличительные характеристики каждого сегмента, возможные приоритеты потребителей услуг и предполагаемые критерии их решения о покупке: цена, качество, сервис, личные контакты, престиж или комбинация факторов. Примерно оцените численность покупателей в каждом из выделенных сегментов и произведите замер спроса. Перечислите основные группы потребителей, уже выразивших заинтересованность в использовании услуг, предлагаемых предприятием, а также пока не проявивших подобного интереса.

Для определения реального положения предприятия на рынке большое значение имеет проведение сравнительной оценки эффективности деятельности конкурентов и предприятия. При несопоставимости сравниваемой базы исследование целесообразно проводить по относительным показателям.

После анализа финансово-экономических параметров рассмотрите методы конкурентной борьбы, используемой соперниками, возможную их реакцию на появление новых контрагентов и увеличение или уменьшение доли рынка; опишите рекламную деятельность и квалификацию персонала конкурентов.

Итогом данного исследования, действительно способным заинтересовать партнеров и инвесторов, может стать выработка такого типа конкурентных преимуществ, который поможет предприятию выделиться среди конкурентов и завоевать доверие покупателей посредством предложения товаров, заметно отличающихся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе опреде-

ляющих его параметров, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Перечисленную выше информацию целесообразно представить в виде таблицы 2.6. В ней следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров и показать, почему они не могут удовлетворить потребность потребителей. Желательно изложить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары.

В этой сводной таблице следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна. Необходимо объяснить, почему некоторые фирмы входили в рынок или исчезали с него в последние годы, обсудить работу трех или четырех ключевых конкурентов и выявить, почему заказчики покупают именно у них, а также выразить свое отношение к возможной конкурентной борьбе с ними. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений.

Имейте в виду, если ваши преимущества по сравнению с конкурентами выше лишь на 30%, это означает, что ваша продукция (услуги) имеет достаточно низкую конкурентоспособность и вам необходимо позаботиться об изучении существующего опыта, приглядеться к тому, как работают конкуренты. Если ваши преимущества составляют 30-50%, то вы занимаете на рынке относительно устойчивое положение. При 50-70%-ном преимуществе вы работаете успешно и необходимо наращивать имеющиеся достижения. Выше 70% - вы уже можете контролировать рынок данной продукции (услуг), следует думать о том, как сохранить завоеванные позиции.

К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, чтобы успешнее противостоять соперникам. Это должно войти в привычку уже потому, что рынки постоянно меняются и чье-то успешное внедрение привлекает новых конкурентов.

2.4 План производства

Раздел «План производства» бизнес-плана разрабатывают только те предприниматели, которые собираются заниматься производством. Главная задача этого раздела – доказать потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Для предпринимателей это сегодня, к сожалению, самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие изделия и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких людей.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в рассматриваемом разделе бизнес-плана, такие:

– где будет изготавливаться продукция - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

– какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?

– где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие; какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

– предполагается ли производственная кооперация и с кем?

– возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

– какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела бизнес-плана желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

Очень полезной может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме должно найтись место для процессов контроля качества. Нельзя обойти молчанием этот вопрос и в тексте. Нужно сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества и какими стандартами при этом вы будете руководствоваться.

Завершат данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и прогноз ее динамики. При этом вы не должны забывать о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные ограничения со стороны правительственных органов и общественности; лучше заранее это предусмотреть.

В план производства необходимо включить также сведения о виде требуемых производственных мощностей, необходимых производственных помещениях, потребности в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной). Для обрабатывающей промышленности включите в план производства данные о политике управления запасами, снабжении, управлении производством. Определите, какие комплектующие будут производиться на собственном предприятии, а какие закупаться на стороне. Бизнес в сервисе требует особого внимания к месту расположения производства (близость к клиентам становится главным требованием). Хорошее расположение предприятия позволит снизить накладные расходы и обеспечить конкурентное преимущество.

В целом структура данного раздела может быть следующей.

А. Производственный цикл. Дайте графическую характеристику производственного цикла вашего бизнеса. Укажите, как будете справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды).

Б. *Производственные мощности и их развитие.* Для уже существующего бизнеса опишите производственные мощности, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на предприятии. Укажите, как и когда будут приобретены дополнительные мощности.

Отметьте, собираетесь ли вы купить или арендовать оборудование и помещения (новые или бывшие в употреблении). Сколько это будет стоить, когда собираетесь это сделать и какая доля средств, полученных от западного партнера, пойдет на эти цели? Укажите потребности в оборудовании на ближайшие три года. Поясните, как и когда в последующие три года планируете расширять помещение и наращивать мощность оборудования для увеличения объема продаж, какова стоимость всего этого.

В. *Стратегия в снабжении и производственный план.* Опишите весь производственный процесс, решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Подтвердите правильность этих решений с точки зрения расходов на поддержание запасов, квалификации рабочей силы, размера партий продукта и пр. Укажите наиболее вероятных субподрядчиков и поставщиков и охарактеризуйте степень их надежности.

