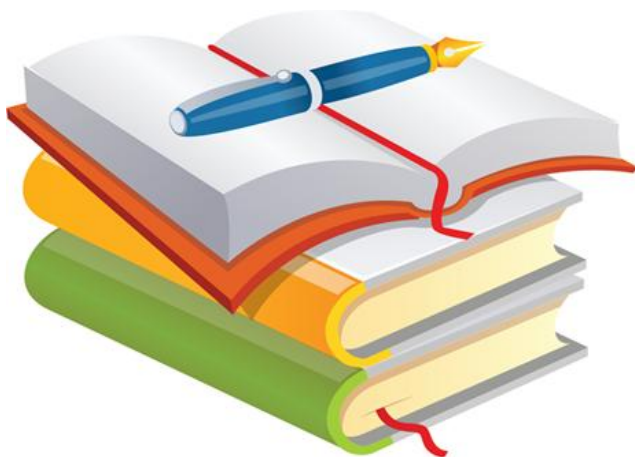


**И.Ф. Елфимова С.Н. Каруна**

**РАЗРАБОТКА  
БИЗНЕС-ПЛАНА СОЗДАНИЯ НОВОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ. ДЕЛОВАЯ ИГРА**

**Учебно-методическое пособие**



**Воронеж 2015**

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный  
технический университет»

И.Ф. Елфимова С.Н. Каруна

РАЗРАБОТКА  
БИЗНЕС-ПЛАНА СОЗДАНИЯ НОВОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ. ДЕЛОВАЯ ИГРА

Утверждено Редакционно-издательским советом  
университета в качестве учебно-методического пособия

Воронеж 2015

УДК 658.512

Елфимова И.Ф., Разработка бизнес-плана создания нового предприятия. Деловая игра: учеб.-метод. пособие / И. Ф. Елфимова, С. Н. Каруна. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. 96 с.

В учебном пособии излагаются теоретические и методические основы разработки бизнес-плана, его содержание по разделам, методические указания по проведению деловой игры, общее описание игровой обстановки, определяются конкретные этапы и задачи, которые должны решить студенты в процессе деловой игры по разработке бизнес-плана малого предприятия.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080200.62 «Менеджмент», все профили по дисциплине Деловая игра «Разработка бизнес – плана предприятия». Рекомендуется для профессиональной переподготовки специалистов предприятий.

Табл. 9. Библиогр.: 7 назв.

Научный редактор д-р экон. наук, проф. О.Г.Туровец

Рецензенты: кафедра финансов и кредита РЭУ им. Г.В. Плеханова (Воронежский филиал) (зав. кафедрой д-р. экон. наук, проф. С.П. Федосова); канд. экон. наук, доц. Е.В. Шкарупета

© Елфимова И.Ф., Каруна С.Н., 2015  
© Оформление. ФГБОУ ВПО  
«Воронежский государственный  
технический университет», 2015

## ВВЕДЕНИЕ

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

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Одним из методов планирования хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики является бизнес-план.

Он является необходимым инструментом принятия проектно-инвестиционных решений, связанных с взаимодействием фирмы с внешней средой.

Бизнес-планирование – это объективная оценка предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

Освоить навыки бизнес-планирования, изучая только теоретическую литературу, обширно представленную в современных публикациях, достаточно сложно. Применение в процессе обучения интерактивных технологий позволяет приобрести практические навыки формирования бизнес-планов различного назначения.

Сравнительно недавно в нашу жизнь вошли деловые игры. Деловая игра имитирует реальную профессиональную деятельность.

Являясь средством моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности, аспектов

человеческой активности и социального взаимодействия, деловая игра выступает и методом поиска новых способов ее (деятельности) выполнения, и методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности.

Образовательная функция деловой игры очень значима, поскольку деловая игра позволяет задать в обучении предметный и социальный контексты будущей профессиональной деятельности и тем самым смоделировать более адекватное по сравнению с традиционным обучением условия формирования личности специалиста.

В деловой игре обучение участников происходит в процессе совместной деятельности. При этом каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией. Деловая игра - это не просто совместное обучение, это обучение совместной деятельности, умениям и навыкам сотрудничества.

Деловая игра «Разработка бизнес-плана предприятия» является самостоятельной дисциплиной учебного плана подготовки бакалавров экономики.

Цель данной дисциплины - разработка бизнес-плана и на этой основе приобретение практических навыков по разработке отдельных разделов бизнес-плана, а также формирование навыков работы в команде

Задачами деловой игры являются:

- приобретение углубленных знаний в области бизнес-планирования;
- освоение практических навыков разработки отдельных разделов бизнес-плана на предприятии;
- формирование навыков разработки и анализа финансовых прогнозов, планов и бюджетов.

Участие в деловой игре позволяет студентам освоить и закрепить на практике ряд профессиональных компетенций по направлению 080200.62 «Менеджмент», таких как:

- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе;
- способность находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;
- способность организовывать операционную (производственную) деятельность, владение методами экономических расчетов и принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятий и организаций;
- способность организовывать все направления коммерческой деятельности предприятия, в том числе и на внешних рынках

В результате освоения дисциплины студенты должны:

*знать:*

- законодательные и нормативные акты РФ, регламентирующие финансово-экономическую деятельность предприятия;
- современные системы бизнес-планирования;
- виды, методы и инструменты бизнес-планирования;

*уметь:*

- использовать экономические категории и понятия в процессе последующего обучения;

- анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

- работать с научной и методической литературой; составить раздел бизнес-плана, подготовить реферат;

*владеть:*

- методикой разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций;

- навыками составления рефератов, аннотаций разделов бизнес-плана;

- навыками выступать публично с докладом по материалам проведенных исследований.

Успешное выполнение деловой игры базируется на знаниях, полученных студентами в процессе изучения таких дисциплин как экономика предприятия (организации); менеджмент, маркетинг, планирование на предприятии, финансы предприятия.

В процессе участия в деловой игре каждый обучающийся выполняет различные виды самостоятельной работы:

- изучение теоретических и методических основ по разработке отдельных разделов бизнес-плана,

- проведение сбора информации для подготовки разделов бизнес-плана;

- выполнение домашних заданий преподавателя по подготовке материалов для написания бизнес-плана.

Представленное учебное пособие опирается на большой круг литературы, включающей учебники, монографии, систематизированные аналитические работы, публикации в журналах, нормативные документы и другие источники, опубликованные за последние годы в нашей стране.

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Деловая игра «Разработка бизнес-плана создания нового предприятия» проводится с целью закрепления теоретического материала и приобретения практических профессиональных навыков по комплексу дисциплин в 6 семестре в соответствии с учебным планом.

В ходе выполнения работы особое внимание уделяется принятию управленческих решений в области стратегического планирования, маркетинга, организации производства, экономики предприятия, менеджмента и др.

В процессе игры студенты должны приобрести дополнительные навыки работы в «команде» менеджеров и принятия коллективных решений.

Бизнес-планирование можно рассматривать как упорядоченную совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

В соответствии с этим пониманием сущности бизнес-планирования проведение деловой игры построено по отдельным этапам в течение одного семестра обучения студентов с подведением промежуточных итогов после каждого этапа и проведением общей презентации бизнес-планов и оценкой результатов работы команд.

Бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;



2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;

5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;

6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

- оценить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;

- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей;

- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Содержание игры заключается в последовательной разработке бизнес-плана создания предприятия малого или среднего бизнеса.

При этом студенты самостоятельно выбирают вид деятельности, ассортимент выпускаемой продукции или перечень услуг и принимают решения по организации малого предприятия.

При выполнении задания по данной деловой игре студенты должны сформулировать предпринимательскую идею, как если бы они в действительности собирались создавать бизнес на основе этой идеи.

Предлагаемые бизнес-идеи должны удовлетворять следующим требованиям: обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества будущего бизнеса, увязывать воедино активы и финансовые возможности предпринимателя, указывать факторы прибыльности будущего бизнеса. Предпринимательская идея должна быть ориентирована на четко локализованный целевой покупательский сегмент.

Следует стремиться к тому, чтобы предлагаемые студентами формулировки предпринимательских идей были краткими и точными.

Игровая ситуация предусматривает работу команд, состоящую из специалистов, которые должны участвовать в разработке реального бизнес-плана. Для этого учебная группа студентов делится на команды по 5-6 человек, которые затем самостоятельно распределяют роли и полномочия внутри команды.

Для проведения деловой игры по разработке бизнес-плана предприятия используется методика ролей, которая позволяет приблизить учебное занятие к реальной деловой практической деятельности.

Под ролью понимается выполнение действий в процессе занятия в качестве конкретного должностного лица:

руководителя предприятия или функционального подразделения, специалиста или представителя внешних партнеров, заказчика. Выполнение той или иной роли накладывает ответственность на ее исполнителя, стимулирует учитывать все характерные особенности представляемого лица или службы предприятия, возможные конфликты и последствия от предпринимаемых действий.

При проведении деловой игры используется процедура делового совещания для согласования проекта (разделов) бизнес-плана.

В процессе формирования команд по разработке бизнес-планов следует выполнить следующее:

1 В процессе общей дискуссии студенты должны предложить подразделения и руководителей, которые должны взять на себя ответственность за выполнение определенных разделов плана, базируясь на понимании общего объема работ.

2 Студенты должны распределить роли и определить ролевые группы, представляющие интересы конкретных производственных и функциональных подразделений фирмы. При работе в рамках ролевой ориентации студенты должны четко представить роль и место представляемого подразделения, круг работ (задание) в рамках осуществляемого проекта при подготовке бизнес-плана.

3 В соответствии с ролевым заданием студенты должны изучить учебные материалы и выбрать информацию, необходимую для выполнения работы по составлению раздела бизнес-плана.

4 На первом практическом занятии студенты должны составить план работы и матрицу распределения обязанностей по разработке бизнес-плана.

Для составления матрицы распределения обязанностей следует использовать следующие процедуры:

- планирование работы (П);

- организация (проведение производственных совещаний, координация общей работы) (О);
- контроль за ходом работ (К);
- участие, исполнение (У);
- согласование (С);
- обмен информацией (подготовка исходных данных, получение информации для ознакомления) (И).

Виды работ могут совпадать со стадиями бизнес-планирования, а также с разработкой отдельных разделов бизнес-плана и его реализацией.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

- 1) подготовительную стадию;
- 2) стадию разработки бизнес-плана;
- 3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности (поиск инвесторов, партнеров, контрагентов, заказчиков, подрядчиков и т.д.);
- 4) стадию реализации бизнес-плана.

Согласование матрицы распределения обязанностей следует провести в процессе производственного совещания.

Таблица 1

Форма матрицы распределения работ

Виды работ	Подразделения (должностные лица, специалисты)						

5) Для участия в производственном совещании в каждой команде должен быть выделен руководитель. Должно быть подготовлено короткое выступление для участия в совещании, которое может быть как в виде отчета, так и в свободной форме.

б) Анализ ситуации в форме производственного совещания осуществляется под руководством преподавателя, выполняющего роль консультанта. Руководитель совещания должен быть готов подвести итог обсуждению, выбрать ключевые предложения для принятия решения.

Деловая игра проводится во время практических занятий в течение одного семестра. Распределение заданий для работы студентов осуществляется в несколько этапов, каждый из которых заканчивается презентацией результатов разработки определенного раздела бизнес-плана.

На каждом этапе все участники команды работают над соответствующим разделом бизнес-плана, осуществляют его согласование с другими разделами, а при необходимости корректировку других разделов. Ответственным за данный раздел бизнес-плана, его содержание, качество разработок, правильность расчетов, выбор методов обоснования решений в данном разделе является соответствующий специалист согласно матрице распределения обязанностей. Руководитель команды несет общую ответственность за организацию работы.

