



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)» (МАИ)

Ступинский филиал МАИ

Кафедра «Экономика и управление»

Мишанова В.Г.

Методические материалы к практическим
занятиям
по дисциплине «Бизнес планирование»
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Утверждены на заседании кафедры «Экономика и управление», протокол №
2 / 2021-22 от «22» октября 2021 г.

Заведующий кафедрой

«Экономика и управление»,

доцент, к.э.н.

О.В.Степнова

2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	4
1.1. Практика бизнес-планирования	5
1.2. Оценка конкуренции и выбор конкурентной стратегии.....	5
1.3. План маркетинга.....	8
1.4. План экологии и окружающей среды	10
1.5. Организационный и юридический план	10
1.6. Калькуляция себестоимости продукции (работ, услуг).....	10
1.7. Финансовый план	11
1.8. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи	11
2. РЕКОМЕНДУЕМАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА	20
2.1. Бизнес-план как основа проекта.....	16
2.2. Методологические основы разработки бизнес-плана.....	18
2.3. Разработка бизнес плана. Рекомендуемая структура бизнес-плана.....	20
3. ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ	43
4. МАКЕТ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	47
5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

В данных методических указаниях изложены рекомендации по проведению практических занятий по дисциплине «Бизнес-планирование».

Целью освоения дисциплины бизнес-планирование является достижение следующих результатов освоения:

Знать:

З-64 (ПК-18)- Знать назначение, структуру, этапы разработки бизнес-плана для создания и развития организаций (направлений деятельности, продуктов);

З-65 (ПК-19)-Знать условия, обеспечивающие согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками.

Владеть:

В-65 (ПК-18)-Владеть навыками разработки бизнес-плана создания и развития организаций (направлений деятельности, продуктов;

В-66 (ПК-19)-Владеть навыками координации предпринимательской деятельности участников в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана его участниками.

Уметь:

У-37 (ПК-10)-Уметь обосновать способ финансирования текущей деятельности, проектов и программ развития, в том числе социальной направленности;

У-38 (ПК-10)-Уметь применить известные методы количественного и качественного анализа с целью выявления достаточности финансовых ресурсов для решения поставленных задач;

У-73 (ПК-18)-Уметь презентовать составленный бизнес-план перед инвестором;

У-74 (ПК-19)-Уметь анализировать рыночные возможности реализации организацией новых направлений бизнеса.

Перечисленные результаты освоения являются основой для формирования следующих компетенций:

ПК-10-Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

ПК-18-Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);

ПК-19-Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

При проведении практических занятий по дисциплине «Бизнес-планирование» используются такие методы обучения как дискуссия, подготовка докладов, их презентация, деловая игра, а также тестирование.

До проведения практического занятия студенты получают перечень вопросов, выносимых на дискуссию. Подготовка к дискуссии является самостоятельной работой студентов. Во время проведения практического занятия преподаватель выступает в роли эксперта по данной проблеме, хотя во многих случаях возможно отступление преподавателя от экспертного оценивания выступлений с целью перерастания их в другие формы.

1. СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Наименование практических (семинарских) занятий
1.	Практика бизнес-планирования	Семинар-дискуссия
2.	Оценка конкуренции и выбор конкурентной стратегии	Кейс-стади
3.	План маркетинга	Кейс-стади
4.	План экологии окружающей среды	Семинар-дискуссия
5.	Организационный и юридический планы	Семинар-дискуссия
6.	Калькуляция себестоимости продукции	Решение задач

	(работ, услуг)	
7.	Финансовый план	Семинар-дискуссия
8.	Бизнес-план как основа реализации предпринимательской деятельности	Деловая игра
Итого		26 часов

1.1. Практика бизнес-планирования

Семинар-дискуссия

Обсуждение тем: достоинства и недостатки бизнес-планов; разрабатываемых на российских предприятиях; роль аутсорсинга в составлении разделов бизнес-плана; особенности бизнес-плана для малого предприятия; бизнес-планирования при организации нового предприятия; бизнес-план как инструмент выживания фирмы в российской экономике; бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи; бизнес-планирование как элемент экономической политики фирмы; организация планирования бизнеса; роль бизнес-плана при управлении бизнесом; аналитические разделы типового бизнес-плана; ключевые разделы типового бизнес-плана; основные элементы бизнес-планирования; технология бизнес-планирования; управленческий бизнес-план; бизнес-планы проектов и решения практических задач управления бизнесом.

1.2. Оценка конкуренции и выбор конкурентной стратегии

Кейс-стади

Кейс «Проверка качества обслуживания конкурентов методом "Тайный покупатель"»

Чаще всего методика "Тайный покупатель" используется для проверок качества обслуживания сотрудников своей компании. Однако с помощью данного кейса возможна и оценка конкурентов. В данном кейсе приведено маркетинговое исследование одного из строительных магазинов Томска.

Цель осуществления проверок была сформулирована как составление объективной картины обстановки и уровня предоставляемых услуг в магазинах заказчика, и их сравнение с магазинами конкурентов.

Исследование было решено проводить в три этапа:

- проверки магазинов заказчика;
- проверки магазинов конкурентов;
- составление общего резюме по итогам проверок.

При разработке анкеты (чек-листа), акцент был сделан на качественных характеристиках, которые в наибольшей степени отвечают цели исследования. Характеристики, позволяющие произвести оценку методом "Тайный покупатель", были разделены на 5 блоков:

- внешний вид сотрудника;
- выкладка товара;
- работа продавца;
- завершение покупки;
- общее впечатление.

В общем счете было разработано 35 критериев оценки качества обслуживания, по каждому из которых тайному покупателю необходимо было дать развернутый комментарий.

Следует отметить, что для достижения поставленной перед агентством цели, особое внимание уделялось тому, кто будет осуществлять данные проверки. Для того, чтобы качественно осуществить третий этап исследования (сравнить обстановку и уровень предоставляемых услуг в магазинах заказчика и в конкурентных магазинах) и представить объективную картину, все проверки необходимо было осуществить одному тайному покупателю.

Итак, на первом этапе тайный покупатель должен был осуществить проверки непосредственно в магазинах заказчика. Выборка составила два магазина, в каждом из которых необходимо было проверить по одному продавцу из двух отделов. Для проверки каждого продавца были разработаны легенды, которые составлялись в соответствие с предложенными в залах

товарами. Легенды, а также правила и этапы осуществления проверок, предварительно разбирались и обсуждались с тайным покупателем. Особое внимание было уделено заполнению чек-листа, а именно максимальной полноте его комментариев по каждому пункту.

Второй этап исследования состоял из проверок магазинов конкурентов нашего заказчика. Отбор конкурентных магазинов осуществлялся в соответствии с пожеланиями заказчика и составил четыре строительных магазина. Для получения объективных показателей было решено использовать те же легенды, что и для проверки магазинов заказчика. Необходимо отметить, что тайный покупатель не знал о том, проверяет ли он магазин заказчика или его конкурентов. Такая стратегия была ориентирована на то, чтобы у него не было желания показать заказчика в лучшем свете и представить изучаемый им объект таким, какой он есть.

Третий этап — составление резюме тайным покупателем по итогам проверки каждого магазина. Ниже представлены несколько выдержек из резюме тайного покупателя:

"Продавец настолько профессионально, красочно презентовала материалы, обратилась к личному опыту, сделала грамотный подсчет, что я склонна считать, что в данном магазине лучшие материалы и лучшее обслуживание... Минус данного магазина только один - он находится в вагончике. Соответственно в нем очень неуютно и тесно".

"В данный магазин, я бы вернулась, потому как расположение магазина более удачное, до него легче добираться... Не понравилось, что продавцы не обращают внимания на покупателя, когда он находится в зале. Обращают внимание только после обращения к ним".

"Продавец достаточно грамотен, профессионален, но, наверное, я бы не вернулась в данный магазин, т.к. нужно самостоятельно искать монтажников или делать замеры и монтаж самой".

Таким образом, данное исследование дало возможность проанализировать не только видимую, но и скрытую картину рынка: технологии обслуживания клиентов, скидки, особые условия продаж и т.д.

1.3. План маркетинга

Кейс-стади

Кейс «План маркетинга»

Фирма Oscar Ltd. в течение четверти века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров лишь управляющий директор (г-н Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто, который насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании 400-500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю. Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 80-е годы в 1,5 млн. ф.ст. Однако с 1985 г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходится на шесть фирм с числом работающих 1200 чел. 20% всего промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих). На независимые магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток и 30% — пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22% рынка, а фирменные магазины, как правило, — 12 и 13% соответственно.

Сбыт компании Oscar Ltd. традиционно осуществлялся через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980—1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку Luxury, которая имеет розничную сеть

магазинов во многих странах Европы. В 1984—1985 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж. К этому времени у фирмы Oscar оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке Luxury значительно сократила количество контрактов (до 25% по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы Oscar вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с Luxury осложнились, и хотя несколько возросло число контрактов с ней, фирма Oscar имела всего 10% чистого дохода. Г-н Штайн подозревает, что Luxury использует Oscar как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски. В 1984г. между Oscar Ltd. и Luxury было подписано соглашение о продаже одежды через сеть ее магазинов в Бельгии, ФРГ и Франции. Вначале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сокращались и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 1986 г. фирма Oscar предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швецию и Норвегию, но потерпела неудачу. С 1985 г. Oscar торгует таким количеством товара, которое ведет к ее разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50000 ф. ст., размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-ном Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пересмотра аренды недвижимости на новый срок. Г-н Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

- Вопросы и задания

Поставьте себя на место консультанта по маркетингу и подготовьте доклад для г-на Штата, в котором:

1. Приведите анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес фирмы Oscar Ltd.

2. Выявите и обоснуйте основные маркетинговые цели как стратегического (на 5 лет), так и тактического характера.

3. Порекомендуйте возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.

4. Дайте оценку этих предложений с позиции г-на Штайна.

1.4. План экологии и окружающей среды

Семинар-дискуссия

Выбор видов отходов при реализации бизнеса, оценка затрат на утилизацию отходов.

1.5. Организационный и юридический план

Семинар-дискуссия

Построение организационной структуры и дерева целей.

1.6. Калькуляция себестоимости продукции (работ, услуг)

Решение задач

Задача 1. Составьте калькуляцию изделия для межцехового расчета, если: отчисления на заработную плату на изделие по нарядам составляют 1620 руб.; за выслугу лет – 21%; отчисления на социальное страхование – 30%. Накладные расходы 90%. Рентабельность изделия 20%. Цена металла (листовая сталь) 2 380 руб. за 1 кг, вес изделия – 0,54 кг.