Подготовьте производственные планы с информацией, характеризующей зависимость затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, закупаемым компонентам и накладным расходам производства; покажите требуемый уровень запасов как функцию разных уровней продаж. Опишите ваш подход к контролю качества, управлению производством и запасами; поясните, как инспекционные процедуры и система контроля качества позволят свести к минимуму уровень брака.

Г. *Государственное и правовое регулирование.* Укажите любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты, касающиеся вашего бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т.п. Отметьте любые нормативные акты, которые могут повлиять на характер и сроки открытия или работы вашего предприятия (проекта).

Важным моментом является расчет амортизационных отчислений (утверждении метода начисления износа) и решения вопроса об оборудовании: приобретении, замене, реконструкции и т.д.

Амортизация — это распределение первоначальной стоимости внеоборотного актива на период его эксплуатации способом, учитывающим остаточную стоимость этого актива.

Существуют два основных метода расчета амортизации:

- 1) равномерное начисление износа;
- 2) начисление износа с сокращающейся балансовой стоимостью.

Завершить раздел целесообразно заполнением таблиц 2.7-2.11 и расчетом точки безубыточности (аналитический и графический методы).

Анализ безубыточности — весьма полезный инструмент на ранней стадии принятия решений, когда важно получить общий взгляд на бизнес. Однако в основе такого анализа лежит ряд допущений, которые могут и не выполняться в каждом практическом случае:

- 1) все затраты могут быть идентифицированы и классифицированы как постоянные или переменные;
- 2) все переменные затраты прямо пропорциональны объему продаж (то есть с ростом объема продаж переменные затраты увеличиваются);
- 3) номенклатура товара постоянна — брак и порча товара не допускаются;
- 4) вся система находится в стабильном состоянии, то есть анализ безубыточности не учитывает эффекта масштаба;
- 5) анализ безубыточности основывается на точных прогнозах затрат и доходов.

Точка безубыточности — это такое значение объема продаж, при котором совокупные затраты равны совокупной выручке, то есть предприятие не получает ни прибыли, ни убытков. Точка безубыточности вычисляется по следующей формуле

$$\text{точка безубыточности} = (\text{постоянные затраты}) / (\text{удельная прибыль})$$

где *Удельная прибыль* = *цена реализации единицы продукции* — *переменные затраты на единицу продукции*

2.5 План маркетинговой деятельности

Цель маркетингового раздела бизнес–плана разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. При этом предприниматель должен представить здесь свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Выбор оптимального сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара. Стандартный жизненный цикл товара имеет следующие стадии: разработка, выход на рынок, рост, зрелость (насыщение), спад. Для многих товаров жизненный цикл может сильно отличаться от стандартного из-за сезонности, капризов моды, смены увлечений и т.д.

Маркетинговый раздел бизнес–плана можно представить следующим образом:

А. Общая стратегия маркетинга. Здесь необходимо описать рыночную философию и стратегию предприятия исходя из особенностей продукции и каналов её реализации в определённом сегменте рынка.. Целесообразно включить в этот документ, например, описание потребителей, которые уже являются клиентами предприятия или на которых будут направлены первоначальные усилия по продажам, а также тех, на ком внимание будет сконцентрировано несколько позже, указать, как потенциальные потребители в этих группах будут выявлены и как вы на них выйдете; какие особенности продуктов и услуг (например, вы-

сококлассный сервис, качество, доступная цена,- своевременная поставка, гарантия или подготовка персонала покупателя) будут использованы для стимулирования продаж; будут ли применены новаторские маркетинговые концепции, способствующие реализации продукта (например, аренда, возможность бесплатно использовать продукт ограниченный период времени и т.п.) Необходимо проинформировать потенциального инвестора, как будет реализовываться продукция (услуги) на начальном этапе (на мировом, национальном или только региональном рынке), и объясните почему; приведите планы увеличения объемов продаж в будущем, выявить сезонные колебания в продажах, наметить, что может быть сделано для продаж продукции вне сезона. Если возможно, необходимо описать планы получения правительственных контрактов как способа развития производства продукции. Информацию об основных потребителях занесите в таблицу 2.12.

Б. Ценообразование. В этом разделе должна быть представлена информация о том, какова стратегия предприятия в области цен в сравнении ее с ценовой политикой основных конкурентов, включая окупаемость затрат ваших потребителей. Руководитель должен дать оценку прибыли и показать, будет ли она достаточна для покрытия затрат, определить, каковы гарантии для потребителей, если необходимо, подготовку персонала, ценовые преимущества и т.д.

Необходимо показать правильность ценовой стратегии и различия между ценами предприятия и ценами конкурирующих или замещающих продуктов и услуг с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, дополнительного обслуживания, снижения себестоимости и т.п., описать ценовую политику организации с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли. Например, более высокая цена может уменьшать объем продаж, но давать в результате более высокую прибыль. Если цена продукции ниже цены конкурентов немаловажно объяснить, как вы сохраните прибыльность своего производства (например, с помощью большого объема продаж, благодаря высокой эффективности производства, низкой стоимости труда и материалов, невысоким накладным расходам). Таблица 2.13.