### ***Основные этапы проведения деловой игры***

1 этап. Подготовительный этап. Формирование команд. Проведение организационного собрания в группе. Ознакомление студентов с общими положениями по бизнес-планированию и проведению деловой игры. Деление группы студентов на команды, распределение ролей внутри команд. Разработка матрицы распределения обязанностей. Презентация команд.

2 этап. Разработка бизнес-идеи. Выбор и общее обоснование вида деятельности предприятия. Разработка миссии, лозунга предприятия. Презентация команд и бизнес-идеи.

3 этап. Исследование рынка. Проведение исследования рынка продукции или услуг по интернет- материалам, включая определение емкости рынка, изучение конкурентов, поставщиков потребителей различными методами, разработку конкурентной стратегии, проведение SWOT-анализа и т.д. Презентация результатов исследования рынка.

4 этап. Технология и организация производства. Проработка особенностей технологии изготовления продукции, технологий, применяемых при оказании услуг, проведении работ. Планировка помещений, Определение потребности в оборудовании, инструментах, материалах. Расчет производственной мощности, анализ пропускной способности и др. вопросы и расчеты. Презентация производственного раздела бизнес-плана.

5 этап. Организационный раздел. Выбор организационно-правовой формы предприятия. Разработка организационной структуры. Расчет численности. Штатное расписание, Система оплаты труда. Формы стимулирования. Программа развития персонала и т.д. Презентация организационного раздела.

6 этап. Планирование затрат. Планирование объемов производства (уточнение). Калькулирование цены. Расчет сметы затрат на производство. Расчет точки безубыточности и т.д. Презентация результатов планирования затрат.

7 этап. Маркетинговый план. Анализ конкурентоспособности продукции, услуг. Реклама. Каналы сбыта. Затраты на маркетинг и т.д. Презентация маркетингового плана.

8 этап. Финансовый раздел. Прогноз финансовых результатов. Источники финансирования. Инвестиции. Срок окупаемости. Прогноз бухгалтерской отчетности. Оценка рисков и страхование. Презентация финансового плана.

9 этап. Оформление бизнес-плана. Доработка и оформление бизнес-плана и сопутствующих документов. Общая презентация бизнес-плана в группе. Выбор лучшего бизнес-плана на конференцию.

Преподавателю представляется отчет, состоящий из бизнес-плана, типовые разделы которого представлены в приложениях данного учебно-методического пособия, и пояснений к разделам бизнес-плана, которые выполняются согласно учебному пособию.

10 этап. Межгрупповая конференция. Презентация лучших бизнес-планов (по 1 из группы). Подведение итогов. Награждение. Объявление баллов. Аттестация.

На последнем этапе предусмотрена как оценка команды в целом, так и индивидуальная оценка студентов. Командам рекомендуется при презентации бизнес-плана использовать аудиовизуальную технику, плакаты, иллюстрации и др.

Календарный график проведения деловой игры представлен в приложении А.

Основной акцент данной деловой игры делается не на достоверности данных, а на корректности предлагаемых студентами методов их получения и применяемых способов обоснования решений, принятых в бизнес-планировании.

Командам рекомендуется при презентации бизнес-плана использовать аудиовизуальную технику, плакаты, иллюстрации и др. Преподавателю представляется отчет, состоящий из бизнес-плана, типовые разделы которого представлены в приложениях данного учебного пособия, и пояснений к разделам бизнес-плана, которые выполняются согласно учебному пособию.

В качестве приложений могут быть представлены:

- данные о разработчиках;
- изображения продуктов;
- материалы о рынке;
- публикации по проблеме;
- важнейшие контракты (аренда, товарные сделки, сырьевые контракты соглашения о партнерстве, трудовые соглашения с персоналом, страховые соглашения и пр.).

## *Положения балльно-рейтинговой системы по деловой игре*

В соответствии с учебным планом подготовки бакалавров экономики деловая игра «Разработка бизнес-плана предприятия» проводится в виде практических занятий в объеме 36 учебных часов.

В связи с этим баллы по данной дисциплине распределены следующим образом:

1. Всего оценка текущей работы в течение семестра составляет 60 баллов.

2. Посещение практических занятий - 18 баллов (по 1 баллу за посещение занятия)

3. Работа на практической занятии - 36 баллов (по 2 балла за работу на занятии)

4. Оценка качества разделов бизнес-плана - 6 баллов  
Выставляется по итогам деловой игры ответственным за соответствующие разделы бизнес-плана на основе представленных материалов.

5. Возможны дополнительные баллы за призовые места:

- внутри группы от 1 до 3 баллов каждому участнику команды победителя;
- на межгрупповой конференции от 1 до 5 баллов каждому участнику команды победителя.

6. Штрафные санкции:

- за отсутствие студента во время презентации раздела, за который он отвечает – 2 балла,
- за отсутствие во время любой презентации директору команды 1 балл.



## ***Материально-техническое обеспечение проведения деловой игры***

В процессе выполнения заданий студенты могут использовать:

- печатные и электронные версии учебно-методического пособия,
- сетевые источники информации,
- справочно-правовую систему «Консультант+»,
- специализированные пакеты программных продуктов «Project Expert» и «Альт-Инвест»
- компьютеры типа IBM PC с возможностью выхода в интернет,
- демонстрационные материалы.

Данные маркетинговых исследований, информация о применяемых технологиях, стоимость создаваемых активов, рыночные цены и другие данные, необходимые для составления бизнес-плана, при разработке соответствующих разделов могут быть получены с использованием ресурсов интернет, справочников и другой литературы методического кабинета кафедры. Преподаватель может корректировать эти данные в случае, если он располагает более точной информацией.

## 2. ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план основывается на обобщении результатов деятельности фирмы в прошлом и настоящем и должен содержать ясный план на будущее.

Без плана нельзя начинать серьезное мероприятие. Бизнес-план необходим для получения кредита в банке, инвесторам, коллективу предприятия, желающему знать свои перспективы, а также для четкого понимания своих задач. Бизнес-план позволяет смоделировать деятельность предприятия на перспективу. Он необходим при получении инвестиций, для обоснования заявки и доказательства инвесторам ваших способностей просчитать все аспекты использования инвестируемых средств.

Цель составления плана заключается в том, чтобы дать руководству компании наиболее полную картину положения фирмы и возможностей ее развития.

*Бизнес-план* – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

*Бизнес-план* является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – инструмент самообучения.

Основной *целью разработки бизнес-плана* является планирование хозяйственной деятельности фирмы на

ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

1) социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя. Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Грамотно разработанный позволяет:

1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;

2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;

3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Бизнес-план является целевым, программным документом, который представляет собой систему:

- расчётов;
- технико-экономических обоснований;
- совокупность экономических показателей;
- описание мер и действий.

Бизнес-план призван помочь предпринимателю решить следующие основные *задачи*, связанные с функционированием предприятия:

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет несколько важнейших *функций*.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие,

но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Пятая функция реализуется путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

При оценке эффективности бизнес-планов различают:

- 1) коммерческую или финансовую эффективность;
- 2) бюджетную эффективность, которая отражает финансовые последствия реализации проекта с точки зрения его влияния на формирование федерального, регионального или местного бюджета;
- 3) социально-экономическую эффективность, оценивает затраты и результаты, связанные с реализацией проекта.

*Презентация бизнес-плана* – это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция, рынок – клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, ключевой управленческий персонал, необходимые размеры кредита или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации инвестиции – это перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-плана.

Для практической реализации бизнес-планирования является важным соблюдение следующих организационных *принципов*:

- 1) гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данное предприятие;

2) многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

3) комплексности, под которой понимается рассмотрение всех составных элементов бизнеса, взаимоувязка всех разделов бизнес-плана и всех видов работ по бизнес-планированию;

4) участия, предполагающего возможность вовлечения в процесс бизнес-планирования всех возможных участников бизнеса.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают:

- 1) наименование проекта;
- 2) место подготовки плана;
- 3) авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- 4) имена и адреса учредителей;
- 5) назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Наиболее часто в литературе встречается мнение специалистов, что типовой бизнес-план должен содержать, как минимум, следующие разделы:

1. Резюме.
2. Общее описание предприятия (отрасли)
3. Описание продукции (работы, услуги).
4. Анализ рынка.
5. План маркетинга.
6. План производства
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка рисков и страхование

Данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует предприятие и целей бизнес-планирования.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Резюме**

Резюме (концепция бизнеса) – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Оно должно быть кратким и представлять собой самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения и цифры всего бизнес-плана. Эта вводная часть должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. По содержанию этой части инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время и читать план до конца, отсюда — предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов. Работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления на тех, к кому вы обращаетесь за инвестициями, то дальше они бизнес-план читать не будут. Объем резюме не должен превышать четырех машинописных страниц.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или

заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- 1) идеи, цели и суть проекта;
- 2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- 3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- 4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- 5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);
- 6) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
- 7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- 8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Какова организационно-правовая форма фирмы;
2. Каким бизнесом будет заниматься фирма (торговля, промышленность, сфера услуг);



3. Чем эта продукция (услуга) будет отличаться от продукции (услуги) конкурентов;

4. В каком объеме инвестиций нуждается фирма и на какие цели эти инвестиции будут израсходованы;

### **3.2. Общее описание предприятия (отрасли)**

Этот раздел лучше начать с анализа текущего состояния дел отрасли, в которой функционирует предприятие; показать тенденции развития отрасли (в этом случае отрасли делятся на три основных типа: устойчивые, растущие, находящиеся в кризисе). Инвестору важно показать, какое место в отрасли занимает предприятие, и приступить к ее описанию.

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время.

Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Сильные и слабые стороны деятельности предприятия можно оценить с применением методики SWOT – анализа.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Понятие и примеры формулировки миссии предприятия.
2. Понятие и виды стратегий предприятия.
3. Сущность метода анализа месторасположения предприятия.
4. Сущность и содержание SWOT – анализа деятельности предприятия.

### **3.3. Описание продукции (работы, услуги)**

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции и услуг, которые будут предложены для реализации на рынке.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция даст потенциальным потребителям, а не только на технических подробностях.

Важно подчеркнуть уникальность и отличительные качества продукции (услуги).

Важно понимать, что при спаде производства разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает те товары (услуги), производство которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны и где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материала. С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирмы не могут полагаться на существующие товары, т.к. потребитель ждет новых усовершенствованных товаров.

Целесообразно представить наглядное изображение товара или изделия. В приложении можно дать фотографию, рисунок или чертеж, позволяющие составить четкое представление о продукции.

Также в приложении к бизнес-плану можно привести официальные документы, сертификаты, рецепты, патенты,

заклучения экспертов и т. п., подтверждающие качество и новизну предлагаемого товара.

При разработке данного раздела требуется предельно четко ответить на ряд вопросов:

– Какие товары (услуги) будут предлагаться? (наименование товаров, их описание, характеристики).

– Какие потребности призван удовлетворить ваш продукт (или услуга)?

– Насколько предлагаемые товары (услуги) отвечают требованиям стандартизации и сертификации?

– Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг), предоставляемых другими компаниями, и отдавать ему предпочтение?

– Почему вы выбрали этот продукт (услугу) и этот рынок, чем они привлекательны для вас?

– Как долго эти товары будут продаваться на рынке?

– Каков жизненный цикл товара или, другими словами, как скоро он устареет?

– Дорогие ли эти товары (услуги), и как часто они пользуются спросом потребителей?

– На каких рынках и каким образом они будут продаваться?

– Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Понятие и стадии жизненного цикла продукции.
2. Ценовые и неценовые факторы воздействия на спрос и предложение.
3. Какая продукция подлежит обязательной сертификации?

4. Какие виды предпринимательской деятельности подлежат обязательному лицензированию?

### **3.4. Анализ рынка**

В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке, – качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

В процессе подготовки данного раздела бизнес-плана даются ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2, 3 и более лет. Помимо всего прочего, здесь:

- анализируется то, как быстро продукция (услуги) утвердятся на рынке, обосновываются возможности дальнейшего его расширения;

- оцениваются основные факторы, влияющие на расширение рынка (например, тенденции развития отрасли, региона, социально-экономическая региональная и федеральная политика, создание конкуренции и т. д.);

- отслеживаются и оцениваются основные конкуренты. Выделяются и анализируются сильные и слабые стороны конкурента и самого составителя бизнес-плана, конкурентоспособность производимых товаров, услуг;

- основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия.

Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. Размер рынка – территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Возможные критерии сегментаций рынка по группам:

а) заказчики - физические лица (возраст, пол, социальная принадлежность, образование, уровень, дохода, стиль жизни);

б) заказчики - фирмы (сфера деятельности, местонахождение, инвестиционный климат в отрасли - потребителе продукции, финансовая устойчивость заказчика, налоговые льготы и др.)

в) заказчик - государство.

Для каждой группы нужно отметить, что является для нее главным стимулом покупки именно данной продукции: цена продукции, качество, сервис, время доставки, исполнения договора, престижность фирмы и т.д.

После того, как определено примерное количество будущих заказчиков необходимо сделать прогноз объемов продаж, т.е. сколько реально можно продать продукции при имеющихся условиях деятельности фирмы. Причем нужно показать, как эти данные будут изменяться в течение первых трех лет (как минимум).

Необходимо оценить емкость своего рынка. Если клиентура малочисленна, фирма неминуемо обанкротится. Хотя фирма черпает средства из четырех источников – выручка от реализации продукции, заемные средства, доход от продажи недвижимости и прибыль на новые инвестиции – главным является прибыль от реализации продукции основной деятельности.

Ёмкость рынка – объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции

ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. Возможность освоения рынка.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей:

- 1) численность и половозрастная структура населения в регионе;
- 2) уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
- 3) политика в области оплаты труда.

Ёмкость рынка – показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, называют конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

Наиболее часто для сбора и анализа информации применяются следующие методы:

- 1) наблюдение;
- 2) опрос;
- 3) эксперимент;
- 4) моделирование.

Материал об анализе рынка должен помочь будущим инвесторам, партнерам, руководителю фирмы, найти ответы на следующие вопросы:

- Какая доля рынка приходится на данную фирму?
- Какова емкость рынка для данного предприятия?
- Каков потенциал роста данного рынка?
- На каких сегментах рынка предприятие уже задействовано?

- Что будет происходить с долей фирмы по мере расширения рынка - сокращение или увеличение?

- Каковы товары, пользующиеся спросом на данном сегменте рынка?

- Кто является потенциальным заказчиком?

- Что является главным стимулом покупки именно данной продукции: цена, качество, сервис, время доставки и исполнения, престижность фирмы и т.д.?

- Каким образом расширить круг потенциальных заказчиков?

К числу типичных ошибок бизнес-планирования относятся попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ деятельности конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, чтобы успешнее противостоять соперникам. Знание конкурентов повышает обоснованность стратегии предприятия. Желательно в этом разделе бизнес-плана получить ответы на следующие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги)?

- Что представляет собой их продукция (услуга)? (Основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, мнение клиентов.)

- В каком состоянии находится на подъеме, спад (причины)?

- Каков объем продаж и уровень дохода основных конкурентов?

- Каков уровень цен на продукцию (услугу) основных конкурентов? Ценовая политика?

- Много ли внимания конкуренты уделяют рекламе?

- Уровень финансового состояния конкурентов.

Заполнив и проанализировав приведенную ниже таблицу, можно попытаться определить преимущества и слабости свои и конкурентов.

Таблица 2

Оценка конкурентных преимуществ

Запросы потребителей	Что может предложить	
	конкурент	ваше предприятие
Качество		
Исключительность услуги		
Низкие цены		
Ассортимент		
Послепродажное обслуживание		
Надежность		
Условия доставки		
Местонахождение		
Полнота информации		
Льготные условия платежа		
Гарантии		
Консультирование		
Престижность фирмы		

Если преимущества над конкурентом выше лишь на 30%, это означает, что товары и услуги данного предприятия имеют низкую конкурентоспособность; в пределах 30-50% — относительно устойчивое положение на рынке; 50-70% — успешная конкуренция на рынке, а свыше 70% - контроль над рынком данной продукции (услуги).

Объективная оценка достоинств и недостатков конкурентов позволяет выбрать адекватные методы конкурентной борьбы: конкуренция цен, конкуренция



качества, конкуренция сервиса, конкуренция сроков исполнения и доставки, оперативность, возможность малой и большой партийности поставок и т.п. Таким образом, в дополнение к поставленным выше вопросам в этом разделе должны быть рассмотрены:

1) стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия;

2) методы конкурентной борьбы.

Процесс исследования рынка предполагает четыре этапа:

1) определение типа данных, необходимых для анализа;

2) поиск данных;

3) анализ данных;

4) выработка мероприятий, позволяющих на основе этих данных правильно организовать производство и сбыт.

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Понятие и критерии сегментации рынка.
2. Понятие и методы определения ёмкости рынка.
3. Сущность методов сбора и анализа информации о состоянии рынка.
4. Понятие и показатели оценки конкурентоспособности продукции.
5. Методы анализа конкурентоспособности предприятия.
6. Виды конкурентных стратегий.

## **3.5. План маркетинга**

Маркетинг – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Функционирование любого предприятия обеспечивается «внутренней средой», а действует предприятие (фирма) во «внешней среде», состоящей из покупателей, поставщиков, транспортных и других организаций, таможенных правил, государственных законов и т.д. Эти факторы могут и способствовать успехам фирмы, и затруднять коммерцию. В маркетинге их разделяют на две группы: поддающиеся управлению со стороны фирмы (управляемые факторы) и неподдающиеся (неуправляемые факторы).

Управляемые факторы в большинстве своем относятся к производственно-сбытовым: тип товара, его внешний вид, качественные характеристики, технология производства, квалификация персонала, структура управления производственным процессом, методы выхода на рынки, разнообразие методов ФОССТИС (формирование спроса и стимулирование сбыта), сбытовая и транспортная сети и т.д.

Неуправляемые факторы - это законы, правительственные распоряжения, международные и национальные стандарты, таможенные правила и тарифы, поведение конкурентов, рыночная конъюнктура и долгосрочные тенденции, природные условия, национальные обычаи и предрассудки и т.д.

Задача предприятия - ради повышения эффективности своей работы максимально изменять в нужном направлении поддающиеся управлению факторы и максимально приспособляться к неподдающимся.

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана. Цель данного раздела заключается в том, чтобы разъяснить, как предполагаемый бизнес будет воздействовать на рынок, чтобы обеспечить сбыт товара. План маркетинга может быть представлен по-разному в зависимости от вида бизнеса и сложности рынка.

Единый подход к решению маркетинговых задач обеспечивают целевые установки предприятия в области реализации продукции, определяемые важнейшими экономическими показателями - объемом продаж, массой прибыли, уровнем рентабельности, размером рыночной доли предприятия и т.д. Для их достижения и разрабатывается маркетинговый план, проводится маркетинговая политика. Ее основу составляют цели маркетинговой деятельности предприятия (фирмы).

Формулирование целей маркетинга целесообразно начинать с уточнения основных приоритетов предприятия на рынке производимой продукции. Для этого необходимо ответить на ряд частных вопросов, которые помогают выделить основные направления производственно-хозяйственной деятельности предприятия в создавшихся рыночных условиях:

1. Какие изменения произошли на рынке производимой продукции? Соответствует ли маркетинговая деятельность предприятия реально существующему рынку.

2. В каком направлении должно развиваться предприятие (фирма)? В результате необходимо иметь четкое представление о том, в чем состоят приоритеты развития и какой вид деятельности в общей специализации предприятия является главным; на основе какого типа стратегии должна строиться маркетинговая деятельность.

3. Какие способы и методы реализации намеченных целей будут использованы, т.е. определение практических приемов и методов маркетинга в области товарной и ценовой политики, организация каналов распределения продукции, использование средств стимулирования реализации и методов контроля маркетинговой деятельности.

В разделе «План маркетинга» объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств. Этот раздел содержит информацию о том:

1) какая стратегия маркетинга принята на фирме;

2) как будет реализовываться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;

3) как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать;

4) как предполагается добиваться роста объема продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;

5) как будет организована реклама и сколько средств на это будет выделено

6) как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;

7) как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Стратегия маркетинга – рациональное логическое построение, руководствуясь которым, предприятие рассчитывает решить свои маркетинговые задачи, и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

Разработка маркетинговой стратегии невозможна без учета производственных, сбытовых возможностей самой фирмы, анализа негативных и позитивных сторон всех аспектов ее деятельности, критической оценки стратегии, осуществляемой фирмой.

Выбор вариантов стратегии маркетинга осуществляется в следующей последовательности:

1. Общая расстановка акцентов проводится в соответствии с целями, ситуацией и возможностями предприятия, с учетом позиций конкурентов. Затем идут ступени отбора решений. Определяются те элементы стратегии, которые подходят для данного предприятия.

2. Определение возможных альтернатив для каждого из отобранных компонентов.

Действенность каждого варианта проверяется на соответствие целям увеличения сбыта, оборота, удельного веса на рынке, улучшения распределения и снижения затрат. При этом каждая из целей имеет свою весомость.

Матрица альтернатив элементов стратегии маркетинга представлена в приложении 2.

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо выделить и подробно рассмотреть следующие составляющие маркетинговой стратегии:

- выбор рынков: определить, на какие рынки будет поставляться продукт;

- распределение и товародвижение: описать каналы распределения, которые будут использованы, чтобы довести товар до рынка и конечного потребителя; будет ли товар продаваться через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации.

- план сбыта: описать, как будет осуществляться управлять сбытом продукции и методы её продвижения, планируемые методы продаж;

- объемы продаж: определить объемы продаж, которые планируется достичь для каждого продукта (услуги) на каждом рынке и какими методами будет достигаться рост объемов продаж (за счет расширения рынков сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей);

- уровень прибыльности: максимально необходимый и желаемый размер прибыльности;

- реклама: как будет организована реклама, сколько средств будет на это выделено;

- сервис: как будет организована служба сервиса (для высокотехнических изделий), сколько это будет стоить, и будет ли такая служба прибыльной;

- связь с общественностью: как предприятие будет добиваться хорошей репутации своих товаров и самого предприятия в глазах общественности?

– ценовая политика: характеристика уровня цен на каждом из возможных рынков.

На основе дынных маркетинговых исследований формируется прогноз объемов продаж, который позволяет дать представление о той доле рынка, которую предполагается освоить своей продукцией. Прогноз составляется на 3-4 года вперед, причем для первого года данные проводятся с разбивкой по месяцам, для второго года — по кварталам, третий и последующие годы общей суммой продаж за 12 месяцев. На первом году должны быть известны будущие покупатели продукции и заключены договора. К этому же времени должны быть выполнены расчеты себестоимости, цены, прибыли и т. д.