Задача 2. Рассчитать и составить калькуляцию на батон нарезной развесом 42 кг. Норма водохода 139,5%. Цена на муку (за 1 кш) – 10 руб; соль – 1,5% по цене 11,05 руб.; дрожжи – 1,5% по цене 12,55 руб.; сахар – 4% по цене 23,6 руб.; масло растительное в тесто – 2,97% по цене 29,8 руб., масло на смазку листов – 0,7 кг на 1 тонну батонов; вода 0,05% по цене 10,2 руб.; транспортные расходы на тонну – 103 руб; расходы по упаковке на тонну – 28 руб; норма расхода газа на тонну – 162 куб. м. по цене 4,2 руб за

куб. м.; электроэнергия на тонну 110 кВт/ч по тарифу 6,2 руб.; оплата труда за тонну – 1003 руб.; социальные отчисления – 30%. Результаты расчета свести в таблицу.

1.7. Финансовый план

Семинар-дискуссия

Расчет прогнозируемой выручки, составление смет затрат и ожидаемых доходов, решение задач, построение графика точки безубыточности.

1.8. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи

Деловая игра

Организация данной деловой игры предполагает подготовительную работу студентов (разбившихся на группы) по открытию своей собственной фирмы.

Защита бизнес-планов: выступление студентов с их бизнес-планами; ответы на вопросы аудитории.

Типовая презентация бизнес-плана:

Резюме

Цель резюме заинтересовать и даже "соблазнить" потенциального читателя.

Описание сущности проекта: 1) что собираетесь делать, 2) чем ваш будущий продукт (услуга) будет отличаться от продукции конкурентов и почему потребители заинтересуются им, 3) каких затрат (инвестиций) потребует реализация вашего проекта и источники их получения.

В резюме на 1-2-х страницах приводятся цифровые данные:

- об объемах будущих продаж (в ближайшие 3-5 лет),
- выручке,
- прибыли,
- уровне рентабельности
- срок, в течение которого вы сможете гарантированно вернуть все одолженные средства (или другими словами, срок окупаемости капитальных вложений).

Описание продукции

Подробное описание будущего продукта, товара или услуги, которые будут предлагаться покупателям (потребителям)

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



Какие потребности призван удовлетворить ваш продукт (или услуга)?

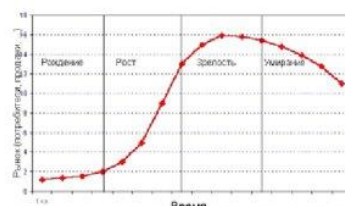


Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг), предоставляемых другими компаниями, и отдавать ему предпочтение?



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

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



План маркетинга

Цель раздела «План маркетинга» - разъяснить, как предполагаемый бизнес будет воздействовать на рынок, чтобы обеспечить сбыт товара.



В плане отражена маркетинговая стратегия предприятия посредством следующих компонентов: выбор рынков, производственная политика, распределение и товародвижение, план сбыта и методы продаж, объемы продаж, уровень прибыльности, реклама, сервис, связь с общественностью, ценовая политика и др.

План производства

План производства содержит описание того, каким образом планируется производство продукции и оказание услуг:

- 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 (производственный персонал, инженерно-технический персонал, административный персонал, условия оплаты и стимулирования, условия труда, структура и состав подразделений, обучение персонала, предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия)

Наименование		20	40	60	80	100	120
Описание под капотом							
1	Ремни привода	1	1	1	1	1	1
2	Вспомогательная система охлаждения	1	1	1	1	1	1
3	Система охлаждения	1	1	1	1	1	1
4	Головка цилиндров	1	1	1	1	1	1
5	Поршень, шатун, коленчатый вал и распределитель	1	1	1	1	1	1
6	Вспомогательный фланец	1	1	1	1	1	1
7	Система клапанов, включая и клапаны, клапанная система	1	1	1	1	1	1
8	Горючая смесь, топливная система	1	1	1	1	1	1
9	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1
10	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1
Описание под капотом							
11	Детали подвески (система подвески), в том числе опоры, пружины, амортизаторы	1	1	1	1	1	1
12	Полноприводный привод	1	1	1	1	1	1
13	Механизмы и системы руля, управления, включая гидроусилитель	1	1	1	1	1	1
14	Устройство тормозов	1	1	1	1	1	1
15	Система тормозов, включая выжим	1	1	1	1	1	1
Описание внутри автомобиля							
16	Сиденья, включая спинки, сиденья и подголовники	1	1	1	1	1	1
17	Работа механизма сцепления, тормозов	1	1	1	1	1	1
18	Работа механизма сцепления, тормозов	1	1	1	1	1	1
Описание снаружи автомобиля							
19	Головка цилиндров и клапаны, клапанная система	1	1	1	1	1	1
20	Горючая смесь, топливная система	1	1	1	1	1	1
21	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1
22	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1
Описание на производстве							
23	Масло в двигателе	1	1	1	1	1	1
24	Масло в двигателе	1	1	1	1	1	1
25	Масло в двигателе	1	1	1	1	1	1
26	Система смазки, включая насос	1	1	1	1	1	1
Дополнительные операции							
27	Детали подвески, включая амортизаторы	1	1	1	1	1	1
28	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1
29	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1
30	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1
31	Система зажигания, топливная система, система управления	1	1	1	1	1	1

Примечания: IR - Рекомендуемые операции, выполняются по согласованию с клиентом.
 * - Замена масла для года.
 ** - При выполнении операций эксплуатации замена масла 10 000 км.
 *** - При выполнении операций эксплуатации замена масла 10 000 км.
 **** - При выполнении операций эксплуатации замена масла 10 000 км.

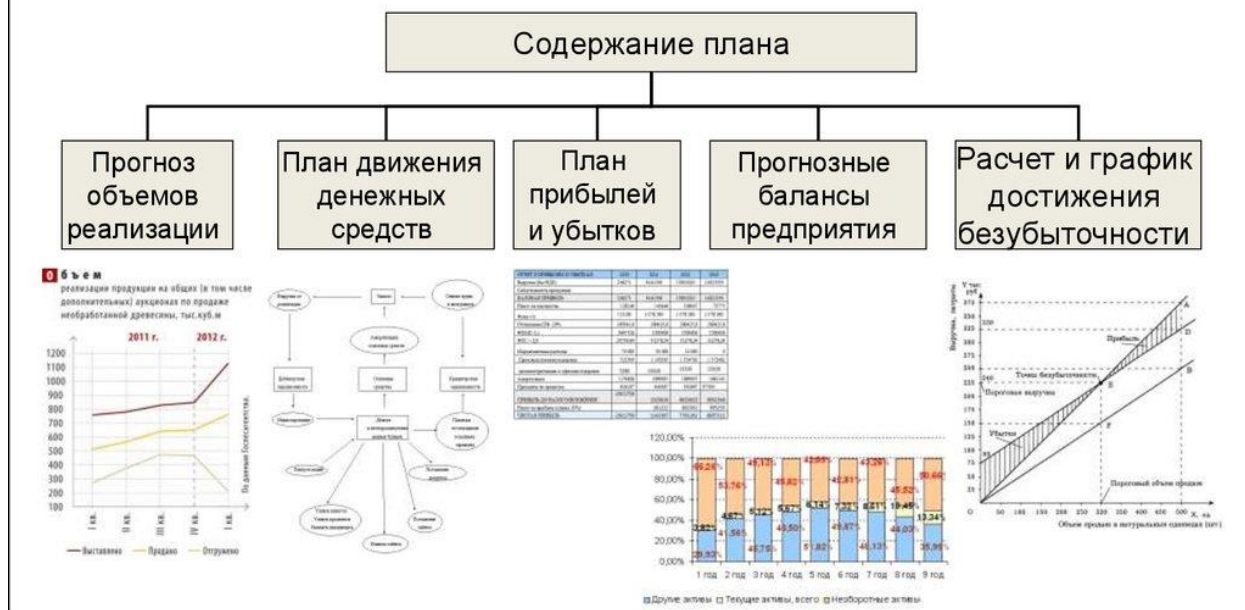
Управление и организация

Описание организации и перспектив ее развития в ближайшие годы, включая:

- описание необходимых специалистов (профиль, образование, опыт работы, уровень заработной платы)
- организационную структуру предприятия
- вопросы оплаты труда руководящего персонала, взаимосвязь уровня заработной платы и результатов производственной деятельности
- потребность предприятия в различных категориях работников, общее число служащих компании
- система найма рабочих и служащих на предприятие
- описание должностных обязанностей работников, требования к качеству их работы

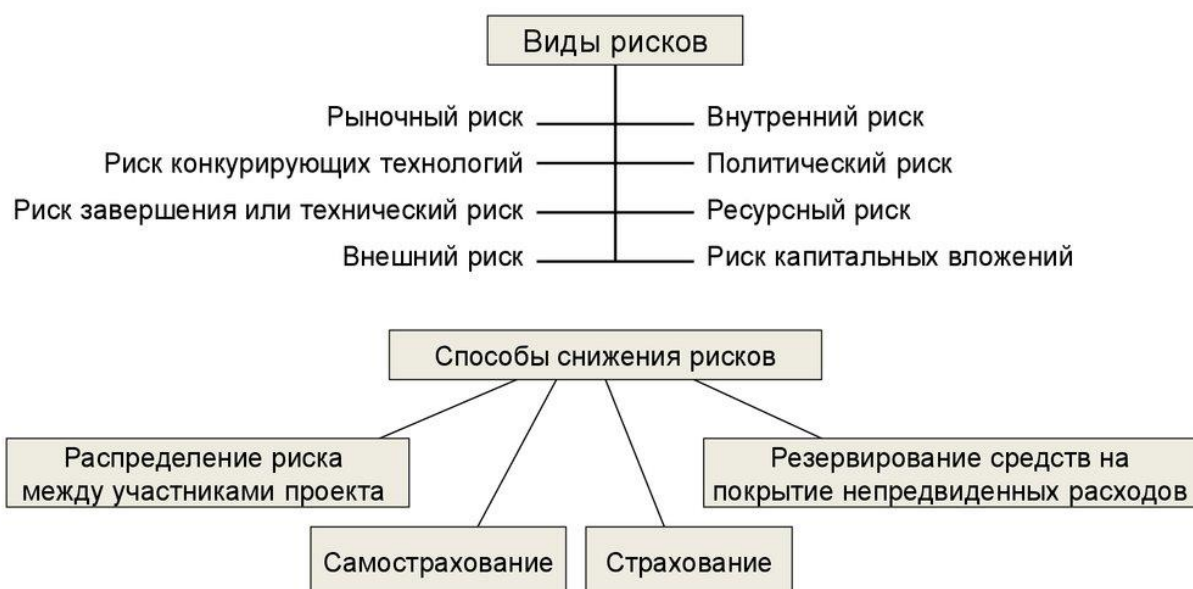
Финансовый план

Финансовый план содержит планируемый **график** выполнения (календарный план) работ в рамках проекта



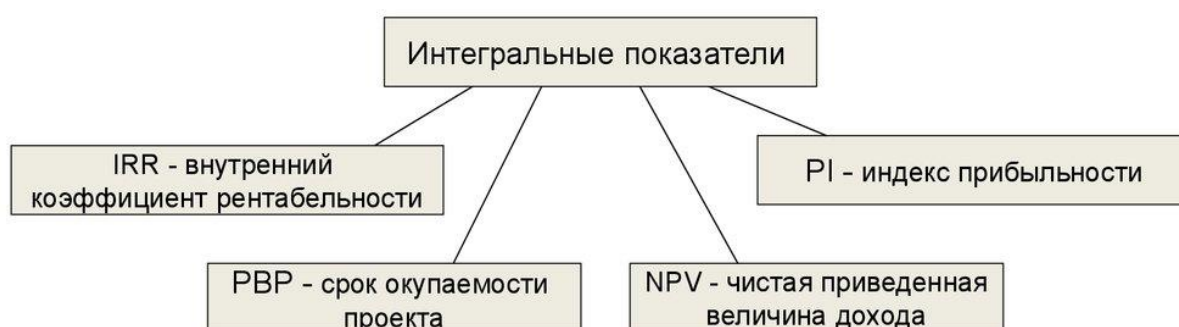
Оценка рисков и страхование

Оценка риска представляет собой один из наиболее **сложных и наименее точных** элементов финансового анализа, поэтому необходимо как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем.