В. Тактика реализации продукции. В данном подразделе нужно описать методы реализации (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе, включив описание любых специальных требований для реализации продукции (например, необходимость рефрижераторов и т.п.). Эффективным средством является представление анализа сравнительной эффективности разных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т.д., в сравнении с тактикой конкурентов в этой области, описание того, как будут выбраны посредники и торговые представители фирмы, если вы их используете, когда они начнут свою деятельность; регионы, где они будут действовать; рост числа помесечного и ожидаемого объема продаж каждого из них.

Г. *Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий.* Если предприятие будет предлагать товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала покупателя, разработчики бизнес – плана должны оценить степень их важности для покупателя и описать, предполагается решать эти проблемы.

Д. *Реклама и продвижение товара на рынок.* Как фирма собирается привлекать внимание потенциальных потребителей своей продукции? Производители оборудования должны рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

Производители товаров народного потребления должны указать, какой тип рекламной кампании им больше подходит. В каких ярмарках и выставках они собираются участвовать и где будут размещать рекламные объявления и щиты. Следует составить расписание рекламной кампании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

Е. *Реализация продукции.* Описание методов и каналов реализации продукции, указание суммы транспортных расходов как процента от цены – основные вопросы этого раздела.

В заключении необходимо дать обобщенную схему маркетинга по реализации производимой фирмой продукции.

2.6. Организационный план

Существенную роль играет и организационный раздел плана, который должен ознакомить заинтересованных лиц с формой собственности, вопросами руководства компанией, распределения полномочий и ответственности, особенностями организационной структуры. При составлении данного раздела плана необходимы ответы на следующие вопросы.

1. Какова форма собственности предприятия (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и т.д.)?

2. Кто основные участники или главные акционеры организации? Сведения по основным акционерам должны быть представлены в соответствии с требованиями ФКСБ России: наименование (для юридических лиц) с указанием сведений по государственной регистрации, фамилия, имя, отчество и паспортные данные для физических лиц; количество и типы акций, которыми владеет данное физическое или юридическое лицо; процентное соотношение акций, которыми владеет данное лицо, к общей величине акционерного капитала. Аналогичные сведения должны быть представлены и по участникам обществ с ограниченной ответственностью.

3. Если форма собственности акционерная, важно указать, сколько акций и какого типа всего было выпущено и предполагается эмитировать.

4. Каковы основные положения о правах акционеров (участников) и процедуры выплаты дивидендов?

5. Кто входит в состав совета директоров и правления корпорации? Перечислить членов совета директоров и правления, указать должность, квалификацию, опыт, образование каждого.

6. В чем выражается участие собственников и совета директоров в повседневном управлении компанией?

7. Как распределяются полномочия среди менеджеров фирмы?

8. Каковы особенности контрактов, заключаемых с менеджерами фирмы? Как осуществляется вознаграждение менеджеров?

Кроме того, предпринимателю следует охарактеризовать действующую на фирме систему повышения квалификации и переподготовки специалистов, а также смету расходов на обучение. Этот момент очень важен, так как ведущие фирмы мира вкладывают в повышение квалификации значительные средства. Применяет ли фирма различные формы участия работников в акционерном капитале фирмы и какие?

При описании организационной структуры необходимо четко показать: какова структура управления фирмой, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация также будет интересовать инвесторов и банкиров.

При этом предпринимателю необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей фирмы и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

- соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;

- сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;

- отсутствие параллелизма и дублирования функций;

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;

- соблюдение норм управляемости, то есть числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;

- степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления.

Таким образом, данный раздел бизнес-плана должен осветить такие моменты как система управления фирмой и ее кадровая политика

Оформите список ключевых управленческих должностей в виде таблицы 2.14.

2.7 План по рискам

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают ее существованию. Для любого предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее раз-

работать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться фирма.

Открытие возникших негативных факторов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишит его финансирования. С другой стороны, определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Поэтому определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта.

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибки в подборе руководящих кадров, кроме этого к рискам относятся пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты. Чем глубже предприниматель проработает эту проблему, тем проще и спокойнее ему будет исполнять бизнес-план.

При написании данного раздела предприниматель должен привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от них; указать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для фирмы не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет.

Расчет уровня риска произведете, опираясь на следующие примеры:

Сравниваются варианты инвестирования, для которых известны возможные значения прибыли x_1, \dots, x_n а также вероятности p_1, \dots, p_n получения данной прибыли соответственно.

Для каждого варианта вычисляются:

– математическое ожидание $M(X) = \sum_{i=1}^n p_i x_i$ (характеризует среднюю прибыль);

– стандартное отклонение $\sigma(X) = \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i x_i^2 - (M(X))^2}$ (это оценка риска проекта).