Таким образом, план маркетинга включает такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;

Степень проработанности и подробности маркетингового раздела бизнес-плана зависят прежде всего от того, является ли предприятие начинающим или расширяет свою деятельность, а также предполагается ли организация производства новых видов продуктов и услуг. Менее подробным может быть план маркетинга компании, незначительно расширяющей свое присутствие на рынке.

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Сущность, функции и принципы маркетинга.
2. Понятие, виды и элементы маркетинговой стратегии.
3. Каналы продвижения товаров и методы стимулирования продаж.
4. Стратегии и методы ценообразования. Ценовая политика.
5. Виды рекламы и оценка ее эффективности.
6. Формы обеспечения связи с общественностью.
7. Структура бюджета маркетинга.

### **3.6. План производства**

План производственной деятельности представляет собой подробное описание необходимых для работы фирмы производственных ресурсов.

Главная задача этого раздела бизнес-плана - доказать потенциальным инвесторам, что экономический потенциал фирмы способен обеспечить производственную программу, предусмотренную бизнес-планом.

В нем должно быть описано, каким образом планируется производство продукции и оказание услуг, в том числе:

- общий подход к организации производства,
- какие источники сырья и материалов предполагается использовать,
- какие технологические процессы будут использоваться
- какое оборудование, в каком количестве и с какими характеристиками необходимо,
- каковы требования к трудовым ресурсам.

Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе бизнес-плана:

1. Где будет изготавливаться продукция - на действующем или вновь созданном предприятии?
2. Какие для этого потребуются производственные мощности

и как они будут увеличиваться (уменьшаться) год от года?

3. Какое оборудование потребуется и где (предполагается) его приобрести?

4. Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие изделия?

5. Какова репутация поставщиков и есть ли опыт работы с ними?

6. Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

7. Какова схема производственных потоков? (Откуда и как поступают все виды сырья и комплектующих, в каких цехах перерабатываются в продукцию, вопросы транспортировки, складирования и т.д.)

8. Какова возможность переналадки оборудования связанная с изменением ассортимента?

9. Какова система контроля качества?

10. Какова система утилизации отходов и затраты на охрану окружающей среды?

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое или сервисное, то в данном разделе описывается процедура закупки партий товаров, система контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений.

В описании технологического процесса необходимо отразить следующие аспекты данного проекта:

- 1) требуемая производственная мощность;
- 2) потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- 3) потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- 4) потребность и условия поставки сырья и материалов;
- 5) контроль качества и дисциплины поставок;
- 6) требования к источникам энергии и их доступность;
- 7) подготовка производства;
- 8) контроль качества продукции.



Завершает данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамики на дальнейшую перспективу. В издержки включаются затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды.

В этом разделе бизнес-плана необходимо выполнить следующие расчеты:

- расчет потребного количества оборудования.
- расчет плана производства продукции на год и на перспективу.
- расчет потребного сырья и материалов.
- схема производственных потоков (планировка цехов и предприятия).
- организация контроля качества продукции (стадии и методы контроля качества, стандарты для контроля качества).
- расчет расхода и оборотного запаса инструмента,
- расчет количества рабочих мест.

Расчет потребного количества оборудования может быть проведен с использованием таблицы 3.

Таблица 3

Расчет потребного количества оборудования (механообработка)

Наименование операции	Наимен. оборуд.	Годовая программа, шт.	Норма времени на 1 шт.	Трудоемкость програм. нормо-ч	Кэфф. выполн. норм	Итого станко-ч	Фонд времени (гол.) ч	Расчетное количество оборудования, шт.	Принятое количество оборудования, шт.	Кэффициент загрузки оборудования
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Годовая производственная программа рассчитывается в натуральном выражении (в штуках) и в нормо-часах, с разбивкой по кварталам. Объем производства может быть установлен в каждом квартале одинаковый или пропорционально отработанному времени.

Производственная площадь предприятия, цеха, участка включает площадь, занимаемую рабочими местами, площадь для проходов и проездов между рабочими местами, бытовыми и административными помещениями. Производственная площадь рассчитывается, исходя из технологической планировки рабочих мест и оборудования, с определенной схемой расположения рабочих мест. Расчет производится на основе нормативов. Исходные данные изложены в специальных, справочниках.

Результаты расчетов заносятся в таблицу 4.

Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия.

Таблица 4

Расчет производственной площади

Наименование оборудования (марка, тип)	Площадь, занимаемая оборудованием, м <sup>2</sup>	Количество оборудования	Коэффициент, учитывающий дополнительную площадь	Итого потребная площадь, м <sup>2</sup>
Производственная площадь Бытовые помещения Административные помещения и офисы				

Также в плане производства рассчитываются нормативы оборотных средств методом прямого счета. Последний

предусматривает расчет величины каждого элемента оборотных средств в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в развитии техники, технологии и организации производства.

Расчет потребности в оборотных средствах производится не только для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств.

При нормировании оборотных средств необходимо учитывать зависимость норм от следующих факторов:

1) длительности производственного цикла изготовления продукции;

2) согласованности и четкости в работе заготовительных, обрабатывающих и выпускающих цехов;

3) условий снабжения (длительности интервалов поставки, размеров поставляемых партий);

4) отдаленности поставщиков от потребителей;

5) скорости перевозок, вида и бесперебойности работы транспорта;

6) времени подготовки материалов для запуска их в производство;

7) периодичности запуска материалов в производство;

8) условий реализации продукции;

9) системы и формы расчетов, скорости документооборота, возможности использования факторинга.

Разработанные на предприятии нормы по каждому элементу оборотных средств действуют в течение ряда лет, а в случае существенных изменений в условиях производства и сбыта продукции уточняются с их учетом.

Нормируются следующие элементы оборотных средств:

1) производственные запасы;

2) незавершенное строительство;

3) расходы будущих периодов;

4) готовая продукция на складе предприятия;

5) денежные средства в кассе на хранении.

Во всех перечисленных нормативах оборотных средств следует учитывать потребность предприятия в средствах не только для их основной деятельности, но и для производственной инфраструктуры.

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции. Себестоимость может быть определена по всей продукции, по отдельным ее видам, узлам, деталям, производственным процессам, по работе подразделений, участков, цехов. Все затраты на производство принято группировать по определенным отдельным признакам. К основной группе затрат принято относить затраты:

1) по экономическим элементам. Все затраты сводятся в отдельные группы по их экономической однородности независимо от места их расходования и целевого назначения.

2) по статьям затрат. Статьи калькуляции учитывают назначение и место их возникновения.

К разделу «План производства» прилагаются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

- 1) технология производства;
- 2) производственное кооперирование;
- 3) контроль производственного процесса;
- 4) система охраны окружающей среды;
- 5) производственная программа;
- 6) производственные мощности и их развитие;
- 7) потребность в долгосрочных активах;
- 8) потребность в оборотных средствах;
- 9) прогноз затрат.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить

необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Расчет производственной программы.
2. Понятие и расчет производственной мощности.
3. Методика расчета количества рабочих мест.
4. Методика определения потребности в оборудовании и показатели эффективности его использования.
5. Тип производства.
6. Методика определения потребности в оборотных средствах.
7. Определение критического объема производства и порога рентабельности.

### **3.7. Организационный план**

В организационном плане необходимо определить численность персонала предприятия, квалификацию основных работников (профиль, опыт работы, образование), организацию заработной платы и материального стимулирования. Представить краткие биографические данные на основных специалистов, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт и его полезность для предприятия.

Составляется организационная схема управления предприятием и приводятся функциональные обязанности каждого подразделения. На схеме целесообразно указать функциональные связи между подразделениями.

В данном разделе бизнес-плана производится расчет потребного количества основных производственных рабочих, вспомогательных рабочих, младшего обслуживающего персонала, руководителей, специалистов и служащих.

Для работ, на которые установлены нормы времени на единицу продукции, потребное количество основных рабочих определяется на основании данных производственного плана.

Численность вспомогательных рабочих зависит от характера производства и количества производственных рабочих в цехе. Расчет численности вспомогательных рабочих и младшего обслуживающего персонала (МОП) по профессиям и квалификации осуществляется по нормативам базового предприятия или данным кафедры.

Расчет численности руководителей, специалистов и служащих производится, исходя из штатного расписания и нормативов численности соответствующих категорий работников.

В расходы на оплату труда основных рабочих включаются:

- выплаты по заработной плате за выполненную работу, исчисленные, исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми на предприятии системами оплаты труда;
- надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам, в том числе за работу в ночное время, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания;
- стоимость бесплатно предоставляемых работникам отдельных отраслей коммунальных услуг, питания, жилья и т. д.;
- оплата очередных и дополнительных отпусков, льготных часов подростков, перерыв в работе кормящих матерей, а также времени, связанного с выполнением государственных обязанностей;
- единовременные вознаграждения за выслугу лет;
- выплаты по районным коэффициентам;
- надбавки к заработной плате, предусмотренные законодательством;
- оплата учебных отпусков;

- оплата за время вынужденного прогула или более низкооплачиваемую работу;
- доплаты в случае временной утраты трудоспособности и др.

Фонд прямой заработной платы по сдельным работам определяется путем перемножения количества нормо-часов, необходимых для выполнения заданной программы, на часовую тарифную ставку рабочих соответствующей профессии (приложение В).

В приложении В также представлены формулы для расчета фонда оплаты труда повременщиков.

Часовой фонд оплаты труда равен фонду премий заработной платы плюс доплаты до часового фонда.

Дневной фонд оплаты труда включает часовой фонд плюс доплаты до дневного фонда.

Месячный фонд оплаты труда состоит из дневного фонда и доплат до месячного или годового фонда оплаты труда.

Доплаты до часового фонда могут включать:

1. Премии за качество продукции рассчитываются, исходя из планируемого процента продукции, сдаваемой с первого и со второго предъявления, и шкалы премирования, установленной на предприятии. С учетом того, что 85 % продукции сдается с первого предъявления, 10 % - со второго и 5 % - с третьего, рассчитываются премии за качество.

2. Премии рабочих из фонда материального поощрения, который включается в фонд оплаты труда рабочих и составляет 10-15 % месячного фонда прямой заработной платы рабочих.

3. Доплата за работу в ночное время. За каждый час работы с 22 до 6 часов (при сменных работах) доплачивается 0,5 часовой тарифной ставки при 8-часовом рабочем дне.

4. Надбавки неосвобожденным бригадирам за руководство бригадой. Доплачивается 10 % сдельного заработка бригадиру при составе бригады от 5 до 10 человек и

до 15 % - при составе бригады свыше 10 человек в зависимости от сложности работ.

Таблица 5

Расчет затрат на оплату труда

Виды оплаты труда	Сумма, р. к.
Тарифный фонд (сдельщики)	
Фонд по тарифу (повременщики)	
Всего: прямой фонд	
Доплаты к часовому фонду	
Часовой фонд	
Доплаты к дневному фонду	
Дневной фонд	
Доплаты к месячному или годовому фонду	
Месячный или годовой фонд	
Затраты на оплату труда	
В том числе:	
основная заработная плата на 1 изделие;	
дополнительная заработная плата на 1 изделие	

Численность вспомогательных рабочих зависит от характера производства и количества производственных рабочих в цехе, участке, малом предприятии.

Расчет фонда заработной платы и фонда оплаты труда вспомогательных рабочих-повременщиков и МОП включает определение фонда основной и дополнительной заработной платы. Премии рабочих-повременщиков выплачиваются ежемесячно из фонда оплаты труда за улучшение качественных показателей (сокращение простоев оборудования, экономию материалов, сырья, энергии и т. д.) по утвержденным шкалам премирования.

Размер премий повременщиков условно можно принять в пределах 10-40 % фонда прямой заработной платы. Процент дополнительной заработной платы вспомогательных рабочих принимается на уровне производственных рабочих.