Анализ чувствительности проекта

Целью **анализа чувствительности** является определение **степени влияния различных факторов** на финансовый результат проекта



Пример расчета срока окупаемости проекта

Сумма первоначальных инвестиций делится на величину среднегодовых денежных поступлений. Применяется, когда денежные поступления примерно равны по годам

$$PBP = \sum I_0 / PV,$$

Где: I_0 – первоначальные инвестиции; PV – среднегодовые денежные поступления от проекта

2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

2.1. Бизнес-план как основа проекта

Создание новых проектов предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов.

Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Бизнес-планы в основном предназначены для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг.

Следовательно, любой инновационный бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план обоснования оптимальных показателей производства и продажи товаров и услуг, как на отечественном, так и на зарубежном рынке. В рыночных отношениях бизнес-план сам превращается в своеобразный товар, продвижение которого в окружающую предприятие внешнюю банковско-кредитную или финансово-инвестиционную среду должно принести максимальный доход разработчикам нового проекта.

Бизнес-план представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предлагаемого бизнеса. Он является важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяет выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения.

Основной целью его разработки является привлечение потенциальных партнеров к бизнесу: он составляется для получения кредита или привлечения инвесторов и спонсоров к предлагаемому направлению деятельности фирмы.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формируются задачи деятельности фирмы, дается их обоснование, определяются пути

достижения, необходимые средства и конечные финансовые показатели работы.

Подготовка бизнес-плана происходит на основе определенных требований к его оформлению. Бизнес-план как официальный документ оформляется в соответствии с имеющимися стандартами. Так, сейчас в нашей стране рекомендуется для составления бизнес-плана пользоваться российской формой СП-11-101-95. Формат плана не имеет принципиального различия, так как все документы готовятся в общепринятой структуре UNIDO с последующим преобразованием проекта к конкретным требованиям инвестора или кредитора и с учетом нюансов его продвижения.

Основной вопрос составления бизнес-плана заключается в том, чтобы доказать целесообразность и экономическую эффективность предпринимательского проекта, для выполнения которого предприниматель пытается привлечь дополнительные средства. Бизнес-план помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития ряда организаций, связанных кооперированием и изготовлением одного или нескольких взаимодополняющих продуктов.

На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий.

Бизнес-планы нужны на открытие любого нового проекта или своего дела всем производителям и предпринимателям.

Разработка такого плана требует не только всесторонней экономической оценки будущего бизнес-проекта профессиональными менеджерами, но и непосредственного участия самих предпринимателей и

высших руководителей предприятия или фирмы. Бизнес-планирование включает такие этапы, как выбор и обоснование вида деятельности, выявление наиболее реальных проектов ее осуществления, экономическую оценку затрат и результатов, разработку детализированного бизнес-плана, обеспечение выполнения запланированных мероприятий, корректировку плановых показателей и уточнение фактической эффективности использования бизнес-проекта.

2.2.Методологические основы разработки бизнес-плана

С бизнес планов во всем мире принято начинать любое коммерческое мероприятие. Подобный план необходим потенциальным инвесторам, в том числе банкам; он нужен работникам самой фирмы, желающим реально оценить свои перспективы развития. Наличие бизнес-плана снижает возможность неудачи, что особенно важно в российской среде предпринимательства, отличающейся высоким уровнем риска.

Различают несколько типов бизнес-плана, выбор которых зависит от круга задач, решаемых этим планом. Могут использоваться следующие типы бизнес-плана:

1. Коммерческо-производственный бизнес-план. Он необходим для решения проблем коммерческой и производственной деятельности в процессе достижения целей развития фирмы. Для такого типа бизнес-плана характерно внимание к обоснованию путей достижения целей развития с наименьшими затратами. Причем акцент в плане может усиливаться (в зависимости от специфики деятельности) либо к коммерческой, либо к производственной стороне деятельности фирмы.

2. Инвестиционный бизнес-план. Он является инструментом привлечения инвесторов. Целью такого плана служит строительство нового объекта или кардинальное изменение применяемой технологии производства, т.е. использование экономических категорий, связанных с понятием капитальных вложений. Бизнес-план такого типа предусматривает

усиление акцента в структуре к таким вопросам как обеспечение возвратности кредитов и своевременная уплата процентов за их использование. Существуют определенные стандарты инвестиционных бизнес-планов, разработанные банками и инвестиционными структурами.

3. Бизнес-план финансового оздоровления. Он составляется фирмой, находящейся в состоянии неплатежеспособности. Для такого типа бизнес-плана характерна сложная процедура согласований расчетов с кредиторами и собственником фирмы, являющегося потенциальным банкротом.

4. Бизнес-план для получения кредита. Он разрабатывается с целью увеличения оборотного капитала для осуществления широкомасштабных целей деятельности, которые могут быть не связаны с основным производством, а направлены на диверсификацию работы.

В России бизнес-план чаще разрабатывают предприятия, начинающие свой бизнес. Зарубежные фирмы предпочитают его составлять на отдельную сделку. Такой подход ближе к пониманию классической роли бизнес-плана, который обычно отражает развитие одного направления в деятельности фирмы. Хотя, если у предприятия есть несколько направлений, то оно может иметь несколько бизнес-планов одновременно.

Основными причинами необходимости составления бизнес-плана в российском предпринимательстве являются:

- желание получить надежные инвестиции, в том числе иностранные;
- стремление начать бизнес с большим объемом ресурсов, для чего необходимо привлечение капитала партнеров;
- отсутствие необходимого опыта работы в рыночных условиях и попытка его компенсировать за счет совместных согласований будущих действий партнеров по бизнесу;
- привлечение внимания региональных властей к бизнесу территории и попытка получения субсидий и льгот для его основания.

2.3. Разработка бизнес плана. Рекомендуемая структура бизнес-плана

Количество разделов в конкретном бизнес-плане для различных предприятий может быть от 5 до 15. Все зависит от того, какие основные задачи должно решить конкретное предприятие, каковы масштабы производства продукции, его возможности в будущем, взаимосвязь с партнерами на внутреннем и внешнем рынке и т.д. В общем случае бизнес-план содержит 15 разделов (рис. 1).

Рассмотрим кратко содержание каждого раздела.

Резюме

В отличие от ранее разрабатываемых в нашей стране технико-экономических планов бизнес-план начинается с резюме, то есть с конца. Оно, по идее, должно готовиться в самом конце проводимой работы, когда готовы все остальные разделы и имеется полная ясность во всех аспектах проекта.

Объем резюме должен быть небольшим и не должен превышать четырех страниц. В нем должны быть проработаны следующие вопросы;

- идея бизнеса, его назначение;
- необходимые затраты для реализации проекта;
- ожидаемая прибыль;
- отличие Вашей продукции от продукции конкурентов и почему покупатели будут приобретать именно Ваш товар.

На последней странице резюме приводится финансовая картина получаемых результатов:

- сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы;
- выручка от продаж;
- затраты на производство;
- валовая прибыль и уровень прибыльности вложений в дело;
- срок окупаемости.