То, что стандартное отклонение является мерой риска, многими воспринимается как аксиома. Но этот показатель не всегда точно отражает действительность. Ожидаемые доходы, как правило, оцениваются с помощью прошлых доходов. При значительном изменении со временем активов предприятия прогнозы, полученные на основании данных прошлых лет, будут совершенно бесполезными при оценке риска.

Инвесторы при принятии решений ориентируются на ожидаемую доходность инвестиций. При хороших перспективах роста предприятия можно ожидать и высоких доходов. Но высокий доход связан с высоким риском. Поэтому следует обратить особое внимание на такие факторы, как общее состояние экономики, отрасль экономики и показатели конкретного предприятия.

После расчета сделайте вывод.

2.8 Финансовый план

В бизнес-плане различают два вида финансово планирования: долго- и краткосрочное. Определение потребности в капитале – основа долгосрочного планирования, позволяющая осуществить выбор и сроки получения кредита, разделить капитал на собственный и заемный (табл.2.15). Данные об источниках капитала увязываются с использованием фондов с конкретным указанием способов и направлений использования капитала.

Важнейшее место в финансовой политике предприятия занимают два основных источника, обеспечивающих формирование собственных средств, – ускоренная амортизация и резервный фонд. Последний определяется результатами деятельности фирмы и зависит от стабильности дохода, состояния платежеспособности, регулярности денежных поступлений, перспектив конъюнктуры. Заемные средства используются в период оживленной конъюнктуры, они привлекаются в расчете на то, что прибыль перекроет издержки на оплату процентов за кредит.

Цель этого раздела – выявить, каковы будут доходы от продажи прибыль за первый и последующий годы как результат финансовой стратегии.

В финансовом плане необходимо представить обеспечение проекта во времени. Для этого используются:

- прогноз денежных потоков;
- проектно-балансовая смета (бухгалтерский баланс);
- ведомость чистого дохода (ведомость доходов и затрат).

Таблица 2.17 прил. 2. Модель денежных потоков – составляется для согласования по времени притока средств (из источников финансирования проекта и в виде дохода от продаж) с оттоком средств в виде инвестиционных затрат и текущих затрат на производство и реализацию продукции.

Без такого согласования можно понести значительные потери доходов в виде процентных ставок (в результате неиспользования средств) или задержек в осуществлении проекта (в результате нехватки финансовых средств).

Ведомость чистого дохода (табл.2.18) (план доходов и расходов или ведомость доходов и затрат) используется для расчета чистого дохода или отрицательного баланса проекта по временным интервалам осуществления проекта. Эта ведомость отличается от модели денежных потоков, поскольку исходит из принципа: расходы увязаны с издержками, необходимыми для получения доходов в течение данного периода. Необходимо представлять оценку эффективности проекта.

В качестве основных показателей, используемых для расчета, рекомендуется:

- чистый доход;
- чистый дисконтируемый доход;
- внутренняя норма доходности;
- индексы доходности затрат и инвестиций;
- срок окупаемости и т.д.

В данном курсовом проекте необходимо рассчитать внутреннюю норму доходности, срок окупаемости, индекс доходности затрат, индекс доходности инвестиций.

2.9. Вариант таблиц для оформления расчетной части курсового проекта

Таблица 2.1

Пример составления резюме

Ключевые вопросы	Комментарии
1.Название проекта	
2.Инициатор проекта	Организационно-правовая форма предприятия, юр. и факт. адрес, контактные данные
3.Место нахождения проекта	
4.Организационно- правовая форма	
5. Сущность проекта	
5.1.Цель проекта	
5.2.Пути достижения цели	
5.3.Бизнес-идея	
5.4.Тип проекта	
6. Результаты проекта	Объем производства и реализации. Планируемая доля рынка сбыта, выручка от реализации и т.д.
7.Общая сумма инвестиций	
8.Оценка эффективности проекта	
8.1.Срок окупаемости	
8.2.используемая ставка дисконтирования	
8.3.ЧДД	
8.4.ВНД	
9.Сумма средств, инвестируемые инициатором проекта	
10.Необходимое финансирование по проекту	
10.1.Сумма инвестиционного кредита	
10.2.Ставка банковского процента	
10.3.Срок и график кредитования	
10.4.Срок возврата заемных средств	
10.5.Гарантии по возврату кредита	Залог, поручительства
11.Срок осуществления проекта	Дата начала проекта, период планирования, дата актуальности данных по проекту

Таблица 2.2

Описание бизнеса - общее описание компании.

Цель: дать общее описание компании и ясное представление как об объекте инвестирования.