Основная заработная плата МОП (уборщики, гардеробщики и др.) принимается в среднем на одного человека не ниже минимальной заработной платы.

Расчет численности и фонда оплаты труда руководителей и специалистов цеха, малого предприятия, участка; расчет численности и фонда оплаты труда руководителей, специалистов подразделений осуществляются, исходя из нормативов штатного расписания и должностных окладов.

Таблица 6

Расчет фонда оплаты труда руководителей, специалистов и служащих

Наименование должности	Количество штатных единиц, чел.	Должностной оклад, руб.	Месячный фонд з/платы, тыс. руб.	Годовой фонд прямой з/платы, тыс. руб.	Дополнительная заработная плата		Месячный (годовой) фонд заработной платы, руб.
					K=1, 2-1,6	Руб.	
1	2	3	4	5	6	7	8

Целесообразно в этом разделе оговорить вопросы взаимосвязи уровня заработной платы и результатов производственной деятельности, системы найма рабочих и служащих на предприятие, дать описание должностных обязанностей работников, требования к качеству их работы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Организационная структура зависит от множества факторов – размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т. д.

В бизнес-плане приводятся:

- 1) схема организационной структуры управления предприятием;
- 2) данные о функциях ключевых подразделений;
- 3) информация о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;
- 4) положения об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 5) данные об автоматизации системы управления.

Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

В приложении к бизнес-плану могут быть представлены положения о подразделениях предприятия и должностные инструкции специалистов и руководителей подразделений, штатное расписание.

Структура раздела может иметь следующий вид:

- 1) организационная структура;
- 2) ключевой управленческий персонал;
- 3) профессиональные советники и услуги;
- 4) персонал;
- 5) система оплаты труда и мотивации персонала
- 6) кадровая политика фирмы;
- 7) план развития персонала
- 8) план социального развития;
- 9) правовое обеспечение деятельности фирмы.

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Методики определения потребности в различных категориях персонала.
2. Методики расчета оплаты труда различных категорий персонала.
3. Методы материального стимулирования.
4. Формы нематериального стимулирования.
5. Формы первичного развития персонала и повышения его квалификации.
6. Мероприятия по социальному развитию персонала.
7. Положения Трудового Кодекса по найму и увольнению персонала, обеспечению соблюдения прав наемных работников.
8. Виды кадровой политики предприятия
9. Понятие и виды организационных структур управления предприятием.
10. Иерархия, уровни управления и принципы построения организационных структур предприятия.

### **3.8. Финансовый план**

Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т. е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Прежде всего, следует определить потребности в финансовых ресурсах. Для этого необходимо собрать все сведения о затратах на реализацию бизнес-плана, т.е. затратах по открытию и функционированию создаваемого малого или

среднего предприятия. При этом все затраты подразделяются на:

1) единоразовые, т.е. связанные с открытием и началом деятельности предприятия, включая

- организационные затраты: на оформление и регистрацию предприятия, получение лицензии, сертификатов,

- капитальные: приобретение земельных участков, зданий, оборудования и т.д.

- управленческие: затраты по привлечению и первичному обучению персонала, затраты по организации торжественного открытия предприятия.

2) текущие: т.е. связанные с функционированием предприятия в течение года, включая

- оборотные средства: запасы сырья, материалов, покупных изделий и полуфабрикатов,

- затраты по продвижению товара и услуг: реклама, стимулирование продаж и т.д.

- затраты по оплате труда: основная и дополнительная заработная плата сотрудников различных категорий, материальное поощрение и т.д.

- затраты по обеспечению деятельности предприятия: арендная плата, затраты на электроэнергию, коммунальные платежи, затраты по охране предприятия и т.д.

На основе совокупных затрат определяются источники финансирования, включая собственные и заемные, прогнозируются финансовые результаты, они являются основой для формирования необходимых финансовых планов данного раздела.

Важнейшим моментом является формирование финансовой стратегии предприятия. При ее разработке предпринимателю необходимо дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Сколько нужно средств для реализации предлагаемого проекта?

2. Где можно получить необходимые средства и в какой форме?

3. Когда можно ожидать возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода? Какова величина этого дохода?

Ответ на первый вопрос данного раздела вытекает из расчетов плана движения денежных средств или финансового плана.

При ответе на второй вопрос необходимо учитывать, что речь идет о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде собственного капитала. Определение оптимального соотношения этих двух источников финансирования является многофакторной задачей, не имеющей однозначного решения.

Определяющим здесь можно считать то обстоятельство, что банки, как правило, стремятся уменьшить свой риск, полагая, что нести его должны главным образом предприниматели и инвесторы-акционеры (собственники).

В связи с этим финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях.

С одной стороны, от таких фирм банки не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь не слишком велик, а с другой – не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов же, которые связаны с созданием новой фирмы или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить собственный (акционерный) капитал.

Однако рост банковской конкуренции на рынке кредитования юридических лиц приводит к тому, что коммерческие банки все же кредитуют открытие новых предприятий, но при этом требуют обязательного присутствия среди источников финансирования собственного капитала,

ограничивают суммы кредита, назначают повышенные процентные ставки.

Предприниматель при открытии предприятия также может рассмотреть среди источников финансирования лизинг например оборудования.

Ответ на третий вопрос связан с проведением и включением в бизнес-план специальных расчетов, позволяющих определить срок окупаемости инвестиций.

Инвестирование в условиях рыночной экономики сопряжено с определенным риском. Этот риск будет тем больше, чем больше срок окупаемости вложений, так как за этот срок могут существенно измениться конъюнктура рынка, стоимость сырья и рабочей силы, налоги и т.д.

В разделе «Финансовый план» подготавливаются следующие документы:

1. Сводный прогноз доходов и расходов (отчет о финансовых результатах). Этот документ показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль;

2. Прогноз движения денежных средств (т.н. «кэш-фло»). Данный план показывает, есть ли (или будет) у предприятия наличность, чтобы платить по счетам;

3. Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия;

4. Расчет и график достижения безубыточности (показывает уровень продаж, необходимый для покрытия затрат при данном масштабе производства). Прогноз запаса финансовой прочности проекта.

Прогноз доходов и расходов делается, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в помесечной разбивке. Он включает такие показатели», как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованной продукции и различные статьи расходов. Задача этого документа – показать, как будет формироваться, и изменяться прибыль.

Прогноз доходов и расходов (баланс денежных расходов и поступлений) — документ, позволяющий оценить,

сколько денег нужно вложить в проект, до начала выпуска продукции и в последующие периоды.

Главная задача данного документа — проверить синхронность поступлений и расходования денежных средств, проверить будущую ликвидность предприятия, при реализации данного проекта.

Если сбыт продукции связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателями, то есть в дебиторской задолженности, то для поддержания ликвидности предприятия придется делать регулярные дополнительные вложения средств, сумма которых увеличит потребность в инвестициях.

Таблица 7

Сводный прогноз доходов и расходов

Показатели	Годы		
	1-й	2-й	3-й
1. Доходы от продаж товаров (оказания услуг)			
2. Налог на добавленную стоимость (НДС)			
3. Себестоимость реализованной продукции			
4. Валовая прибыль			
5. Эксплуатационные издержки, всего			
В том числе управленческие расходы, всего			
зарплата			
канцпринадлежности			
плата за телефон			
почтовые расходы			
6. Затраты на сбыт			
7. Аренда помещений			
8. Коммунальные услуги			
9. Транспорт			
10. Реклама			
11. Страхование			
12. Налоги			

Продолжение таблицы 7

13. Проценты за заемный капитал			
14. Амортизация			
15. Затраты на науку (НИОКР)			
16. Прочие расходы			
17. Прибыль до уплаты налогов			
18. Налог на прибыль			
19. Чистая прибыль			

*Прогноз (план) движения денежных средств* (также может быть название прогноз денежной наличности или прогноз потока денежных средств) строится на основании прогноза денежных поступлений и выплат.

Главная задача этого документа – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств. Сплошь и рядом вполне рентабельные предприятия терпят банкротство из-за того, что в нужный момент у них не хватило денег. Следовательно, если судить об успехе только по прибыли, есть риск ошибиться, особенно если при этом прирост наличности отрицателен.

В прогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций.

Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления их платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуги), времени задержки платежей и поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовыми платежами), а также условий формирования производственных запасов.



В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек, но они не представляют собой денежное обязательство.

В действительности начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств.

Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент фактического совершения платежей.

Если для какого-то периода окажется, что выплаты превышают поступления, нужно своевременно принять меры для исправления этого положения.

Таблица 8

Прогноз движения денежных средств

Показатели	Год					
	1-й				2-й	3-й
	Месяц					
	1	2	...	12		
1. Поступления от продаж						
2. Платежи, всего						
В том числе						
оборудование						
сырье и материалы						
затраты на сбыт						
управленческие затраты						
аренда помещений						
коммунальные услуги						
транспорт						
реклама						
страхование						
выплата долга и процентов						
3. Прирост денежной наличности (1-2)						
4. Остаток на конец периода						
5. Остаток на начало периода						

*Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия (балансовый отчет)*- рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем первые два. Тем не менее, его обычно тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов фирма собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования – с другой (пассив). При составлении прогноза баланса учитываются приобретения основных фондов, изменения стоимости материальных запасов, вызванные, например, ростом объема продаж и др. В разделе «Пассивы» отмечаются планируемые займы, выпуск акций и т. д.

Балансовый отчет подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. В нем содержится перечень активов и пассивов фирмы. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы.

Таблица 9

## Прогнозный баланс активов и пассивов (укрупненный)

Актив	начало периода	конец периода	Пассив	На	На
				начало	конец
1. Внеоборотные активы, в т.ч. - нематериальные активы - основные средства			1. Капитал и резервы, в т.ч. - уставный капитал - нераспределенная прибыль		
2. Оборотные активы, в.т.ч. - запасы и затраты - денежные средства - прочие			2. Обязательства, в.т.ч. - долгосрочные - краткосрочные		
Итого			Итого		

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций и т. п.

Для обоснования целесообразности создания предприятия или производства новой продукции и оценки уровня предпринимательского риска целесообразно рассчитать точку безубыточности, запас финансовой прочности и срок возврата вложенных средств.

Расчет точки безубыточности осуществляется по формуле:

$$\text{Точка безубыточности (критический объем производства)} = \frac{\text{Постоянные расходы на производство и реализацию продукции}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменные затраты на единицу продукции}}$$

Расчет критического объема производства в натуральных измерителях возможен только для отдельных видов продукции или при однопродуктовом производстве.

При многономенклатурном производстве рассчитывается порог рентабельности в стоимостных единицах.

Запас финансовой прочности определяется как отклонение объема продаж, планируемого в проекте предприятия от порога рентабельности (в процентах к планируемому объему продаж).

Запас финансовой прочности покажет предел безопасности: на сколько процентов можно снизить объем продаж, не получая убытков. Расчет точки безубыточности следует проиллюстрировать графиком

На предприятии также определяется маржинальный доход – разница между выручкой от реализации и переменными затратами. Он позволяет определить долю каждого изделия в формировании прибыли предприятия.

В завершении данного раздела необходимо представить расчет срока окупаемости вложенных средств. Для этого можно воспользоваться таблицей движения денежных средств (денежных потоков). В разрабатываемом бизнес-плане принимаются упрощения: вся продукция производится, продается и оплачивается покупателями в одном периоде, то есть в течение одного года.

Подготовленный надлежащим образом финансовый план должен служить основой для комплексной поэтапной оценки развития фирмы, выполнения проекта.

