

О.П. Смирнова, С.В. Беляева

Бизнес-планирование

Учебное пособие

Иваново 2015

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ивановский государственный химико-технологический
университет

О.П. Смирнова, С.В. Беляева

Бизнес-планирование

Учебное пособие

Иваново 2015

УДК 338.2 (07)
ББК 65.291.21

Смирнова, О.П. Бизнес-планирование: учеб. пособие / О.П. Смирнова, С.В. Беляева; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2015. –140 с.

В учебном пособии излагаются теоретические и практические вопросы бизнес-планирования и разработки бизнес-планов. Представлено содержание бизнес-плана, примеры практических разработок из бизнес-планов, тесты для самопроверки, перечень экзаменационных вопросов по дисциплине «Бизнес-планирование».

Предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения по направлениям «Экономика», «Менеджмент», а также для преподавателей, аспирантов, руководителей и специалистов в области планирования.

Табл. 44 Ил. 65 Библиогр.: 21назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

кафедра «Информационные системы и технологии» ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный политехнический университет»;
кандидат экономических наук Ксенофонтова О.Л. (ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»)

© Смирнова О.П., Беляева С.В. 2015
© Ивановский государственный
химико-технологический
университет, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	5
1.1. Актуальность планирования в современных условиях и роль бизнес-планирования в его совершенствовании	5
1.2. Задачи, функции и принципы бизнес-планирования	6
1.3. Назначение бизнес-плана и его основные элементы	9
МОДУЛЬ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА	11
2.1. Структура бизнес-плана	11
2.2. Резюме – главный раздел бизнес-плана	12
2.3. Первая часть бизнес-плана «Разработка плана маркетинга»	13
2.4. Вторая часть бизнес-плана «Проектирование организации и управления предприятием»	33
2.5. Третья часть бизнес-плана «Финансовый план и оценка экономической эффективности»	45
МОДУЛЬ 3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА	60
3.1. Общая последовательность анализа бизнес-плана	60
3.2. Виды анализов бизнес-плана	63
МОДУЛЬ 4. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК БИЗНЕС-ПЛАНОВ	67
4.1. Содержание бизнес-плана	67
4.2. Примеры разработки и представления разделов первой части бизнес-плана «Разработка плана маркетинга»	69
4.3. Примеры разработки и представления разделов второй части бизнес-плана «Проектирование организации и управления предприятием»	84
4.4. Примеры разработки и представления разделов третьей части бизнес-плана «Финансовый план и оценка экономической эффективности»	89
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	135
ПЕРЕЧЕНЬ ЭКЗАМЕНАЦИОННЫХ ВОПРОСОВ	138
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	140

Введение

Актуальность бизнес-планирования в настоящее время несомненна. Ни один предпринимательский проект не обходится без бизнес-плана. Бизнес-план является необходимым документом для получения финансовых средств (инвестиций) в целях, как создания нового бизнеса, так и расширения деятельности фирм и предприятий.

Каждый грамотный руководитель знает, что все идеи и решения сначала рождаются на бумаге в виде тщательно разработанного плана и только потом претворяются в жизнь.

Пособие имеет практическую направленность, потому что владение теоретическими и практическими навыками составления бизнес-плана необходимо для менеджеров и руководителей экономических служб любых организаций, независимо от масштаба деятельности и организационно-правовой формы.

В учебном пособии сначала рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования в целом, затем даны методические рекомендации по написанию бизнес-планов, далее приведены конкретные примеры из бизнес-планов, позволяющие наглядно проиллюстрировать излагаемый теоретический материал, а также углубить знания студентов, способствующие выработке у них навыков к самостоятельной разработке бизнес-плана в любой области.

Изучение учебного курса «Бизнес-планирование» позволяет сформировать навыки стратегического мышления, необходимые для специалистов, умеющих принимать оптимальные решения, относящиеся к будущему,

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Актуальность планирования в современных условиях и роль бизнес-планирования в его совершенствовании

В условиях рыночных отношений сохраняется актуальность планирования деятельности предприятия. Вообще, планомерное развитие экономики понижается как развитие, соответствующее задачам, поставленным органом управления. И в этом смысле планирование является важнейшей функцией управления, а планомерность присуща экономике вообще, вне зависимости от способа производства, общественно-экономической системы.

Планирование – закономерный результат поиска человеческим обществом наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов своего исторического развития и выживания.

Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Деятельность предприятия без плана есть реакция на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления. «Собственник предприятия, который неудачно планирует, планирует неудачу».

Наиболее совершенной формой планирования в условиях рынка является бизнес-планирование.

Бизнес-план – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее.

Таким образом, бизнес-план представляет собой модель деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики – бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии безубыточности и необходимого уровня рентабельности.

Грамотно разработанный бизнес-план, позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы; используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования деятельности.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. В нашей стране необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне, и в настоящее время он все чаще становится продуктом внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многих вопросов функционирования предприятия, как правило, не связанных с

привлечением внешних инвестиций. Бизнес-план – это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения и дополнения, связанные с переменами во внутренней и внешней средах предприятия.