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Предыстория бизнеса предприятия	
1.1. Основные данные о компании	Полное наименование, организационно-правовая форма Структура собственности, место расположения и юр. адрес, профиль и основной вид деятельности, характеристика юридических документов, требуемых для рассматриваемых видов деятельности
1.2. История создания предприятия	Дата создания, основные этапы, достижения за последний период, их значение для бизнеса, стадия развития бизнеса на текущий момент
1.3. Текущая организация бизнеса	Размер уставного капитала, состав управленческой команды и их доля участия в капитале
1.4. Характеристика инфраструктуры бизнеса	Основные здания и помещения, производственная мощность, активы компании
2. Отличительные признаки предприятия	
2.1. Основные факторы, которые приведут компанию к успеху	Способы удовлетворения потребностей основных потребителей, Эффективные системы сбыта продуктов Персонал, Географическое месторасположение и др.

Анализ отрасли

Ключевые вопросы	Комментарии
1.Общее описание отрасли и ее размеры	– динамика объема продукции в отрасли (5 лет) и ее характеристики; – тенденции роста и развития с учетом развития жизненного цикла
2.Наиболее краткое представление отрасли	– общее количество предприятий отрасли; – перечень ведущих из них; – доля сбыта ведущего предприятия; – количество фирм появившихся за последние 3 года
3.Региональная структура производства	– общая характеристика региона; – распределение предприятий по регионам и областям
4.Развитие экспорта и импорта продукции	– объем экспорта и импорта; – перечень экспортируемых и импортируемых продуктов; – оценка перспектив развития экспорта и импорта
5.Основные характеристики предприятий отражающих потенциальных конкурентов	– номенклатура и объем выпуска продукции; – рынок, на котором они работают и их доли на рынке; – конкурентоспособность; – политика в области сбыта; – состав производственной базы; – рентабельность производства
6.Целевая программа развития отрасли	– основные задачи и приоритеты развития; – выделение финансовых результатов; – предоставление льготы
7.Ключевы факторы успеха	– бренд; – доставка к каналам распределения; – технологии; – научное исследование разработок
8.Необходимое юридическое обеспечение выбора бизнеса	– необходимость лицензии и разрешения на ведение бизнеса; – затраты на их получение; – перечень контролирующих органов
9.Налоговое окружение бизнеса	– основные виды налогов

Таблица 2.4

Налоговое окружение предприятия

Наименование	Налогооблагаемая база	Ставка, %	Налоговый период	Льготы
1.НДС	Стоимость товаров и услуг	18	Ежемесячно	
2.Страховые выплаты	Заработная плата	34	Ежемесячно	
3. Налог на имущество	Оборудование	2,2	Ежеквартально	
4.Налог на прибыль	Прибыль	20	Ежемесячно, ежеквартально	

Таблица 2.5

Описание продукции

Цель: дать ясное представление о потребительских свойствах продукции и их конкретных свойствах.

Ключевые вопросы	Комментарии
1.Наименование продукции	По возможности в соответствии с ГОСТами
2.Назначение продукта	Удовлетворение потребителей и область применения
3.Основные характеристики продукта	Физическое описание и ключевые характеристики, можно указать соответствующие требования
4.Потребительские свойства	Конкретные выгоды, получаемые потребителями (показатели качества, надежность, безопасность)
5.Основные конкурентные преимущества	Продукция ближайших конкурентов и лучшие отечественные и зарубежные образцы
6.Основные потребности и направление использования продукции	Для конечного потребителя или требующие переработки
7.Ассортимент и структура выпуска продукта	Лучше нашего нет
8.Юридическая защищенность продукции	Изготовление копий, патенты
9.Дополнительные сервисные услуги	Доставка

Таблица 2.6

Описание конкурентов

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Кто ваши конкуренты	Составляется список фирм, являющиеся близкими (территориально) и крупными по размеру основными конкурентами, указав их название и местоположение
2. Каковы их основные продукты или услуги	Перечислить виды продукции, составляющие основу в общем объеме продаж конкурентов, указать (по вашему мнению) наиболее удачные
3. На каких рынках они работают	Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на них
4. Каков объем продаж их продукции за прошедший год	Предоставить данные по объему реализации продукции (в натуральном и стоимостном выражении), если привести подробные сведения невозможно, то ограничиться грубым сравнением их объема реализации со своим
5. Каковы наиболее слабые и сильные стороны конкурентов	Выявить профессионализм каждого из конкурентов, указав плюсы и минусы. Цель: определить характерные особенности конкурентов дающих им преимущество
6. Какова доля рынка основного конкурента	Полезно упорядочить конкурентов относительно доли рынка. Наивысший ранг (1), присваивать конкуренту, контролирующему наибольшую долю рынка
7. Какова ценовая и сбытовая политика конкурентов	Выявить действующих на вашем рынке конкурентов, демонстрирующих успехи в области эффективного продвижения товара, описать методы используемые данными фирмами, определить их эффективность ценовой и сбытовой политики
8. Как шло развитие конкурентов за последние 5 лет	Указать выявленные изменения в развитии конкурентов и ее основных факторов, отметить появление новых или исчезновение бывших конкурентов
9. Каков прогноз развития конкурентов в будущем и изменение ее основных факторов	Прогноз развития конкурентов в будущем на основе изменений

Таблица 2.7

Производственная программа

Наименование продукции	Ед. измерения	Годы реализации проекта				
		1	2	3	4	5

Таблица 2.8

Потребность в оборудовании

Вид и наименование оборудования	Кол-во	Сумма, тыс руб.
1		
2		
общий итог		
Итого собственных затрат		
Общая стоимость оборудования		
Амортизационные отчисления	*	

Таблица 2.9

Стоимость сырья и вспомогательных материалов.