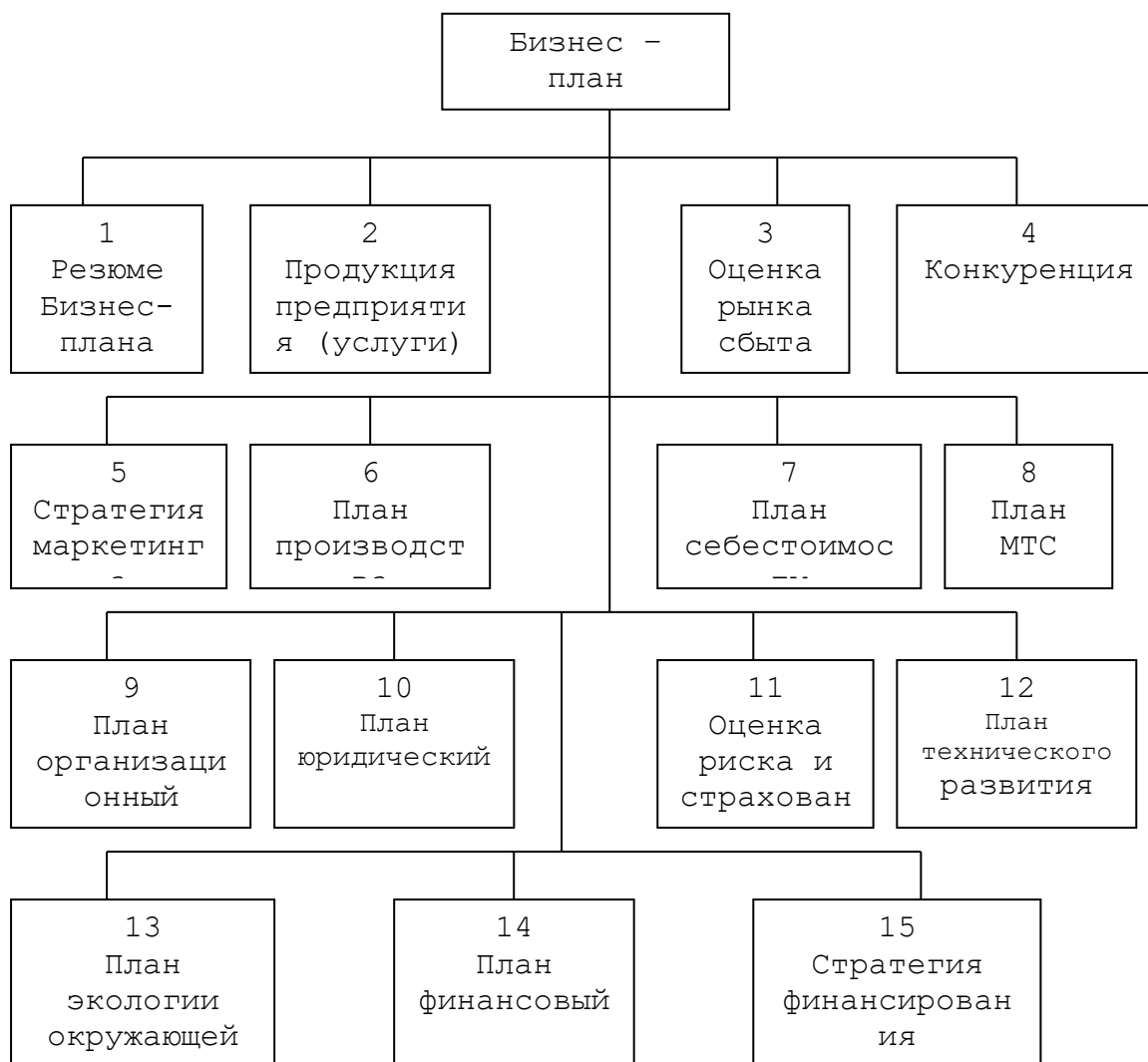


Рисунок 1- Структурное построение бизнес-плана

Продукция (услуги)

Во втором разделе бизнес-плана описываются продукция или услуги, которые Вы хотите предложить будущим покупателям.

В разделе раскрывается, каким образом Ваша продукция или услуги должны удовлетворять потребности будущих потребителей, что особенного в Вашем проекте, почему потребители будут отличать его от товаров, конкурирующих предприятий и какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности Вашего продукта или технологии.

Для успешной реализации бизнес-плана следует решить следующие вопросы: изготовить опытный образец, доведенный до товарного вида;

включить четкую фотографию будущего товара или рисунок; указать примерные затраты на изготовление товара; указать цену товара и получаемую прибыль.

В разделе важно охарактеризовать основные качественные параметры товара, преимущества его дизайна и даже особенности упаковки, в которой он будет продаваться.

Оценка рынка сбыта

Третий раздел, посвященный оценке рынка сбыта продукции и услуг, является важнейшей частью бизнес-плана. Предварительно собранные и обработанные данные по исследованию рынка сбыта должны уместиться на 5-6 страницах текста.

Первые сведения, которые требуются для оценки рынка сбыта: кто будет потребителем Вашего товара или услуг, где Ваша ниша на рынке. Не нужно настраиваться на самые оптимистические прогнозы в отношении Ваших товаров. Оптимистический настрой может привести к неправильной оценке существующей ситуации на рынке.

Раздел должен содержать:

- описание потребителей нового товара (НТ);
- сегментацию рынка по группам потребителей с учетом факторов географических, демографических, поведенческих и др.
- оценку предприятий-конкурентов.

Сегментация рынка по группам потребителей - это группировка потребителей по каким-либо признакам, в той или иной степени определяющим мотивы их поведения на рынке.

Сегментация рынка по группам НТ (изделиям, услугам) является производной от сегментации рынка по потребителям, т.к. учитывает запросы и предпочтения потребителей по качественным характеристикам.

Сегментация по предприятиям-конкурентам – это группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении продукта

(изделия, услуги) на рынок.

Сегментация рынка производится по критериям и признакам.

Критерий - это способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка для НТ или предприятия.

Признак - это способ выделения данного сегмента на рынке.

Наиболее распространенными критериями сегментации являются следующие:

- количественные параметры сегмента (емкость сегмента), по которым определяется число потенциальных потребителей и соответственно производственные мощности, необходимые для обслуживания потенциальной емкости рынка;

- доступность сегмента для производителя (каналы распространения и сбыта продукции), позволяющая решить вопрос о формировании сбытовой сети;

- прибыльность, показывающая уровень рентабельности предприятия на данном сегменте рынка;

- совместимость сегмента рынка с рынком основных конкурентов, позволяющая оценить силу или слабость конкурентов и принять решение о целесообразности и готовности внесения дополнительных затрат на такой сегмент;

- эффективность работы на выбранный сегмент рынка предполагает оценку опыта работы конкретного персонала предприятия (инженерного, производственного и сбытового) на выбранном сегменте рынка и принятие соответствующих мер;

- защищенность выбранного сегмента от конкуренции предполагает оценку возможностей в борьбе с потенциальными конкурентами на основе анализа всех сторон деятельности конкурентов.

Основные признаки (факторы) сегментации по группам потребителей приведены в табл.1.

Таблица 1 - Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей

Факторы, переменные	Наиболее распространенные значения переменных
Регион	Ступинский район, Каширский район, Озерский район, Домодедовский район и т. п.
Административное деление	Район, город, деревня
Численность населения	5-20 тыс. чел., 20-50 тыс.чел., 50-100 тыс.чел, более 100 тыс.чел.
Демографические:	
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1-2 чел., 3-4 чел., 5 и более
Семейное положение	Молодежь одинокие, молодежь – семейные без детей, молодежь – семейные с детьми, пожилые – имеющие детей, пожилые – семейные, не имеющие детей, пожилые – одинокие и т. д.
Уровень дохода	До уровня минимальной оплаты труда (МОТ), 2-3 уровня МОТ, 4-5 уровней МОТ и т.д.
Виды профессий	Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели, учителя, студенты, домохозяйки и т.д.
Уровень образования	Без образования, начальное образование, среднее образование, средне специальное образование, высшее образование, ученая степень, звание.
Национальность	Русские, украинцы, белорусы, грузины, армяне, азербайджанцы, евреи, татары и т.п.
Религия	Православная, католическая, ислам и т.д.
Психологические:	
Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка.
Стиль жизни	Элитарный, богемный, молодежный, спортивный и т.п.
Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт, новаторство, стремление к лидерству, уравновешенность, флегматичность и т.п.
Поведенческие:	
Степень случайности покупки	Приобретение товаров обычно носит случайный характер; иногда носит случайный характер.
Поиск выгод	Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен.
Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно, нужен время от времени.
Степень готовности купить изделие	Не желает покупать; не готов купить сейчас; недостаточно информирован, чтобы купить; стремится купить изделие; обязательно купит.

Местоположение бизнеса существенно влияет на конечные результаты предпринимательства в любой сфере деятельности. Решение о местоположении бизнеса является стратегическим. Поэтому обоснованию места размещения предприятия должно уделяться особое внимание именно в

этом разделе бизнес-плана.

Альтернативными вариантами местоположения могут быть:

- пространства (площади), пригодные для размещения коммерческой организации внутри страны и за границей, в больших, средних и малых городах, в деревнях и поселках, в центре или на окраине, на центральных магистралях и узловых точках или вдали от них и т.д. — конкретно для каждой определенной точки.

Возможны следующие способы оформления размещения: с помощью покупки, аренды.

Основная цель выбора месторасположения фирмы — установить, в каком месте предприниматель может получить максимум прибыли при прочих равных условиях.

Этот главный экономический критерий может быть дополнен и неэкономическими критериями: политическое влияние, стабильный рост и надежность предприятия, научно-техническая политика, социальная стабильность, престиж, экономическая стабильность, сохранение самостоятельности фирмы и др.

Все факторы, влияющие на выбор месторасположения бизнеса, объединяются в четыре группы:

Заготовительно-ориентированные факторы включают:

- земельные участки (цена покупки или аренды);
- сырье, вспомогательные и производственные материалы (цены, транспортные издержки);
- трудовые ресурсы (потенциал рабочей силы);
- городская инфраструктура, возможность проведения досуга, уровень оплаты труда, квалификация кадров.

Факторы, ориентированные на изготовление, — естественные особенности (почвы, климат), технические и инфраструктурные особенности (пространственная близость к партнерам по кооперации, к используемой инфраструктуре).

Факторы, ориентированные на сбыт:

- потенциал сбыта (структура населения, соответствующая структура потребления и покупательная способность, конкуренция в данной местности, репутация микрорайона);

- пути сообщения (магистральные связи, транспортные издержки);

- деловые контакты (наличие бирж, ярмарок, выставок).

Факторы, устанавливаемые государством и местными органами власти:

- система хозяйствования (хозяйственное и торговое право);

- лицензионные и сертификационные нормы;

- условия перевода капитала и прибыли, юридические требования к учредительным документам организации, к отчетности, бюджетному контролю и аудиту;

- трудовое законодательство, риск изменения хозяйственного устройства, т.е. риск политической нестабильности, экспроприации, ограничения в деятельности предприятий;

- меры по защите окружающей среды

- государственная помощь (субсидии, целевые программы для отдельных районов, административная поддержка).

Конкуренция

Четвертый раздел посвящен конкуренции, которая представляет собой составную часть рыночной экономики.

В этом разделе бизнес-плана Вы должны указать:

- крупнейших производителей аналогичных товаров;

- отличие Вашей продукции от товаров конкурентов;

- уровень цен на продукцию конкурентов.

- численность и производственные мощности конкурирующих фирм;

- степень диверсификации производственно-рыночной деятельности конкурентов;

- различия в стратегии конкурентов.

Анализ конкурентов по различным критериям (цена изделия или услуги, месторасположение бизнеса, качество товара или услуги, надежность, квалификация персонала, послепродажное обслуживание и др.) целесообразно проводить в табличной форме.

Пример сравнения конкурентных преимуществ Вашей фирмы и фирм-конкурентов представлен в табл.2.

Таблица 2 – Анализ конкурентов

Фирма Критерии	Ваша фирма	Основные конкуренты			
		№1	№2	№3	№4
Соответствие запросам потребителей	полное соответствие	частичное соответствие	полное соответствие	частичное соответствие	частичное соответствие
Надежность	высокая степень	высокая степень	высокая степень	средняя степень	средняя степень
Качество	очень высокое	высокое	высокое	хорошее	удовлетворительное
Цена	высокая	средняя	высокая	средняя	ниже средней
Быстрота обслуживания	очень быстро	быстро	достаточно быстро	средняя	узкий
Круг охватываемых проблем	широкий	широкий	средний	достаточно узкий	
Послепродажное обслуживание	консультационная поддержка, систематический анализ эффективности	консультационная поддержка			
Время работы	9.00 – 18.00	10.00 – 17.00	10.00 – 18.00	9.00 – 17.00	9.00 – 17.00
Репутация фирмы	новое предприятие, новые услуги	надежная	надежная, постоянные клиенты	ненадежная, постоянных клиентов нет	сомнительная

Также конкурентоспособность можно оценить в цифровом выражении (в долях). Пример такого расчета приведен в табл. 3.