Мировой опыт свидетельствует, что бизнес-план – документ общепринятый в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «бизнес-план» появилось в начале 90-х годов и с тех пор прошло своеобразную эволюцию: первоначально бизнес-план рассматривался лишь как инструмент, позволяющий привлечь иностранные инвестиции; на сегодняшний же день необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне и используется для обоснования деятельности всех предпринимательских структур. Важнейшей вехой в процессе развития бизнес-планирования явились специальные компьютерные программы для разработки бизнес-плана: Success, Project Expert, Pro-Invest-consulting и т.д.

1.2. Задачи, функции и принципы бизнес-планирования

Планирование предпринимательской деятельности, широко применяемое как в зарубежной, так и в отечественной практике, основывается на бизнес-плане.

Назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Бизнес-план показывает, какими методами и с помощью каких средств можно достичь поставленных целей.

2. С помощью бизнес-плана можно получить желаемые вложения капитала от потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании бизнеса.

3. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.

4. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.

5. Обнаружить всевозможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

6. Определить показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

К их числу основных функций бизнес-планирования следует отнести:

- обоснование стратегии (общей концепции) и тактики развития предприятия;

- планирование, позволяющее оценивать и контролировать процесс развития деятельности предприятия;

- привлечение денежных средств со стороны (ссуды, кредиты);

- привлечение инвесторов и расширение круга предприятий-партнеров, совместно реализующих разработанный проект.

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основополагающие

принципы планирования:

- необходимость;
- эластичность и гибкость;
- единство и полнота (системность);
- точность и детализация;
- экономичность;

Формирование бизнес-плана предполагает прохождение нескольких этапов (рис. 1, 2):

- определение миссии предприятия;
- формирование цели и задач проекта;
- установление общей структуры бизнес-плана;
- сбор необходимой информации;
- составление бизнес-плана (процесс планирования).