Вид затрат	Норма расхода на м3.	Потребность на весь выпуск	
		т	Тыс. руб.
1-ый год			
2-й и последующие годы			

Таблица 2.10

Потребность в персонале и заработной плате

Категории работников	Кол-во	Средняя з\п в месяц	Сумма, руб.			
			На тыс. м3		На весь выпуск	
			1-й год	2-ой и посл-е	1-й год	2-ой и посл-е
Рабочие основного производства						
.....						
.....						
Рабочие вспомогательного производства						
.....						
.....						
Служащие						
Итого						

Таблица 2.11

Калькуляция себестоимости

Наименование показателей	Первый год		второй и последующие годы	
	на ед. изм.	на весь выпуск	на ед. изм.	на весь выпуск
1. Объем продаж, выручка от реализации (без НДС)				
2. Себестоимость всего в том числе				
сырьё и материалы				
топливо				
электроэнергия				
затраты на оплату труда				
начисления на з/п				
амортизация ОПФ				
вспомогательные материалы				
запасные части				
прочие расходы				
3. Налоги и платежи из прибыли:				
4. Балансовая прибыль				
5. Налог на прибыль 20%				
6. Чистая прибыль				

Таблица 2.12

Группы потребителей

Группы	Годы		
	2012		
Физические лица			
ИП строительного профиля			
Иные ИП			
Муниципальные предприятия			
Специализированные строительные предприятия			
Всего			

Таблица 2.13

Ценовая политика

Постановка вопроса при исследовании объекта или метода его анализа	Характеристика и оценка фактического состояния дел	Прогноз положения дел, оценка его показателями и действия по его улучшению
1. Насколько цены отражают издержки предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него?	Цены полностью покрывают издержки предприятия и обеспечивают целевую прибыль, которая достаточна для погашения процентов за пользование долгосрочным кредитом	В связи с инфляцией планируется ежегодное повышение цен на продукцию в среднем на 10%
2. Какова вероятная реакция покупателей на повышение (понижение цены)?	Спрос на продукцию является неэластичным по цене в виду некоторых особенностей присущих строительству	Чтобы обеспечить увеличение цены в среднем на ___ и справиться с сезонным фактором предполагается увеличивать цены в период оживления спроса и снижать цены в период снижения спроса
3. Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия?	Умеренные	Покупатели получают экономию на транспортных расходах
4. Как относятся покупатели к установленным вами ценам?	Покупатели вполне удовлетворены существующим уровнем цен на продукцию предприятия	
6. Как действует предприятие когда конкуренты изменяют цены?	Предприятие устанавливает цену в зависимости от действия конкурентов.	
7. Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям?	Недостаточно хорошо, в виду отсутствия рекламы	Предполагается выпустить рекламный ролик на телевидении, разместить рекламу в специализированных изданиях, выпустить рекламные проспекты и календари.

Таблица 2.14

Ключевые управленческие должности

Должность	ФИО специалиста	Специальность по диплому	Опыт работы
Начальник завода			
Главный инженер			
Механик			
Гл. Технолог			
Гл. Энергетик			

Таблица 2.15

Источники средств на начало реализации проекта

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
1	2
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА 1. Выручка от реализации акций (взнос в уставный капитал в денежной форме) 2. Нераспределенная прибыль (фонд накопления) 3. Неиспользованная амортизация основных средств 4. Амортизация нематериальных активов 5. Результат от продажи основных средств 6. Собственные средства, всего (сумма показателей пунктов 1-5)	
ЗАЕМНЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА 7. Кредиты банков (по всем видам кредитов) 8. Заемные средства других организаций 9. Долевое участие в строительстве 10. Прочие 11. Заемные и привлеченные средства, всего (сумма показателей пунктов 7-10) 12. Предполагаемая государственная поддержка проекта	
13. Итого (сумма показателей пунктов 6, 11, 12)	

Таблица 2.16

Примерный формат кредитного плана

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

Таблица 2.17

Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности

Показатели	Годы реализации проекта								
	1-й кварталы				2-й и последующие				
	1	2	3	4					
1. Общая выручка от реализации продукции									
2. Затраты, всего (в т.ч.)									
2.1 Амортизационные отчисления									
2.2 Выплата процентов: % по кредиту Сумма основного долга									
3. Прибыль от реализации									
4. Налог на прибыль									
5. Чистый доход от реализации									
6. Чистый денежный поток, всего (6.1+6.2±6.3±6.4-6.5-.6.6)									
6.1 Чистый доход от реализации									
6.2 Амортизационные отчисления									
6.3 Рост (погашение) задолженности									
6.4 Средства от продажи (покупки) основных средств									
7. Остаток денежных средств на начало периода									
8. Накопленная денежная наличность (6+7)									
9. Сумма текущих стоимостей денежного потока									

Таблица 2.18

Ведомость чистого дохода

Показатели	Единица измерения	Годы			
		1-й	2-й	n-й
1. Выручка от реализации:					
1.1 Объем продаж в натуральном выражении					
1.2 Цена единицы продукции					
2. Затраты на производство реализованной продукции					
3. Прибыль от реализации					
4. Налоги					
5. Чистая прибыль					
6. Рентабельность продаж (5/1)					

3. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Таблица 3.1.