Таблица 7 – Расчет конкурентоспособности

Факторы	Весомость факторов а	Ваша фирма		Основные конкуренты							
				№1		№2		№3		№4	
		р	ар	р	ар	р	ар	р	ар	р	ар
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Соответствие запросам потребителя	0,15	0,95	0,143	0,7	0,105	0,95	0,143	0,7	0,105	0,65	0,096
Надежность	0,10	0,9	0,09	0,9	0,09	0,9	0,09	0,6	0,06	0,6	0,06

Качество	0,20	1,0	0,2	0,8	0,16	0,8	0,16	0,7	0,14	0,7	0,12
Цена	0,05	0,7	0,035	0,8	0,04	0,7	0,035	0,8	0,04	0,9	0,045
Быстрота	0,20	1,0	0,2	0,9	0,18	0,8	0,16	0,7	0,14	0,65	0,13
Круг проблем	0,18	0,8	0,144	0,8	0,144	0,6	0,108	0,5	0,09	0,4	0,072
Послепродажное обслуживание	0,04	0,8	0,032	0,7	0,028	0	0	0	0	0	0
Время работы	0,02	0,7	0,014	0,6	0,012	0,65	0,013	0,65	0,013	0,65	0,013
Репутация	0,06	0	0	0,8	0,048	0,9	0,054	0,6	0,036	0,4	0,024
Сумма ар	1,0	0,858	0,807	0,763	0,624	0,550					

Стратегия маркетинга

Пятый раздел посвящен стратегии маркетинга. Стратегия маркетинга предусматривает изучение рынка для формирования стратегии предприятия на длительную перспективу и разработку внутрифирменного плана на более короткие промежутки времени.

Предприятие-производитель должно четко представлять возможности сбыта своей продукции. Сбытом занимаются многие функциональные службы предприятия. Их задача — выработка обоснованной и реалистичной сбытовой политики, охватывающей наиболее существенные аспекты рынка — политику в области ценообразования, мероприятия по содействию сбыта и продвижению товаров на рынок, систему распределения и доставки продукции и другие вопросы.

Работа по организации сбыта продукции начинается с изучения рынка и проведения маркетинговых исследований.

Под маркетингом понимается комплекс мероприятий, призванный:

- выявить потребности рынка;
- информировать потенциальных клиентов об их потребностях, а также товарах/услугах, могущих удовлетворить эти потребности;
- осуществлять поставку товаров и услуг;
- учитывать рентабельность деятельности.

Основные задачи маркетинга — создание спроса посредством определенных мероприятий, удовлетворение спроса путем доставки товаров в нужное время нужному потребителю и планирование деятельности фирмы.

Основные инструменты маркетинга — товар, цена, коммуникации (личная продажа, реклама, продвижение товара, престижная деятельность), наличие товара в продаже, персонал, имидж фирмы.

Система стимулирования продаж - это любая форма сообщений, используемая фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах, услугах, образцах, идеях и т.п. (реклама, выставки, презентации, паблик-рилейшнз, пропаганда).

Она создает образ престижности, низких цен или инноваций для фирмы, ее продукции и услуг, информирует о параметрах товаров и услуг, убеждает потребителей переходить от одних товаров и услуг к более дорогим, информирует потребителей о распродажах, создает благоприятную информацию о фирме, ее товарах и услугах относительно конкурентов.

Хороший план стимулирования увязывает товар, распределение, сбыт и затраты на маркетинг.

В проекте следует выбрать и обосновать метод стимулирования и оценить затраты, которые затем включаются в бюджет маркетинга.

Целесообразно привести образцы рекламных материалов с указанием аудитории, на которую они были рассчитаны.

Широкое распространение получила реклама товаров и услуг, т.е. целенаправленное распространение информации о товарах, услугах, событиях или вопросах, представляющих общий интерес, адресованное одновременно большой аудитории.

Средства распространения рекламы предприятия:

- пресса (газеты, журналы, книги, справочники);
- печатная реклама (плакаты, каталоги, проспекты, визитные карточки и т.п.);
- наружная реклама (крупногабаритные плакаты, электрифицированные и газосветные панно с неподвижными, бегущими или запрограммированными надписями, пространственные конструкции и т.п.);

- реклама на транспорте (внутри и снаружи транспортных средств, на остановках, железнодорожных и автовокзалах, аэро- и морских портах);
- экранная реклама (кино- и телереклама, слайды);
- радиореклама.

Этот раздел должен быть отражен на 3-4 страницах текста, где излагается следующее организация продажи товара, организация рекламы, роста продаж, сервиса и создание хорошей репутации своей продукции и фирме.

План производства

Шестой раздел бизнес-плана называется «План производства». Этот раздел разрабатывается в том случае, если планируется заниматься производством продукции.

Одной из главных задач этого раздела является необходимость доказать потенциальным партнерам возможность реально производить нужное количество продукции требуемого качества и в установленные сроки.

Главным в разделе является определение:

- производственной мощности предприятия,
- потребности в различных составляющих производства,
- подсчет их общей стоимости,
- потребность в рабочей силе,
- выбор вида технологии и оборудования.

План себестоимости

Седьмой раздел отражает данные по себестоимости продукции. *Себестоимость продукции* является важным планово-экономическим показателем предприятия, обобщающим его издержки на производство и реализацию продукции, выполнение работ и услуг. Она представляет собой суммарную стоимостную оценку используемых в процессе изготовления и сбыта товаров природных, производственных, трудовых, финансовых и других ресурсов.

В общем виде *плановую себестоимость* продукции можно выразить суммой следующих затрат, сгруппированных по их экономическому содержанию:

$$C_{\Pi} = M_3 + Z_o + O_c + A_o + P_p,$$

где C_{Π} – себестоимость продукции, руб.; M_3 – материальные затраты; Z_o – затраты на оплату труда; O_c – отчисления на социальные нужды; A_o – амортизация основных фондов; P_p – прочие затраты.

В соответствии с действующим Положением о составе затрат по производству и реализации продукции, работ и услуг в планируемую себестоимость выпускаемой продукции (смету затрат) включаются следующие виды расходов.

В *материальных затратах* отражается стоимость приобретаемых со стороны сырья и материалов, топлива и энергии всех видов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, тары и упаковки, транспортных работ по обслуживанию производства, потерь от недостачи поступивших материальных ресурсов в пределах норм естественной убыли и др.

Из затрат на материальные ресурсы, включаемых в себестоимость продукции, исключается стоимость возвратных отходов, тары и упаковки, остатков сырья, материалов, теплоносителей и др.

В *затраты на оплату труда* входят:

- выплаты заработной платы и премии рабочим и служащим за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов;

- надбавки и доплаты за работу в ночное время, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде;

- оплата отпусков,

- стоимость выдаваемой работникам продукции в порядке натуральной оплаты и т.п.

В *затраты на социальные нужды* включаются обязательные

отчисления по установленным законодательством нормам (процентам) органам государственного социального страхования, пенсионного фонда, фонда медицинского страхования от общих затрат на оплату труда работников предприятия.

В расходах на *амортизацию* основных фондов отражается сумма отчислений на полное восстановление производственных фондов, исчисленная исходя из их балансовой стоимости и действующих норм, включая и ускоренную амортизацию их активной части. Предприятия и фирмы, осуществляющие деятельность на условиях аренды, включают величину амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, как по собственным, так и по арендованным средствам производства. Машиностроительные предприятия, производящие в установленном законодательством порядке индексацию начисленных по действующим нормам амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, отражают также сумму прироста отчислений в результате их индексации.

В состав *прочих затрат* входят налоги, сборы, отчисления в специальные внебюджетные фонды и платежи за предельно допустимые выбросы (сбросы) загрязняющих веществ.

К прочим относятся и выплаты по обязательному страхованию имущества предприятия и отдельных категорий работников, вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения, платежи по кредитам в пределах ставок Центрального банка России, оплата работ по сертификации продукции, затраты на командировки по установленным нормам, подъемные, плата сторонним организациям за пожарную и сторожевую охрану, за подготовку и повышение квалификации кадров, затраты на организованный набор работников, на гарантированный ремонт и обслуживание выпускаемой продукции, оплата услуг связи, вычислительных центров, банков, плата за аренду, износ по нематериальным активам и другие затраты.

План материально-технического снабжения (МТС)

Под МТС понимается процесс планомерного распределения средств производства между потребителями. Каждое предприятие выступает, с одной стороны, как потребитель материально-вещественных ресурсов, а с другой стороны – как производитель или

Организация и планирование материально-технического снабжения на предприятии, состоит, прежде всего, в расчете потребности в материалах, сырье, топливе и других материальных ресурсах, которые строятся на соответствующей нормативной базе. Нормативная база включает нормы расхода материальных ресурсов и нормы производственных запасов. Нормы расхода – это максимально допустимая величина затрат сырья, материалов на изготовление единицы продукции.

Потребность в материальных ресурсах на предприятии определяется умножением нормы расхода данного материала для одного изделия на количество запланированных изделий в год.

Организационный план

Девятый раздел плана посвящен организационным вопросам. В нем указываются:

1. Специалисты (профиль, образование, опыт), заработная плата.
2. Источники набора этих специалистов.
3. Характер работы (постоянная, временная или по совместительству).
4. Возможность использовать услуги организаций по найму.
5. Краткая характеристика каждого работника по уровню квалификации, по прежнему опыту работы и по полезности для Вашего предприятия.

Одним из важных вопросов в этом разделе является вопрос формирования рациональной организационной структуры управления,

которая должна отражать взаимодействие служб управления, координацию и контроль.

Организационная структура (англ. *Organizational structure*) – совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Организационная структура отображается в виде графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные должностные позиции.

Структура предприятия устанавливается, исходя из объема и содержания задач, решаемых предприятием, направленности и интенсивности сложившихся информационных потоков и документооборота, с учетом его материальных и организационных возможностей.

Информация об организационной структуре управления предприятия, ее деятельности и эффективности, как правило, интересует инвесторов и банкиров. В данном случае целесообразно оговорить вопросы оплаты труда руководящего состава, а также систему стимулирования.

Юридический план

В десятом разделе отражаются проблемы собственности и правового статуса предприятия, как во внешней среде, так и внутри предприятия между его отдельными подразделениями.

Юридический план особенно важен для вновь организуемых предприятий и фирм. В плане указывается организационная юридическая форма построения предприятия или фирмы, в которой намечается вести дела. Речь идет о форме собственности и правовом статусе организации:

- акционерное общество (закрытого или открытого типа);
- товарищество с ограниченной ответственностью;
- частное владение;

- кооператив;
- государственное владение;
- совместное предприятие;
- малое предприятие.