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Понятие и содержание финансовой стратегии предприятия.
2. Источники финансирования предприятия, достоинства и недостатки их использования.
3. Содержание финансовой отчетности предприятия.
4. Структура и содержание доходов и расходов предприятия.
5. Виды денежных потоков предприятия.
6. Понятие безубыточности производства, аналитический и графический методы определения критического объема производства, порога рентабельности и запаса финансовой прочности.
7. Методы расчета срока окупаемости.
8. Показатели экономической эффективности инвестиций.
9. Показатели оценки финансового состояния предприятия.

### **3.9. Оценка рисков и страхование**

Любой бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач.

Оценка риска представляет собой один из наиболее сложных и наименее точных элементов бизнес-планирования. Потребуется, как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем.

Главная задача этого раздела бизнес-плана – разработка мер по минимизации последствий рисков.

Для крупных проектов необходим детальный просчет рисков, с применением экономико-математических методов, теории вероятности, для небольших проектов обоснование риска осуществляется экспертным методом. Можно выделить семь областей в деятельности предприятия, содержащие риск различной вероятности:

- экономика;
- политика;
- рынок;
- технология;
- конкуренция;
- международное положение;
- социальное поведение.

Состояние экономики может иметь негативное влияние на достижение целей предприятия. Ряд факторов в экономической окружающей среде должен постоянно диагностироваться и оцениваться, например темпы инфляции; уровни занятости; стабильность национальной валюты и налоговые ставки.

Руководство предприятия должно держать в поле зрения нормативные документы, определяющие антимонопольную политику; кредитную политику и возможности получения ссуды и др.

При анализе рыночной внешней среды исследуются следующие факторы: изменяющиеся жизненные циклы различных изделий и услуг; распределение доходов населения; уровень конкуренции в отрасли.

Предприятия в различной степени подвергаются влиянию научно-технического прогресса и должны учитывать изменения в технологии производства, в использовании электронной техники и современных средств связи.

Если предприятие стремится выйти на международный рынок, то необходимо постоянно контролировать и оценивать изменения в этой среде. Ни одна организация не может себе

позволить игнорировать также действия своих конкурентов, в том числе иностранных компаний.

К некоторым важным в настоящее время факторам социального поведения относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, национальные вопросы в обществе, изменения социальных установок менеджеров.

Наиболее часто при бизнес-планировании создания нового предприятия рассматриваются следующие риски:

1. Рыночный риск (например, будет ли рынок расти такими темпами, которые станут способствовать бизнесу).

2. Риск конкурирующих технологий (может ли какая-либо новая технология помешать предприятию успешно выполнить намеченное).

3. Внешний риск (связанный с состоянием финансовых и товарных рынков, изменением конъюнктуры выбранного сегмента рынка, поведением конкурентов, поставщиков, потребителей).

4. Внутренний риск (достаточно ли квалифицированного персонала, опыта менеджеров, финансовых средств и т.д., чтобы предприятие могло нормально функционировать).

5. Правовой риск (есть, или ожидается, какое-либо правительственное постановление, которое может помешать успеху; будут ли получены обязательные разрешения специальных органов, например, по лицензированию деятельности, по охране окружающей среды, и т.д.).

6. Риск капитальных вложений (сможет ли инфляция, изменение валютных курсов или политики правительства существенно повлиять на объем инвестиций).

Мероприятия по управлению рисками должны быть выработаны на основе исследования особенностей бизнеса и возможностей рынка страховых услуг.

Основные способы снижения финансового риска:

1) распределение риска между участниками проекта;

2) страхование (заключение договора со страховой компанией);

3) резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

Целесообразно обратить особое внимание на взаимосвязь между уровнем риска инвестиций и требуемой нормой прибыли.

Структура данного раздела, как правило, имеет следующий вид:

1) формирование полного перечня возможных рисков и выделение наиболее существенных рисков;

2) оценка вероятности проявления рисков;

3) оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;

5) определение области допустимого риска;

6) меры по снижению рисков, в том числе их страхование.

### ***Вопросы для самостоятельной работы по разделу:***

1. Понятие и классификация рисков деятельности предприятия.

2. Вероятностные методы оценки рисков.

3. Методы управления производственными и финансовыми рисками.

4. Система страхования предпринимательских рисков.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-планирование – самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

Сегодня многие коммерческие фирмы не имеют официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях.

Бизнес план - это именно то, с чего необходимо начинать любой успешный бизнес-проект. Это требуется как для общего увеличения эффективности деятельности предприятия, так и для развития и планирования повышения отдачи от каждого отдельно взятого сотрудника.

Формирование у обучающихся практических навыков разработки бизнес-планов является важнейшей профессиональной компетенцией.

Одной из наиболее эффективных форм обучения студентов является деловая игра.

Общение в деловой игре - это не просто общение в процессе совместного получения знаний, но первым делом - общение, имитирующее, воспроизводящее общение людей в процессе реальной изучаемой деятельности.

Авторы представленного учебно-методического пособия желают успешного усвоения теоретических знаний, методических основ и получения практических навыков в бизнес-планировании деятельности предприятия.

## ПРОВЕРОЧНЫЕ ТЕСТЫ

1. Для чего используется бизнес-план?
  - а) для привлечения инвестиций;
  - б) для получения кредита;
  - в) для оценки реальных возможностей;
  - г) нет правильного ответа;
  - д) все ответы верны.
2. Выделите три основные причины, почему необходимо планировать бизнес?
  - а) бизнес-планирование - обдумывание идеи
  - б) бизнес-план - рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления
  - в) бизнес-план - способ сообщения идей заинтересованным инвесторам
  - г) бизнес-план - средство для получения денег
  - д) бизнес-план - средство для получения льгот
3. Какие Вы можете назвать внешние цели бизнес-плана?
  - 1) самоутверждение, инструмент управления;
  - 2) получение банковского кредита, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;
  - 3) самоутверждение, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;
  - 4) инструмент управления, получение банковского кредита, привлечение инвестиций;
  - 5) нет правильного ответа.
4. Какие Вы можете назвать внутренние цели бизнес-плана?
  - 1) самоутверждение, инструмент управления;
  - 2) получение банковского кредита, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;
  - 3) самоутверждение, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;

4) инструмент управления, получение банковского кредита, привлечение инвестиций;

5) нет правильного ответа.

5. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, фирмы (организации)?

а) отсутствие современных технологий и современного оборудования

б) отсутствие денег

в) отсутствие или неопределенность целей

г) высокий уровень налогов

д) низкий уровень управления

е) отсутствие государственного финансирования

ж) ненормальный подход к бизнес-планированию

з) высокий уровень затрат на производство и управление

и) неэффективное планирование и управление финансами и издержками производства

к) принятие необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации

6. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и плано-контрольных расчетов?

а) кадровые - готовность руководства

б) организационные - дееспособная организация управления

в) информационные - наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи плано-контрольной информации

г) законодательные - наличие законов способствующих развитию экономики в России

д) методические - наличие банка методик для различных отраслей промышленности

е) первые три

ж) все вышеперечисленные

7. Чем является бизнес план для развития бизнеса?

- а) моделью развития бизнеса;
- б) инструментом прогноза бизнеса;
- в) инструментом управления бизнесом;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.

8. Каковы основные требования к бизнес-планированию, разработанные мировой практикой?

- а) полнота, доказательность,
- б) комплексность, перспективность,
- в) гибкость, понятность,
- г) компактность;
- д) все ответы верны.

9. Какие планы из ниже представленного списка должны быть включены в стратегический план развития структуры и потенциала предприятия?

- а) план средств производства и персонала (размер предприятия)
- б) план структуры капитала (соотношения собственного и заемного капитала)
- в) план структуры производств, или мощностей
- г) план организационной структуры, юридической формы и правовой структуры предприятия
- д) план системы управления предприятием
- е) план расстановки руководящих кадров, формирование системы стимулирования руководителей
- ж) план информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования и контроля)
- з) только первые три
- и) все

10. В каком разделе бизнес-плана будут представлены ожидаемые финансовые результаты (бюджет) проекта?

- а) в описании производства
- б) в финансовом плане
- в) в описании предприятия

д) в резюме

11. В каком плановом документе будет отражена прибыльность производственной деятельности?

- а) в плане продаж
- б) в плане производства
- в) в плане прибылей и убытков
- г) в инвестиционном плане

12. Что такое позиционирующая реклама?

- а) способ определения рыночной ниши
- б) вариант недифференцированной политики
- в) вариант дифференцированной рекламной политики
- г) способ проникновения в сознание покупателя с помощью рекламы
- д) увеличение вторичного спроса
- е) ответ на потребность потенциального потребителя

13. Какой фактор отрицательно влияет на прибыль при выявлении риска неустойчивости спроса?

- а) увеличение кредитов
- б) падение продаж
- в) падение спроса с ростом цен
- г) снижение спроса
- д) снижение цены
- е) изменение чистой прибыли

14. Миссия должна отражать:

- а) круг удовлетворяемых потребностей
- б) характеристику продукции
- в) перспективы роста бизнеса
- д) все перечисленное

15. Выберите направленность цели рекламы - придание деятельности компании национального характера:

- а) стимулирование покупок товаров компании
- б) понимание общественностью усилий компании по защите интересов граждан
- в) общенациональное признание в стране и за рубежом

- г) признание деятельности компании партнерами и собственным персоналом
16. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциальных инвесторов?
- а) NPV = 200 000 у.е. и PI = 1,15
  - б) NPV = 200 000 у.е. и PI = 1,20
  - в) NPV = 250 000 у.е. и PI = 1,15
17. Сколько основных этапов включает в себя бизнес-планирование?
- а) из четырех этапов
  - б) из пяти и более этапов
  - в) любое количество
18. Укажите главную цель четвертого этапа бизнес-планирования:
- а) анализ финансовых показателей бизнес-плана
  - б) анализ чувствительности проекта
  - в) прогноз результатов финансово-хозяйственной деятельности, эффективности инвестиционных затрат при изменении различных факторов микро и макроэкономики
19. Какие средства поступлений (отчета о движении денежных средств) относятся к инвестиционной деятельности:
- а) поступления от продаж земли, зданий, оборудования
  - б) продажа ценных бумаг, в которые были вложены средства компании
  - в) возвращение основной части долга сторонними организациями
  - г) векселя и закладные
  - д) первые три
  - е) все
20. Как называется ситуационный анализ, который представляет собой предварительное рассмотрение и оценку сильных и слабых сторон предлагаемой бизнес-идеи с учетом различных существующих и возможных в будущем факторов и влияний?

- а) оценка возможностей и опасностей;
- б) SWOT-анализ;
- в) комплекс исходных данных;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы верны.

21. Как называются характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем?

- а) оценка возможностей и опасностей;
- б) SWOT-анализ;
- в) комплекс исходных данных;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы верны.

22. Как называются сбор, подготовка и анализ исходных данных для обоснования инвестиционных предложений и разработки бизнес-плана?

- а) оценка возможностей и опасностей;
- б) SWOT-анализ;
- в) комплекс исходных данных;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы верны.

23. Как называется искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении “жизненного цикла” проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта?

- а) бизнес-планирование;
- б) планирование;
- в) контроль;
- г) управление проектом;
- д) бизнес-аудит.

24. Вставьте пропущенные слова в предложение: «Сегодняшний российский рынок интенсивно ... и становится

все ... получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию»

- а) сокращается, легче;
- б) развивается, легче;
- в) развивается, труднее;
- г) сокращается, труднее;
- д) нет правильного ответа.

25. По какому материалу бизнес-плана потенциальный инвестор будет судить о проекте?