№ в-та	Вид выпускаемой продукции	мощность	Освоение, %				Стоимость Оборудования, тыс. руб.	Расход сырьевых материалов	Потребность в персонале, чел.
			1-ый год	2-ой год	3-ий год и послед.				
1	Газосиликатные изделия, тыс. м3	55	78	87	98	10635 м1 п=20 м2 м3 м1	известь - 178, песок- 362 м3/м3 шлакопортландцемент-45 кг/м3 гипс строительный- 15 кг/м3 алюминиевая пудра - 0,5 кг/м3	Отделение сырья-6 Дозировочное отделение-4 Формовочное отделение-10 Автоклавное отделение-3 Крановщики-4 Вспомогательные рабочие-4	
2			65	87	87				
3			75	80	85				
4			80	90	90				
5	Блоки стеновые внутр., тыс. м3	40	78	87	98	2607,5 п=30 м1	цемент поргланский М500-340 кг/м3, песок- 620м3/м3; добавка пенообразующая типа «Пеностром»-4,3 л/м3; вода-140л/м3.	Операторы резательных комплексов-4 Формовщики-8 Стропальщики-2 Крановщики-2 Пропарщик-3	
6	Фундаментные блоки стеновые, тыс. м3		65	87	87	м2	цемент поргланский М400-300кг/м3 песок-1,2; вода-200л/м3 арматурная сталь- 3-5кг/м3	Формовщики-4 Стропальщики-2 Вспомогательные рабочие-2	
7	Перемычки, тыс. м3		75	80	85	м3	цемент поргланский М500-440кг/м3; песок 780м3/м3; добавка пенообразующая типа «Пеностром»-2,2 л/м3; вода 170 л/м3, арматурная сталь -26 кг/м3.	Операторы-2 Формовщики-2 Стропальщики-2 Пропарщики-3 Вспомогательные рабочие-2	
8	Плиты бетонные тротуарные, тыс. м3		80	90	90	м1	цемент поргланский М500 - 440 кг/м3; песок - 1,2 м3/м3; воздухововлекающая добавка (смола нейтрализованная воздухововлекающая (СНВ) -0,88, вода - 160 л/м3.	Операторы-2 Формовщики-2 Стропальщики-2 Пропарщики-3 Вспомогательные рабочие-2	

Продолжение табл. 3.1

№ в-та	Вид выпускаемой продукции	мощность	Освоение, %			Стоимость Оборудования, тыс. руб.	Расход сырьевых материалов	Потребность в персонале, чел.
			1-ый год	2-ой год	3-ий год и послед.			
9	Многопустотные плиты перекрытий, тыс. м3		78	87	98	5364 п=50 м2	Расход сырьевых материалов на 1 м3 изделий: цемент М 400 – 235 кг, щебень (фракция 5-10 мм) – 0,9 м3, песок – 0,45 м3, сталь АIV – 249,8 кг, сталь ВI – 9,88 кг.	Формовщики-6 Арматурщики-4 Вспомогательные рабочие-2
10	Плиты ж/б для покрытия дорог, тыс. м3		65	87	87	8364 п=80 м3	Расход сырьевых материалов на 1 м3 изделий: цемент – 350 кг, щебень - 0,9 м3, песок – 0,45 м3, сталь АIII – 114 кг.	Формовщики-8 Крановщики-3 Пропарщики-2 Вспомогательные рабочие-2
11	Сваи забивные ж/б, тыс. м3		75	80	85	5364 п=40 м1	Расход сырьевых материалов на 1 м3 изделий: цемент М 400 – 310 кг, щебень – 0,9 м3, песок – 0,45 м3, сталь АIII – 31 кг, сталь ВI – 27 кг.	Формовщики-8 Крановщики-3 Пропарщики-2 Вспомогательные рабочие-2
12	Бетонные армированные плиты, тыс. м3		80	90	90	5364 п=30 м2	Расход сырьевых материалов на 1 м3 изделий: цемент М 400 – 265 кг, щебень – 0,9 м3, песок – 0,45 м3, сталь АII – 35,5 кг.	Формовщики-8 Крановщики-3 Пропарщики-2 Вспомогательные рабочие-2
13	Металлоконструкции (арочные здания), т	800	78	87	98	531 м3 п=20 м1 м2 м3	Расход материалов на 1 здание: сталь листовая оцинкованная – 7773,4 кг, сталь листовая (черн.) – 6024,85 кг, круг – 423,87 кг, уголок -13,61 кг, профиль-4412,92 кг, труба d = 76 – 144 кг, швеллер – 224 кг, пергамин кровельный - 1034 м2, пленка полиэтиленовая – 1034 м2, плиты пенополистирольные – 1034 м2, резина рулонная - 15,8 кг, пиломатериал необрезной – 13,5 м3, ДВП – 815,19 м2.	Общее кол-во рабочих – 40 чел.
14			65	87	87			
15			75	80	85			
16			80	90	90			