Каждая из этих организационных форм имеет свои юридические особенности, свои плюсы и минусы, которые могут повлиять на успех Вашего проекта и на интересы Вашего инвестора. Конкретное наполнение раздела «Юридический план» зависит от выбранной организационной формы построения организации.

Если организация представляет собой государственное предприятие, тогда следует раскрыть систему подчиненности и границы вмешательства внешнего руководства в функции руководства предприятия, ограничение власти руководства предприятия. Но если создано акционерное общество (закрытого или открытого типа), тогда следует объяснить будущее распределение акционерного капитала между акционерами.

Оценка рисков и страхование

Термин риск имеет философское, историческое и экономическое значение.

Как экономическая категория риск это событие (возможная опасность), которое может произойти или не произойти. Неопределенность конкретной хозяйственной ситуации обусловлена следующими факторами: отсутствием полной информации, случайностью, противодействием и во многом определяется фактором случайности.

Результаты наступления рискованной ситуации в общем случае могут быть:

- положительными (прибыль, доход или другая выгода);
- отрицательными (убытки, ущерб, потери и т.п.);
- нулевыми (безубыточными и бесприбыльными).

В разделе главным является умение авторов бизнес-плана заранее предугадать все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, источники рисков и момент возникновения, а затем разработать меры по их сокращению и минимизации потерь, которые риски могут вызвать. Виды рисков:

- пожары и землетрясения;
- забастовки;
- межнациональные конфликты;
- наводнения;
- изменения в налоговом регулировании и т.д.

Вероятность каждого типа риска различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. От фирмы требуется хотя бы ориентировочно оценить, какие риски наиболее вероятны и во что они могут обойтись. Отсюда ответ на вопрос: как уменьшить риски и потери? Ответ должен состоять из двух частей:

- 1) указываются организационные меры профилактического риска,
- 2) программа страхования от рисков. Например, при риске сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих изделий можно разработать альтернативную программу транспортировки материалов и комплектующих с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

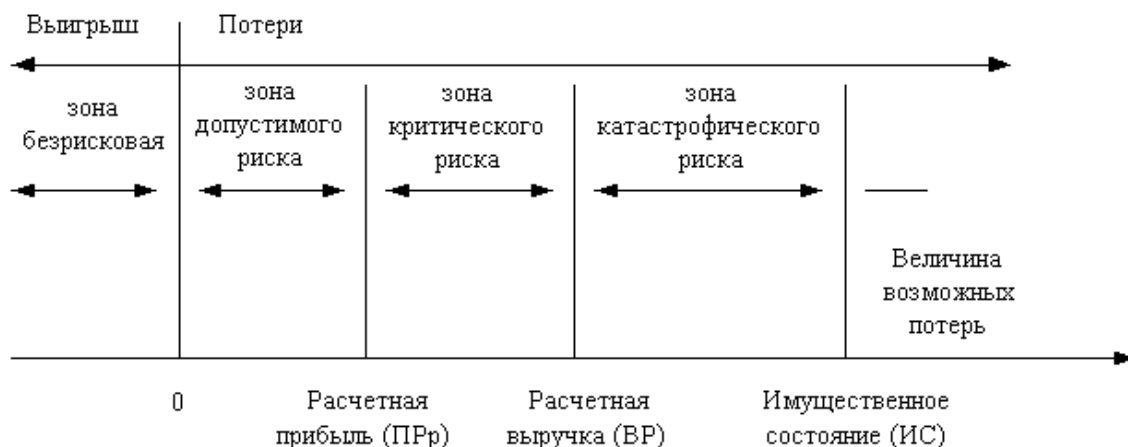
По поводу страхования следует отметить, что в нашей стране оно развито слишком слабо. Такое положение удивляет зарубежных предпринимателей. Они подстраховывают каждый свой шаг, например, от покупки оборудования до обесценивания валюты. Будем надеяться, что в ближайшие годы российские страховые компании сумеют создать современную систему коммерческого страхования, и тогда в бизнес-планах можно будет просто указать, какие типы страховых полисов и на какие суммы планируется приобрести.

В разделе может быть проведена качественная оценка риска посредством определения соответствующей области или зоны риска. В

зависимости от величины потерь устанавливаются:

- безрисковая зона;
- зона допустимого риска;
- зона критического риска;
- зона катастрофического риска.

Схема зон риска приведена на рис.2.



Безрисковая зона - область, в которой ожидаются нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).

Зона допустимого риска - область, в которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери менее ожидаемой прибыли.

Зона критического риска - область, в которой возможность потерь превышает величину ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска - область, в которой потери превосходят критический уровень и в максимуме могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предпринимателя.

План технического развития

Базой повышения эффективности производства является систематическое развитие техники. Освоение нововведений в этой области оказывает решающее влияние на обновление выпускаемой продукции, применяемой технологии, техники и на рациональное использование

производственных ресурсов. Работа по техническому развитию должна проводиться по следующим направлениям: техническое переоснащение,

подготовка производства новых видов продукции, освоение новой техники и технологии, совершенствование производственной инфраструктуры.

Система машин и оборудования составляет техническую базу производства, функционирующую в определенных технологических и организационных формах. Организационные формы отражают объемные, пространственные и другие комбинации системы машин. Различают две основные части состава технической базы – активную, состоящую из рабочих машин и механизмов и вспомогательную, то есть основные фонды, создающие предпосылки для осуществления процесса производства (здания, сооружения, транспортные средства и т.п.).

Техническая база постоянно изменяется. Она пополняется новым оборудованием и другими средствами производства, устаревшие машины и механизмы модернизируются или обновляются, меняется планировка и организация их применения.

На стадии текущего совершенствования производится модернизация составных блоков, перестраиваются технологические процессы. Модернизация оборудования – это внесение в конструкцию действующего оборудования изменений с целью устранения морального износа, повышения его технико-экономических параметров и доведение их до уровня современных требований.

По степени совершенствования устаревшего оборудования различают частичную и комплексную модернизацию. Первая характеризуется улучшением технико-экономических показателей, вторая – полностью устраняет моральный износ оборудования.

План экологии окружающей среды

Рациональное использование природных ресурсов и усиление мер, направленных на охрану окружающей среды, требует разработки

соответствующего плана. Такой план должен включать: разработку надежных методов определения влияния агрессивных примесей, находящихся в отходах производства, на состояние здоровья людей и растительного мира; определение критериев и показателей оценки эффективности различных методов и техники очистительного оборудования; создание методики комплексного планирования по охране окружающей среды.

План, исходя из конкретной ситуации, должен включать ряд мероприятий, направленных на изменение:

- общего влияния предприятия на окружающую среду в регионе;
- технического состояния газоочистительного и водоочистительного оборудования;
- уровня использования основных фондов подразделений, ведущих природоохранную деятельность предприятия.

Для характеристики эффективности процессов очистки отходов важнейшими параметрами являются: расход сырья, подвергаемого очистке; средняя концентрация агрессивных примесей; средняя эффективность основного и очистительного оборудования; рост производительности труда в эколого–экономической системе; средняя величина потерь реагентов; суммарные производственные затраты на очистку; величина капитальных вложений на совершенствование эколого–экономической системы.

Финансовый план

Финансовый план, который является четырнадцатым разделом бизнес-плана, призван обобщить материалы всех предыдущих разделов плана и представить их в стоимостном выражении.

Прогноз объемов реализации продукции призван дать представление о той доле рынка, которую Вы предполагаете «завоевать» своей продукцией. Причем, как правило, принято составлять такой прогноз на три года вперед. Для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго – поквартально,

для третьего года приводится общая сумма продаж за 12 месяцев. Для данного случая предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах.

Начиная со второго года, нужно будет заниматься прогнозными оценками. Важно, чтобы Ваши оценки были реалистичными, так как, в конечном итоге, именно исходя из этих цифр реализации, будет покупаться оборудование, будут расходоваться денежные ресурсы, наниматься новые работники и т.д.

Баланс денежных расходов и поступлений – это документ, позволяющий оценить, какое количество финансовых ресурсов следует вложить в проект, причем с разбивкой во времени, то есть до начала реализации, а затем – по ходу выполнения поставленных задачи.

Главная задача баланса денежных расходов – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств.

Таблица доходов и затрат, документ с достаточно простой структурой, состоит из следующих показателей:

- доходы от продаж товаров;
- издержки производства товаров;
- суммарная прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы;
- чистая прибыль.

Основная задача этого документа – показывать, как будет формироваться, и изменяться прибыль (для первого года – ежемесячно, для второго – поквартально, для третьего – в расчете на год).

Сводный баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта.

Для более наглядного отображения происходящих финансовых процессов формируется график достижения безубыточности. Он представляется в виде схемы, показывающей влияние на прибыль объемов

производства, продажной цены и себестоимости продукции (с разбивкой на условно-постоянные и условно-переменные издержки). Такой график представлен на рис.3.