- а) по анализу рынка;
- б) по финансовому плану;
- в) по организационному плану;
- г) по краткому содержанию;

26. Какая информация должна быть представлена в разделе «Анализ рынка»?

- а) сведения о производимом продукте и его рынке сбыта,
- б) сфера бизнеса и продукт, который фирма будет предлагать к продаже,
- в) характер отрасли и конъюнктуру рынка;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.

27. Какие подразделы должен включать в себя финансовый план?

- а) прогноз прибыли и убытков;
- б) распределение денежных потоков;
- в) проект баланса;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.



## ГЛОССАРИЙ

**Амортизация** - объективный процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов на себестоимость производимой с их помощью готовой продукции.

**Бизнес план** - это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий.

**Бизнес-планирование инвестиционных проектов** - планирование, которое дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

**Годовой план предприятия** - это предвиденная и подготовленная на текущий период программа (прогноз) социально-экономического развития предприятия и всех его подразделений.

**Готовая продукция** - часть материально-производственных запасов организации, предназначенная для продажи, являющаяся конечным результатом производственного процесса.

**Дифференциация цен** - в соответствии с маркетинговой стратегией, продукция будет иметь различные цены, если она продается по различным каналам распределения в различной упаковке.

**Добавленная стоимость** - важный элемент любого процесса производства, который создает прибыльность бизнеса. Представляет собой стоимость, добавленную к цене продукции или услуги, являющуюся разницей между себестоимостью и выручкой, полученной после продажи продукции (услуги).

**Долгосрочные планы** - планы, разрабатываемые на длительный период времени (10 и более лет). Призваны определить долговременную стратегию функционирования предприятия.

**Доля на рынке** - доля в общем спросе на продукцию, которая поставляется определенным производителем или торговой фирмой.

**Доходы предприятия** - увеличение экономических выгод в результате поступления активов и/или погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этого предприятия, за исключением уставных вкладов участников (собственников имущества).

**Закон спроса** - при прочих равных условиях снижение цены приводит к возрастанию величины спроса, повышение цены приводит к уменьшению величины спроса.

**Запас финансовой прочности (ЗФП)** - величина, на которую объем выпуска продукции предприятия, отклоняется от критического объема, может характеризоваться абсолютным и относительным показателями.

**Затраты предприятия** - экономический показатель работы предприятия, отражающий финансовые расходы предприятия на производство товаров и услуг. Затраты - часть расходов организации, связанных с производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, т. е. с обычными видами деятельности.

**Инвестиции** - вложения капитала с целью получения прибыли. Инвестиции - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

**Инфляция** - процесс общего роста цен, приводящего к снижению покупательной способности номинальной денежной единицы.

**Калькуляция** - вычисление себестоимости единицы продукции или выполненной работы.

**Каналы распределения** - различные пути поступления продукции к потребителю. Каждая компания может иметь

собственные пункты поставки продукции к конечному пользователю (например, магазины розничной торговли) или продажа оптовым закупщикам, которые затем будут реализовывать продукцию розничным продавцам.

**Капитал** - это всё то, что используется рабочей силой в производстве продуктов и услуг, в частности, это станки, оборудование, инструменты, здания, транспортные средства, склады, трубопроводы, линии электропередачи, системы водоснабжения и канализации.

**Коммерческие затраты** - затраты, которые связаны с реализацией готовой продукции.

**Конкурентоспособность** - это полнота удовлетворения совокупных требований рынка к продукции, обеспечивающая получение определенной нормы прибыли.

**Конкурентоспособность предприятия** - это реальная и потенциальная способность изготавливать и реализовывать товары или оказывать услуги, которые по ценовым и качественным (неценовым) характеристикам более привлекательны для покупателей, чем товары и услуги других предприятий-конкурентов.

**Косвенные затраты** - затраты, которые нельзя рассчитать по отдельным изделиям по признаку прямой принадлежности, поскольку они связаны с изготовлением нескольких видов продукции или с различными стадиями ее обработки.

**Краткосрочные планы** - планы, разрабатываемые на срок от одного года и в зависимости от комплексности, объектов планирования, до одних суток.

**Материалоемкость продукции** - отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции - показывает, сколько материальных затрат необходимо произвести или фактически приходится на производство единицы продукции.

**Материальные затраты** - часть издержек производства, затрат на производство продукции, товаров, услуг, в которую

включаются затраты на сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, энергию и другие затраты, приравняемые к материальным.

**Налоги** - обязательные, безвозмездные платежи, взимаемые с организаций и физических лиц в целях финансового обеспечения деятельности государства и муниципальных образований.

**Незавершенное производство** – это заготовки, детали, узлы и изделия, находящиеся в стадии производства, но не законченные обработкой, сборкой, отделкой и приемкой, а также их остатки на складах.

**Норма прибыли** - это отношение величины полученной прибыли к величине всего авансированного капитала.

**Маркетинг** - это система, при которой в основе принятия хозяйственных решений лежит информация о рынке, а обоснованность этих решений проверяется в ходе реализации товара.

**Маркетинговые исследования** - элемент хозяйственного управления. Они охватывают производственно-сбытовую, снабженческую и торговую деятельность предприятия.

**Оборотные средства предприятия** - это совокупность денежных и материальных средств, авансированных в средства производства, однократно участвующих в производственном процессе и полностью переносящих свою стоимость на готовый продукт.

**Отток денежных средств** – любое уменьшение статей обязательств или увеличение активных статей баланса.

**Переменные затраты** - затраты, которые изменяются пропорционально объему выпущенной продукции, например расходы на материалы,

**План** - система целевых показателей развития экономической системы, функционирования конкретного объекта, а также указание на этапы и способы их достижения, распределение ресурсов, определение ожидаемых результатов

и способов их использования. План можно рассматривать как некоторую модель развития планируемого объекта.

**Планирование** - процесс разработки планов развития экономических объектов разного уровня. В широком смысле слова включает также процессы организации осуществления планов, корректировки планов и контроля за их выполнением.

**Повременная форма оплаты труда** - такая форма, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время.

**Полная себестоимость** - сумма затрат предприятия на производство и сбыт продукции по видам, отличающаяся от производственной на величину внепроизводственных (коммерческих) расходов, связанных с реализацией продукции

**Постоянные затраты** - затраты, которые не изменяются в зависимости от объема выпуска конечной продукции, т.е. затраты, которые должны быть возмещены при любых результатах производственного процесса, даже в случае отсутствия готовой продукции.

**Предпринимательство** можно определить как деятельность по координации и комбинации факторов производства с целью обеспечения необходимых результатов, т.е. при меньших затратах средств получать наибольшие результаты.

**Прибыль** - это разность между суммарной выручкой от реализации продукции и суммарными издержками в денежном выражении.

**Приток денежных средств** - любое увеличение статей обязательств или уменьшение активных счетов.

**Прогнозирование** - это система количественных и качественных предплановых изысканий, направленных на выяснение возможного состояния и результатов деятельности предприятия в будущем.

**Производительность труда** - это плодотворность, продуктивность производственной деятельности людей,

которая измеряется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

**Производственная мощность предприятия** - это максимально возможный выпуск продукции за единицу времени в натуральном выражении в установленных плане номенклатуре и ассортименте, при полном использовании производственного оборудования и площадей, с учетом применения передовой технологии, улучшении организации производства и труда, обеспечении высокого качества продукции.

**Производственная программа** - план выпуска валовой и товарной продукции в натуральном выражении и обеспечивает построение скоординированных календарных планов для цехов основного производства и обеспечивающих служб.

**Производственная себестоимость** - сумма затрат предприятия на производство продукции, включает в себя цеховую себестоимость и общехозяйственные затраты по предприятию.

**Прямые затраты** - экономически однородные затраты, относящиеся на себестоимость конкретного вида продукции прямо, непосредственно в соответствии с обоснованными нормами и нормативами.

**Расходы предприятия** - это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и/или возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этого предприятия, за исключением уменьшения уставных вкладов по решению участников (собственников имущества).

**Реализованная продукция** - это та продукция, которая оплачена покупателем в рассматриваемом периоде.

**Рентабельность** - относительный уровень и показатель эффективности хозяйственной деятельности.

**Рынок** представляет собой систему отношений между продавцами и покупателями, при помощи которых они вступают в контакт по поводу купли-продажи товаров или ресурсов.

**Риск** - это следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

**Сдельная форма оплаты труда** – такая форма, при которой заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

**Себестоимость продукции** - это затраты предприятия в денежном выражении на ее производство и сбыт.

**Сравнительное преимущество** - ключевые характеристики бизнеса и/или продукции (технология производства, сеть распределения, имидж компании и т.д.), которые не могут быть предложены конкурентами в ближайшем будущем.

**Стратегическое планирование** - это планирование, которое включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

**Точка безубыточности (критический объем выпуска)** - это такой объем выпуска продукции в натуральном выражении, при котором прибыль предприятия равна нулю, т. е. доходы покрывают расходы.

**Трудоемкость** - затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг.

**Условия оплаты** - условия, которые оговорены с поставщиками и покупателями с учетом времени между

заказом (или доставкой) и оплатой продукции, используемых средств платежа и возможности предоставления скидок.

**Финансовые ресурсы предприятия** - это денежные средства, формируемые при образовании предприятия и пополняемые в результате производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации товаров и услуг, выбывшего имущества организации, а также путем привлечения внешних источников финансирования.

**Финансовый план** - это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. В финансовом плане прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы.

**Финансовый риск** - риск, связанный с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств).

**Франчайзинг** - предоставление одним производителем (франчайзер) эксклюзивного права другому производителю (франчайзи) посредством выдачи лицензии на производство или продажу продукции лица, дающего это эксклюзивное право в определенной местности.

**Экономическая эффективность** (эффективность производства) - это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Основные этапы проведения деловой игры «Разработка бизнес-плана предприятия»

№ ПЗ	Этап	Содержание
1	Организационное собрание в группе	Организационные вопросы проведения деловой игры. Вводная лекция по бизнес-планированию
2	1 этап Формирование команд Презентация команд	Распределение участников по командам (не более 5 человек). Распределение ролей. Разработка матрицы распределения обязанностей
3	2 этап. Разработка бизнес-идеи	Выбор и общее обоснование вида деятельности. Формулировка концепции бизнеса, миссии предприятия
4	3 этап. Исследование рынка	Проведение исследования рынка по интернет- материалам
5	Презентация 2 и 3 этапов	Выступление команд. Обсуждение результатов
6	4 этап. Технология. Производство	Проработка технологии изготовления продукции. Тип производства, планировка и другие вопросы и расчеты
7	Презентация 4 этапа	Выступление команд. Обсуждение результатов
8	5 этап. Организационный план	Разработка организационной структуры управления. Расчет численности. Система оплаты труда. Стимулирование. Программа развития персонала и т.д.