Окончание табл. 3.1

№ в-та	Вид выпускаемой продукции	мощность	Освоение, %			Стоимость Оборудования, тыс. руб.	Расход сырьевых материалов	Потребность в персонале, чел.
			1-ый год	2-ой год	3-ий год и послед.			
18			78	87	98	1131 м1 п=40 м2 м3 м1	бисерный полистирол-0,25 м3. Насыщенный водяной пар тах 200 кг/час. Электроэнергия-150 кВт·час (30 кВт·час/м3). Вода до 1куб/м на 30куб/м готовой продукции.	1. Основные рабочие – 4 чел. 2. Вспомогательные – 2 чел.
19			65	87	87			
20			75	80	85			
20			80	90	90			
21	Плита из поливинилхлорида (сайдинг), тыс. м2	80	78	87	98	5200 м1 п=20 м3 м1	смола ПВХ – 450 г, мел – 1250 г, добавки – до 100 г. Электро- энергия 6 кВт·час/м2. Вода до 1куб/м на 30куб/м готовой про- дукции.	1. Основные рабочие – 4 чел. 2. Вспомогательные – 2 чел.
22			65	87	87			
23			75	80	85			
24			80	90	90			
25	Сухие строительные смеси, тыс. т	45	78	87	98	1210 м2 п=30 м3 м1 м2	портландцемент М500 – 300 кг; песок – 600 кг; гипс – 41 кг; известь – 58 кг; химические добавки – 1 кг (средняя цена химических добавок составляет 12 руб./кг).	1. Основные рабочие – 8 чел. 2. Вспомогательные – 2 чел.
26			65	87	87			
27			75	80	85			
28			80	90	90			

Таблица 3.2

Дополнительные исходные данные

№ варианта	Соотношение собственного и заемного капиталов	Ставка банковского процента по кредиту
1-4	95/5	20
5-8	90/10	19
9-12	85/15	18
13-28	80/20	17

Таблица 3.3

Вариации для расчета рискованности инвестиций

№ варианта	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>P5</i>
1, 6, 11, 16, 21, 26	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2
2, 7, 12, 17, 22, 27	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
3, 8, 13, 18, 23, 28	0,1	0,3	0,2	0,1	0,3
4, 9, 14, 19, 24	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1
5, 10, 15, 20, 25	0,3	0,1	0,2	0,1	0,2

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С. А., Баутина Е. В., Бекирова О. Н., Буркова И. В., Насонова Т. В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.
2. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С. А. Колодяжный, Е. В. Баутина, С. А. Баркалов, Н. Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.
3. Баркалов С. А., Бекирова О. Н., Санина Н. В., Агафонова М. С. Моделирование налоговой системы предприятия: учеб-метод. комплекс. – ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, Воронеж, 2018.
4. Управление инвестиционной деятельностью: С. А. Баркалов, В. П. Морозов, Т. А. Свиридова учеб. пособие / Воронежский ГАСУ, -Воронеж, 2015. -296 с.
5. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. - Москва: Евразийский открытый институт, 2011 -200 с., <http://www.iprbookshop.ru/10674>
6. Бизнес-планирование. Баркалов С. А., Бекирова О. Н. Воронеж . Учебное пособие 2015г. – 118с.
7. Азбука управления проектами. Аверина Т. А., Баркалов С. А., Баутина Е. В., Бурков В. Н., Бекирова О. Н., Строганова Я. С. Старый Оскол. ООО «Тонкие наукоемкие технологии» , 2018г. – 328с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1.Теоретическая часть.....	4
2.Расчетная часть.....	5
2.1. Резюме.....	5
2.2. Общая характеристика предприятия, продукции.....	5
2.3. Анализ рынка и основных конкурентов.....	6
2.4. План производства.....	11
2.5. План маркетинговой деятельности.....	14
2.6. Организационный план.....	16
2.7. План по рискам.....	17
2.8. Финансовый план.....	19
2.9. Вариант таблиц для оформления расчетной части курсового проекта....	20
3. Исходные данные для выполнения курсового проекта.....	30
Список рекомендованной литературы.....	34

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к выполнению курсовых работ
для обучающихся всех направлений и специальностей
всех форм обучения

Составитель
Бекирова Ольга Николаевна

Издается в авторской редакции

Подписано к изданию 20.01.2022.
Уч.–изд. л. 2,2.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет» 394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84