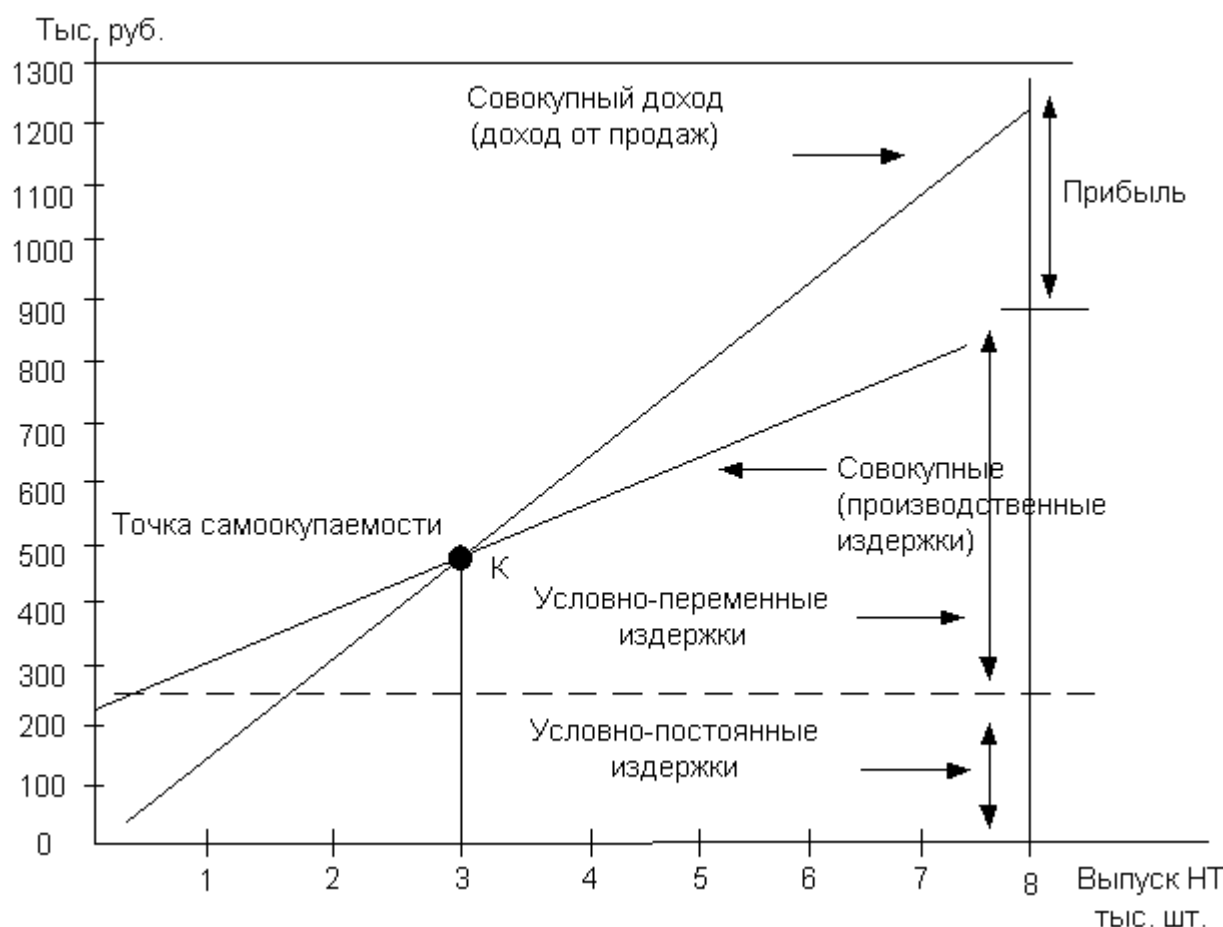


Рисунок 3 - График достижения безубыточности

С помощью такого графика находится так называемая точка безубыточности, то есть тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции. В бизнес-плане представлено несколько вариантов такого графика, соответствующих разному уровню цен.

Стратегия финансирования

И, наконец, пятнадцатый раздел рассматривает вопросы стратегии финансирования производственной деятельности предприятия. Здесь

определяются объемы средств, необходимых для организации новых производств или расширения предприятия в целом. Разрабатывается в целях получения средств, при создании новых фирм. В этом разделе необходимо определить:

- количество финансовых средств, необходимых для реализации проекта;
- источники финансирования;
- срок окупаемости.

3.ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

Задача 1. Рассчитать цеховую, производственную и полную себестоимость продукции, если в расчете на одно изделие затраты составили: сырье и материалы — 600 руб., заработная плата — 495 руб., норма амортизации – 10%, балансовая стоимость оборудования 1050 руб., топливо и энергия — 84 рубля, общепроизводственные расходы — 255 руб., общехозяйственные расходы — 270 руб., брак — 30 руб., расходы на рекламу — 54 руб.

Решение:

1. Определим цеховую себестоимость как сумму затрат на сырье и материалы, заработную плату с начислениями, топливо и энергию, амортизацию оборудования и общепроизводственных расходов: $C/c_{ц} = Z_c + Z_t + Z_{опл.тр.} + Z_{соц} + АО + Z_{общ}$

$$C/c_{ц} = 600 + 495 + 495 \cdot 30\% + 105 + 84 + 255 = 1539 \text{ руб.}$$

2. Определим производственную себестоимость как сумму цеховой себестоимости, общехозяйственных расходов и потерь от брака:

$$C/c_{пр.} = C/c_{ц} + Z_{общ} + Z_{бр} = 1539 + 270 + 30 = 1839 \text{ руб.}$$

3. Определим полную себестоимость продукции как сумму производственной себестоимости и расходов на рекламу:

$$C/c_{п} = C/c_{пр.} + Z_p = 1839 + 54 = 1893 \text{ руб.}$$

Задача 2. На 1 января производственная мощность цеха составляла 11 тыс. изделий. По плану реконструкции с 1 апреля производственная мощность должна возрасти на 5 тыс. изделий, а в сентябре еще на 300 изделий. Определить выходную и среднегодовую мощности цеха.

Решение: Под выходной понимается мощность цеха на конец года с учетом вводимых и выводимых мощностей. В данном цехе вывод мощностей не был предусмотрен, таким образом:

$$M_{\text{вых.}} = M_{\text{н.г.}} + M_{\text{вв}} = 11\,000 + 5\,000 + 300 = 16\,300$$

Среднегодовая мощность — это мощность, которой будет располагать предприятие, цех или участок в среднем за расчетный период или за год:

$$M_{\text{ср.г.}} = 11\,000 + 5\,000 \cdot 9/12 + 300 \cdot 4/12 = 14\,850$$

Задача 3. Количество однотипных станков в цехе 100 единиц, с 1 ноября установлено еще 30 единиц, с 1 мая выбыло 6 единиц, число рабочих дней в году 258, режим работы 2-х сменный, продолжительность смены 8 ч., регламентированный процент простоев оборудования — 6%, производительность одного станка 5 деталей в час, план выпуска за год - 1 700 000 деталей.

Определите производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности.

Решение: $M_{\text{ср.г.}} = M_{\text{вх.}} + M_{\text{вв}} \cdot n/12 - M_{\text{выб.}} \cdot n/12 = 100 + 30 \cdot 2/12 - 6 \cdot 8/12 = 101$

Эффективный годовой фонд времени работы одного станка:

$$F_3 = 2 \cdot 258 \cdot 0,94 \cdot 8 = 3880,3$$

$$M_{\text{ср.г.}} = 5 \cdot 101 \cdot 3880,3 = 1\,959\,562$$

$$K_{\text{и.м.}} = V / M_{\text{ср.г.}} = 1\,700\,000 / 1\,959\,562 = 0,87$$

Задача 4. Определить затраты на текущий ремонт токарных станков, если норма времени на одну ремонтную единицу — 6,1 ч, ставка оплаты труда рабочего за один час — 500 руб., затраты на материалы — 55 500 руб., затраты на запасные части — 2 500 руб. Всего токарных станков в цехе - 30 шт.

$$З_{pl} = Н_{в} * З_{оп.тр.} + З_{м} + З_{з.ч.} = 6,1 * 500 + 55 500 + 2 500 = 61 050$$

$$З_{p30} = 61 050 * 30 = 1 831 500 \text{ руб.}$$

Задача 5. Определить годовую сумму амортизации и норму амортизации, если срок службы оборудования – 10 лет, стоимость приобретения -110 тыс. руб., стоимость доставки – 2,5 тыс. руб., стоимость монтажа – 0,5 тыс. руб.

$$АО = ОПФ / T_c = (110 + 2,5 + 0,5) / 10 = 11,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$T_{сл.} = 1 * 100 * H_a; \quad H_a = T_{сл.} / 1 * 100 ;$$

$$H_a = 10 / 1 * 100 = 10 / 100 = 0,1 * 100 \% = 10 \%$$

Задача 6. Определить остаточную стоимость ОПФ, если балансовая стоимость – 20 тыс. руб., норма амортизации – 10 %. Оборудование использовалось в течение 7 лет.

$$АО = ОПФ_{б} * H_a / 100$$

$$АО_{г} = 20 000 * 10 / 100 = 2 000 \text{ руб./год}$$

$$\text{Износ} = 2 000 * 7 = 14 000$$

$$\text{Остаточная стоимость} = 20 000 - 14 000 = 6 000 \text{ руб.}$$

Задача 7. Определить сдельную расценку и фактическую зарплату за смену рабочего с вредными условиями труда. При норме выработки за смену 40 куб. м, выработано фактически 47 куб. м. Работа соответствует 3 разряду (ТСчас = 500,06 руб.). Доплаты за вредные условия труда - 12% к тарифной ставке. Продолжительность смены – 8 ч.

Определяем тарифную ставку с учетом вредных условий труда

$$ТС_{вр} = 500,06 * 1,12 = 560,07 \text{ руб. /час}$$

Определяем сдельную расценку

$$P = ТС_{см} / Н_{выр} = 560,07 * 8 / 40 = 112,014 \text{ руб./куб. м}$$

Рассчитаем фактическую заработную плату

$$ЗПф = 112,014 * 47 = 5 263,66 \text{ руб.}$$

Задача 8. Бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 день вместо 14 дней по плану и заработала 500 тыс. руб. При этом было сэкономлено материалов на сумму 300 тыс. руб. Рассчитать общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100 % предусматривается премия в размере 15%, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка. Сверх этого предусмотрена выплата премии за экономию материала в размере 15 % фактической экономии.

. Сдельный заработок бригады составил 500 тыс.руб.

2. Определим процент премии за выполнение задания:

- найдем процент перевыполнения $100 - (12 \cdot 100 / 14) = 14,3\%$

- процент премии составит $15 + (14,3 \cdot 1,5) = 36,45 \%$

3. Найдем сумму премии за экономию материала

$300 \cdot 0,15 = 45,0$ тыс. руб.

4. Общая сумма заработка бригады составит

$500 + (500 \cdot 0,364) + 45,0 = 727,0$ тыс. руб.

Задача 9. Рассчитать заработную плату рабочего 4 разряда, оплачиваемого по повременной – премиальной системе. Размер премии 20 %. Число фактически отработанных дней в месяц – 22, продолжительность смены 8 часов. ТСч = 210,45 руб / час

1. Определим тарифный заработок, при ТСч = 210,45 руб / час

$ТЗ = 210,45 \cdot 8 \cdot 22 = 37039,2$ руб.

2. Рассчитаем сумму премии

$П = 37039,2 \cdot 0,2 = 7407,84$ руб.

3. Итого заработной платы $37039,2$ руб + $7407,84$ руб. = $44\,447,04$ руб.

Задача 10. Определить сдельную расценку и фактическую заработную плату за месяц рабочего с вредными условиями труда. Норма выработки за смену – 25 куб. м. Рабочий за месяц выработал 1150 куб. м. Работа

тарифицируется по четвертому разряду (ТС час = 21,21 руб.). Доплата за вредность – 15 % к тарифной ставке.

1. Определяем тарифную ставку 4 разряда с учетом доплаты за вредность
 $ТС \text{ час в у} = 21,21 * 1,15 = 24,39 \text{ руб./час.}$

2. Рассчитаем сдельную расценку

$$P = TC \text{ час} / N_{\text{выр}} = 8 * 24,39 / 25 = 7,48 \text{ руб.}$$

3. Сдельный заработок составит

$$CЗ = 1150 * 7,48 = 8607,52 \text{ руб.}$$

Задача 11. Определить годовой ФЗП оператора рубительной машины 5 разряда (ТС час = 242 руб.), при следующих условиях: эффективный фонд рабочего времени – 1632 часа, премия 35 %, районный коэффициент -15 %, процентная надбавка – 50 %, процент дополнительной заработной платы – 19,6 %, выслуга лет – 11%.