9	Презентация 5 этапа	Выступление команд. Обсуждение результатов
10	6 этап. Затраты	Планирование объемов производства (уточнение) Калькулирование цены. Расчет сметы затрат на производство. Расчет точки безубыточности и т.д.
11	Презентация 6 этапа	Выступление команд. Обсуждение результатов
12	7 этап Маркетинговый раздел	Анализ конкурентоспособности. Реклама. Каналы сбыта. Затраты на маркетинг и т.д.
13	Презентация 7 этапа	Выступление команд. Обсуждение результатов
14	8 этап. Финансовый раздел	Прогноз финансовых результатов. Источники финансирования. Инвестиции. Прогноз бухгалтерской отчетности и др.
15	Презентация 8 этапа	Выступление команд. Обсуждение результатов
16	9 этап. Оформление и общая презентация бизнес-плана в группе	Выступление команд. Обсуждение результатов
17	10 этап. Межгрупповая конференция	Презентация лучших бизнес-планов (по 1 из группы) Награждение.
18	Продолжение конференции	Объявление баллов. Аттестация

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Матрица альтернатив элементов стратегии маркетинга

Элементы	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Альтернатива 4
1. Политика продукта	Высокое качество	Стандарт	Много модификаций	Много вариаций
2. Политика ассортимента	Широкий ассортимент	Глубокий ассортимент	Широкий и глубокий ассортимент	Предельный ассортимент
3. Политика складирования	Центральный склад	Несколько периферийных складов	Центральный и периферийные склады	Отсутствие складов
4. Политика поставок	Высокая готовность к поставкам	Готовность поставлять только партиями	Поставка только по заказам	
5. Политика в отношении клиентов, сегментов	Только один рыночный сегмент	Много рыночных сегментов	Несколько сегментов, из них один – форсированный	Несколько сформированных сегментов
6. Политика каналов сбыта, распределения	Прямой сбыт	Опосредованный сбыт оптом и в розницу	Только через розницу	Система льгот
7. Политика цен	Высокие цены	Временные низкие цены	Постоянные низкие цены	Компенсационные цены
8. Политика условий оплаты	Функциональные скидки	Количественные скидки	Боны	Вертикальные связи
9. Организация продажи	Штатные коммивояжеры	Независимые торговые агенты	Продажа по телефону	
10. Политика сервиса	Сервис до покупки	Сервис после покупки	Сервис в связи с продуктом	Сервис, не связанный с продуктом
11. Концепция рекламы	Широкая рассеянная реклама	Нацеленная информативная реклама	Только местная (региональная) реклама	

12. Концепция стимулирования	Ориентация на торговлю	Ориентация на потребителя	Ориентация на продавца	Стимулирование только в «точке торговли»
------------------------------	------------------------	---------------------------	------------------------	--

Формулы для расчета показателей производственного и организационного раздела бизнес-плана

Наименование показателей	Формула	Обозначения
1	2	3
Действительный фонд времени работы оборудования	$F_d = (D_k - D_{пв}) \cdot \Pi_c \cdot K_c \cdot K_{пп}$	$F_d$ – действительный фонд времени работы оборудования в ч. за год; $D_k$ – количество календарных дней в году; $D_{пв}$ – количество праздничных и выходных дней в году; $\Pi_c$ – продолжительность смены в ч.; $K_c$ – количество смен; $K_{пп}$ – коэффициент плановых простоев оборудования в ремонте (0,46-0,98).
Потребное количество оборудования на операцию ( $Q_i$ )	$Q_i = \frac{T_{шт.i} \cdot N}{F_d \cdot K_{вн}}$	$T_{шт.i}$ – норма штучного времени на операцию, нормо-ч; $N$ – годовая программа выпуска деталей (изделий), шт.; $K_{вн}$ – коэффициент выполнения норм.
Коэффициент использования станка по нормированному времени ( $\eta$ ) i-ой операции	$\eta = \frac{\sum_{j=1}^m N_j \cdot T_{шт.j}}{F_d \cdot Q_i}$	
Размер партии деталей (n)	$n = \frac{(1-P)T_{пз.}}{P \cdot T_{шт.}}$	$P$ – коэф. допустимых потерь при смене объекта ( $P = 0,04$ );

		Тпз. – подготовительно-заключительное время, нормо-ч.
Расчет незавершенного производства	$Z_0 = d \cdot T_{ц}$	П – число, наименьшее кратное из числа рабочих мест на линии; d выпуск деталей за рабочий день (сутки, смену) по плану в шт.; $T_{ц}$ – длительность производственного цикла изготовления деталей (в раб. днях).
Расчет численности основных рабочих	$Q = \frac{\sum T_{шт. i} \cdot N_i}{F_3 \cdot K_{вн}}$	
Фонд прямой заработной платы сдельщиков	$L_{пс} = I_{ч} \cdot T_{н.ч.}$	$I_{ч}$ – среднечасовая тарифная ставка (ч, мин) сдельщиков; $T_{н.ч.}$ – трудоемкость изготовления в нормо-ч; $I_{чп}$ – среднечасовая тарифная ставка повременщиков.
Фонд прямой оплаты труда повременщиков	$L_{пн} = I_{чп} \cdot Q \cdot F_3$	Q – количество повременщиков
Расчет партии деталей	$n_p = \frac{(1-a) \sum_1^m t_{п.з.} \cdot j}{a \sum_1^m t_j}$	$F_3$ – фонд времени работы одного работника; $n_p$ – расчетный процент подготовительно-заключительного времени в общем времени занятости рабочих мест на участке (3-7%); $t_j$ – трудоемкость (по штучному времени);

**Форма 1**

---

**Титульный лист**

Название компании

---

---

Период бизнес-плана

---

---

Составитель бизнес-плана и его должность

---

---

Адрес компании

---

---

Дата

---

---

## Форма 2

---

### РЕЗЮМЕ

---

Дайте характеристику своей компании и укажите цель этого плана

---

---

---

---

Кратко укажите ваши финансовые требования и планируемые источники получения денег

---

---

---

---

Укажите в таблице, как будут использованы полученные средства

Использование	Сумма

---

Если вы хотите получить средства от внешних инвесторов, объясните целесообразность инвестиций в ваш бизнес.

Укажите ожидаемый возврат по инвестициям в вашу компанию, сроки и условия выплаты полученных средств

---

---

---

---

Дополнительная информация

---

---

---



### Форма 3

---

#### ДОСЬЕ КОМПАНИИ

---

Название компании и ее адрес

---

Телефон:

Форма организации:

Регистрационные документы и лицензии

Вид	Дата выдачи	Номер
1.		
2.		
3.		

---

#### Руководство компании

Имя	Должность	% собственности в компании
1.		
2.		
3.		

---

#### Акционеры компании

Имя и адрес	Положение	% собственности в компании
1.		
2.		
3.		

---

Цель и задачи компании

---

---

---

Краткая история

---

---

---

Положение на данный момент:

---

---

## Форма 4

---

### ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

Ваш продукт / услуга:

---

---

Каковы их особенности:

---

---

Их характеристики:

---

---

---

Новаторский характер:

---

---

Особенности и преимущества в сравнении с аналогичным продуктом / услугой на рынке:

---

---

Отношение клиента к продукту / услуге:

---

---

Преимущества перед конкурентами:

---

---

Польза для клиента:

---

---

---

Укажите результаты проверки продукта / услуги для придания им большей весомости:

---

---

Дополнительная информация:

---

---

## Форма 5

### ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Укажите здания и ресурсы, которые вы планируете использовать для работы компании:

Здания

Адрес
Занимаемые площади
Описание
Размер
Собственное владение или аренда
Необходимая модернизация

Оборудование:

Укажите оборудование, необходимое для производства продукта / услуги:

Описание	Стоимость	Поставщик	Цикл заказа

Укажите необходимое сырье и вспомогательные материалы:

Сырье и вспомогательные материалы

Описание	Годовая потребность	Общая стоимость	Поставщик	Цикл заказа

Дополнительная информация

## Форма 6

---

### АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Рынок:

Укажите размер рынка на текущий момент:

---

---

---

Ваша доля рынка в отрасли:

---

---

Перспективы развития рынка вашей отрасли

---

---

#### Тенденции

Основные тенденции	Причина

---

#### Политические и правовые проблемы

Описание	Фактор риска	Реакция компании

---

#### Конкуренция

Имена конкурентов	Размер компании	Ценовая политика	Доля рынка (%)	Преимущества конкурентов

---

Дополнительная информация

---

---

## Форма 7

### ПРОДАЖИ

Укажите уровень продаж на текущий момент:

---

---

---

Анализ клиентов по всем продуктам и услугам

Продукт / услуга	Товарооборот за истекший период времени	Текущий товарооборот

Планируемый товарооборот

Категория	Планируемый товарооборот

Цена

Категория	Стоимость продукта	Цена продукта в розницу

Организация сбыта

Опишите, как осуществляется продажа в вашей компании.

Если возможно, укажите данные по регионам

---

---

Будущий товарооборот

Подготовьте список с указанием товарооборота в будущем

---

---

Дополнительная информация

---

---

## Форма 8

### МАРКЕТИНГ

Укажите основные причины покупки вашего продукта

---

---

---

---

---

Анализ клиента по всем продуктам и услугам

Клиент	Главная причина	Второстепенная причина	Другие

Программа продвижения

Метод продвижения	Описание
Рекламная программа	
Цели рекламы	Основные рекламные методы

В каких областях необходимо получить дополнительную информацию по клиентам

---

---

---

Дополнительная информация

---

---

---

---

---

---

## Форма 9

### ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ

Статьи	Всего	Периоды			
		1	2	3	...
Доходы (поступления), в т.ч.: - от реализации продукции - прочие					
Расходы, в т.ч.: - оборудование и технологии - сырье и материалы - подготовка кадров - затраты на инвестиционный проект - прочие затраты					
Прибыль					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль					

## Форма 10

### БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Актив	На начало периода	На конец периода	Пассив	На начало периода	На конец периода
1. Внеоборотные активы			1. Капитал и резервы		
2. Оборотные активы			2. Обязательства		
2.1. Запасы и затраты			2.1. Долгосрочные		
2.2. Денежные средства			2.2. Краткосрочные		
2.3. Прочие					
Итого			Итого		



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Попов, В. М. Бизнес-планирование [Текст] / В. М. Попов, С. И. Лепунов, С. Г. Млодик; под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
2. Романова, М. В. Бизнес-планирование [Текст] : учеб. пособие / М. В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
3. Попадюк , Т. Г. Бизнес-планирование [Текст]: Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкель; под ред. Т. Г. Попадюк. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. - 296 с.
4. Бринк, И. Ю. Бизнес-план предприятия [Текст] : учеб. пособие / И. Ю. Бринк, Н.А. Савельева. - Ростов на Дону: Феникс, 2009. – 384 с.
5. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст] : учеб. пособие / В. П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
6. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие [Электронный ресурс] / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с.
7. Черняк, В. З. Бизнес-планирование [Текст] : учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. З. Черняк и др.; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 591 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Общие положения по выполнению деловой игры	8
2 Цели и основные задачи разработки бизнес - плана	18
3 Методические указания по разработке бизнес – плана предприятия	23
3.1 Резюме	23
3.2 Общее описание предприятия (отрасли)	25
3.3 Описание продукции (работы, услуги)	26
3.4 Анализ рынка	28
3.5 План маркетинга	33
3.6 План производства	39
3.7 Организационный план	45
3.8 Финансовый план	51
3.9 Оценка рисков и страхование	61
Заключение	65
Проверочные тесты	66
Глоссарий	73
Приложение 1 Основные этапы проведения деловой игры «Разработка бизнес – плана предприятия»	81
Приложение 2 Матрица альтернатив элементов стратегии маркетинга	83
Приложение 3 Формулы для расчета показателей производственного и организационного раздела бизнес - плана	84
Приложение 4 Формы разделов бизнес - плана	86
Библиографический список	96

Учебное издание

Елфимова Ирина Федоровна  
Каруна Светлана Николаевна

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС – ПЛАНА СОЗДАНИЯ НОВОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ. ДЕЛОВАЯ ИГРА

В авторской редакции

Компьютерный набор И. В. Зарубиной

Подписано в печать 28. 04. 2015

Формат 60x84/16. Бумага для множительных аппаратов.

Усл. печ. л. 6,1. Уч.-изд. л. 4,8.

Тираж 250 экз. Заказ №

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический  
университет»

394026 Воронеж, Московский просп.,14