1. Определяем тарифный заработок

$$ТЗ = ТС_{\text{час}} * Эф = 242 * 1632 = 394\,944 \text{ руб.}$$

2. Определяем сумму премии

$$П = 39\,944 * 0,35 = 138\,230,4 \text{ руб.}$$

Сумма заработка с премией

$$З = 394\,944 + 138\,230,4 = 533\,174,4 \text{ руб.}$$

3. Доплата за выслугу лет определяется как процент от тарифного заработка

$$394\,944 * 0,11 = 43\,443,8 \text{ руб.}$$

4. Определяем сумму доплат

$$\text{- районный коэффициент } (533\,174,4 + 43\,443,8) * 0,15 = 86\,492,7 \text{ руб.}$$

$$\text{- процентная надбавка } (533\,174,4 + 43\,443,8) * 0,5 = 288\,309,1 \text{ руб.}$$

4. Определим сумму основной заработной платы

$$З_{\text{ос}} = 533\,174,4 + 43\,443,8 + 86\,492,7 + 288\,309,1 = 951\,420 \text{ руб.}$$

5. Дополнительная заработная плата составит

$$951\,420 * 0,196 = 186\,478,3 \text{ руб.}$$

6. Фонд заработной платы определяется как сумма основной и дополнительной зарплаты:

$$\text{ФЗП} = 951\,420 + 186\,478,3 = 1\,137\,898,3 \text{ руб.}$$

4. МАКЕТ БИЗНЕС-ПЛАНА

БИЗНЕС-ПЛАН

Предприятие _____

Адрес _____

Телекс _____, факс _____, телефон _____

Конфиденциально
**Просьба вернуть, если Вас
не заинтересовал проект**

Кому _____

Краткое название проекта (до 20-30 знаков)

--

Полное наименование проекта _____

Руководитель предприятия _____
тел. _____

Проект подготовил _____
тел. _____

Дата начала реализации проекта “___” _____ г.

Продолжительность проекта _____ лет.

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные,
до даты начала проекта _____ мес.

Дата составления “___” _____ г.

Конфиденциальность бизнес-плана

Аннотация

Раздел 1. Резюме проекта

1. Суть проекта

2. Эффективность проекта

3. Сведения о фирме

4. Команда управления

5. План действий

6. Финансирование

7. Срок, порядок и гарантии возврата инвестиций

Раздел 2. Сведения о предприятии и отрасли

1. Общие сведения о предприятии

2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия

3. Структура управления и кадровый состав

4. Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы

Раздел 3. Описание продукции (услуги)

Наименование продукции

(услуги)

Назначение и область

применения

Возможность экспорта или

импортозамещения

Краткое описание и основные характеристики

Конкурентоспособность продукции (услуги)

Сравниваемые показатели	Сравнительная оценка с продукцией фирм-конкурентов (моя продукция: «+» — лучше, «0» — равно, «—» — хуже)		
	1 продукт: Фирма	2 продукт: Фирма	3 продукт: Фирма
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Возможность повышения

конкурентоспособности

Наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции

Наличие сертификации качества продукции

Безопасность и экологичность

Условия поставки и упаковки

Гарантии и сервис

Эксплуатация

**Утилизация после окончания
эксплуатации**

Особенности налогов и наличие льгот

Раздел 4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)**4.1. Требования к потребительским свойствам продукции**

Продукт (услуга)	Потребители (покупатели) и их характеристика	Требования потребителей к товару (услуге)	Мои возможности обеспечения
1	2	3	4

4.2. Конкуренция

Предприятия конкуренты	Объем производства	Сильные и слабые стороны конкурента	Мои сильные и слабые стороны
1	2	3	4

4.3. Рынок сбыта продукции (услуг)

Продукт	Потребитель (наименование, объем покупки)	Периодичность покупки	Кол-во в год	Цена	Объем (стоимость в год)	Подтверждающий документ
1	2	3	4	5	6	7

4.4. Каналы сбыта продукции (услуг)

Наименование канала сбыта	Характеристика	Степень готовности	Условия сбыта
1	2	3	4

4.5. Стратегия продвижения на рынок

№	Пути продвижения	Характеристика	Периодичность	Цена	Стоимость на срок реализации проекта
1	2	3	4	5	6

4.6. Цена и объем сбыта продукции (услуг)

4.6.1. Определение цены продукции

Продукт	Цена конкурентов	Потребители	Планируемая цена			Цена
			Метод определения	Диапазон цен		
				мин.	макс.	
1	2	3	4	5	6	7

4.6.2. Объем сбыта по периодам (в _____)

Продукт	1 год (по месяцам)												2 год (по кварталам)				3 год
	1м	2м	3м	4м	5м	6м	7м	8м	9м	10м	11м	12м	1кв	2кв	3кв	4кв	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

4.7. Характеристика месторасположения

Факторы	Описание
1. Заготовительно-ориентированные факторы	
2. Факторы, ориентированные на изготовление	
3. Факторы, ориентированные на сбыт	
4. Факторы, устанавливаемые государством и местными органами власти	

Раздел 5. Организационный план

5.1. Команда управления и ведущие специалисты

Ф.И.О. должность	Задачи, функции, ответственность	Год рождения, образование, специальность, опыт работы, достижения
1	2	3

5. 2. Кадровое обеспечение

Должность, квалификация	Кол-во (чел.)		Возможные категории работников	Источник пополнения	Оклад в месяц	Заня- тость (мес.)	Выплаты по зарплате (гр.6 X гр.7) (тыс. руб)
	имеется	дополнительно					
1	2	3	4	5	6	7	

5.3. Организационная структура реализации проекта

5.4. Дерево целей

Раздел 6. Финансовый план

6.1. Расходы на персонал

Должность	Кол-во чел.	Оклад	Регуляр- ность выплат	Использование персонала		Сумма
		руб.		с мес.	по мес.	руб.
1	2	3	4	5	6	7

6.1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ

6.2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ

Всего расходов на персонал	
-----------------------------------	--

6.2. Прямые расходы на производство продукции

Продукт

Ед. измерения..... Цикл производства (дней)

Наименование	Единица измерения	Расход	Цена	
			руб.	\$US
1	2	3	4	5
МАТЕРИАЛЫ				
КОМПЛЕКТУЮЩИЕ				
СДЕЛЬНАЯ ЗАРПЛАТА				
Наименование операций	руб.		\$US	
ДРУГИЕ ИЗДЕРЖКИ				
Наименование	руб.	\$US	Потери (%)	

6.3. Постоянные расходы на производство продукции

Наименование	Сумма		Регулярность выплат	Период выплат в течение проекта		Разовые выплаты (дата)
	руб.	\$US		с мес.	по мес.	
1	2	3	4	5	6	7

6.3.1. ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ

6.3.2. ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО

6.3.3. ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ НА МАРКЕТИНГ, СБЫТ (РЕАЛИЗАЦИЮ) ПРОДУКЦИИ

7. Калькуляция себестоимости продукции

Наименование продукции _____

№	Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена	Сумма	Наличие расшифровки затрат
1	2	3	4	5	6	7
Итого себестоимость						

8. Смета затрат на проект

№	Наименование	Кол-во	Цена	Стоимость			Наличие расшифровки затрат
				всего	в том числе		
					собств.	займ	
1	2	3	4	5	6	7	8

9. Расчет точки безубыточности и построение графика

Точка безубыточности – это объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо установить, какие из затрат предприятия относятся к **постоянным затратам**, а какие расходы относятся к **переменным затратам**, так как данные затраты влияют на определение точки безубыточности и являются обязательными составляющими для расчета точки безубыточности.

К постоянным затратам относятся: амортизационные отчисления, заработная плата административно-управленческого персонала с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды, арендная плата офисных помещений и другие расходы.

К переменным затратам относятся: материалы, комплектующие, полуфабрикаты, используемые в производстве, топливо и энергия для технологических нужд, заработная плата основных рабочих с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды и другие расходы.

Постоянные затраты не зависят от объема производства и продаж и не меняются с течением времени.

При этом, на изменение постоянных затрат могут повлиять следующие факторы: рост/падение производительности предприятия, открытие/закрытие производственных цехов, увеличение/снижение арендной платы, инфляция и другие факторы.

Переменные затраты зависят от объема производства и изменяются вместе с изменением объема. Соответственно, чем больше объем производства и продаж, тем больше переменные затраты.

Переменные затраты на единицу продукции не изменяются с изменением объем производства. Переменные затраты на единицу продукции являются условно-постоянными.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература

1. Захаренкова И.А. Бизнес-планирование: учебное пособие для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / И.А. Захаренков, И.Н. Иготти, В.В. Беспалова. – Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2020. -72 с. Режим доступа:
<https://reader.lanbook.com/book/146013#1>
2. Николаева А.В.
Бизнес-планирование: учеб. пособие / А.В. Николаева. – Иркутск: ИрГУПС, 2019. -112 с. Режим доступа: <https://reader.lanbook.com/book/157931#2>
3. Чуваева, А. И. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. И. Чуваева, Ю. Д. Алашкевич. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2018. — 106 с. Режим доступа: <https://reader.lanbook.com/book/147568#1>
4. Будович, Л. С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : учебно-методическое пособие / Л. С. Будович, Ю. В. Старцева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 177 с. Режим доступа:
<https://reader.lanbook.com/book/182556#1>

б) дополнительная литература

1. Бизнес-планирование : учебник / Л.В. Бобков [и др.]; под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля; Финансовый ун-т при правительстве РФ. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. - 294, [1] с. : ил. - Доступна электронная версия издания 2020 г. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=345090>, свободный - из сети МАИ, из Интернета - после регистрации в ЭБС "Знаниум" из сети МАИ. - Библиогр.: с. 287-290 (49 назв.). - ISBN 978-5-9558-0270-1 (Вузовский учебник). - ISBN 978-5-16-006054-5 (ИНФРА-М,print). - ISBN 978-5-16-101965-8 (ИНФРА-М,online). <https://znanium.com/catalog/document?id=345090>

1. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 296 с. Режим доступа: <http://www.znaniium.com/catalog.php?bookinfo=426936>
2. Бизнес-планирование: Учебник для вузов / Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Орлова И.П. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров – М.: Дашков и Ко, 2013-284с.
4. Журнал бизнес планирование. Режим доступа: http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n04-2007/n04-2007_286.html
5. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2012. – 310 с.
6. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации: учебно-методический комплекс. – М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.