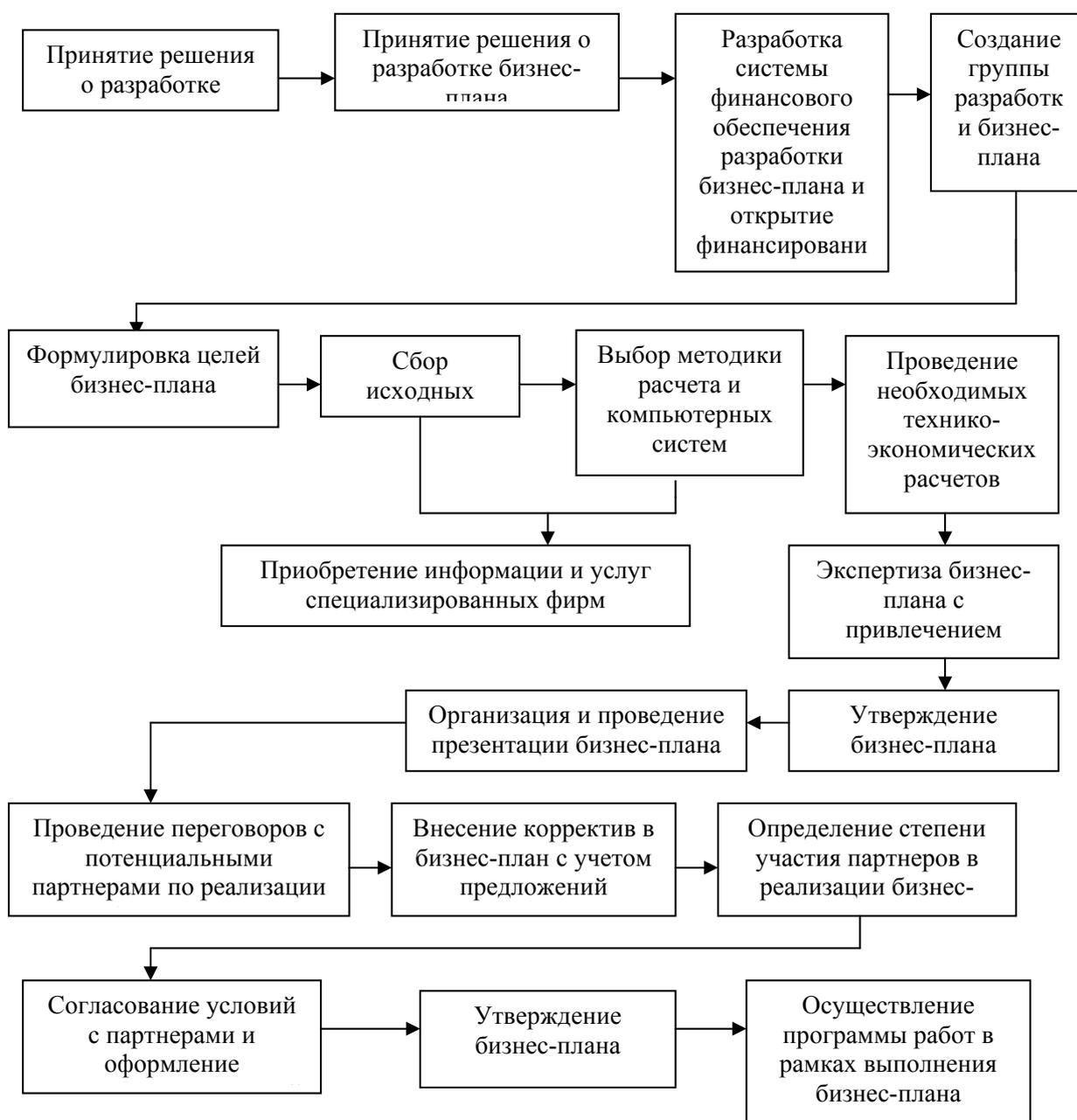


Рис. 1. Порядок и особенности разработки бизнес-плана

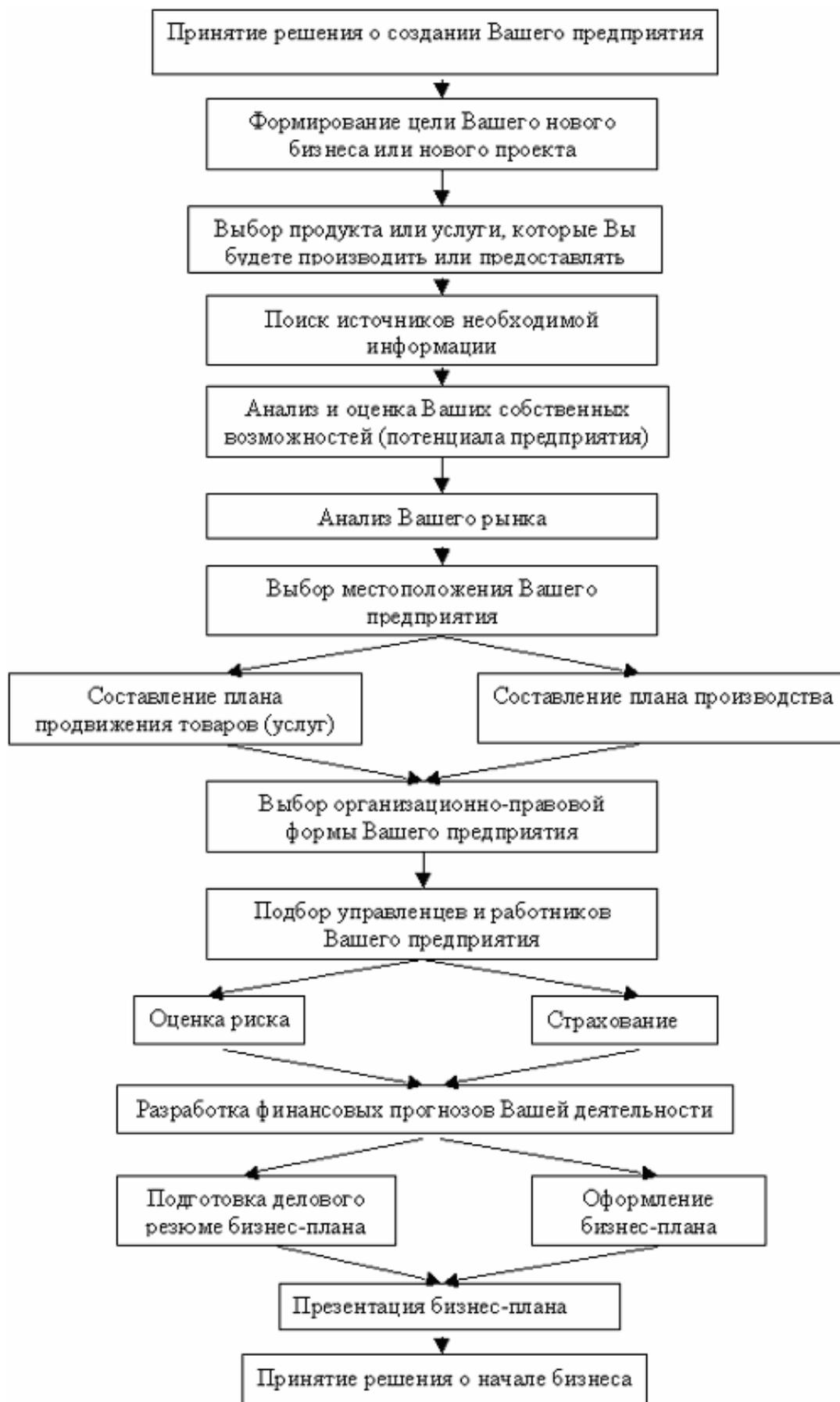


Рис. 2. Последовательность этапов составления и подготовки бизнес-плана

1.3. Назначение бизнес-плана и его основные элементы

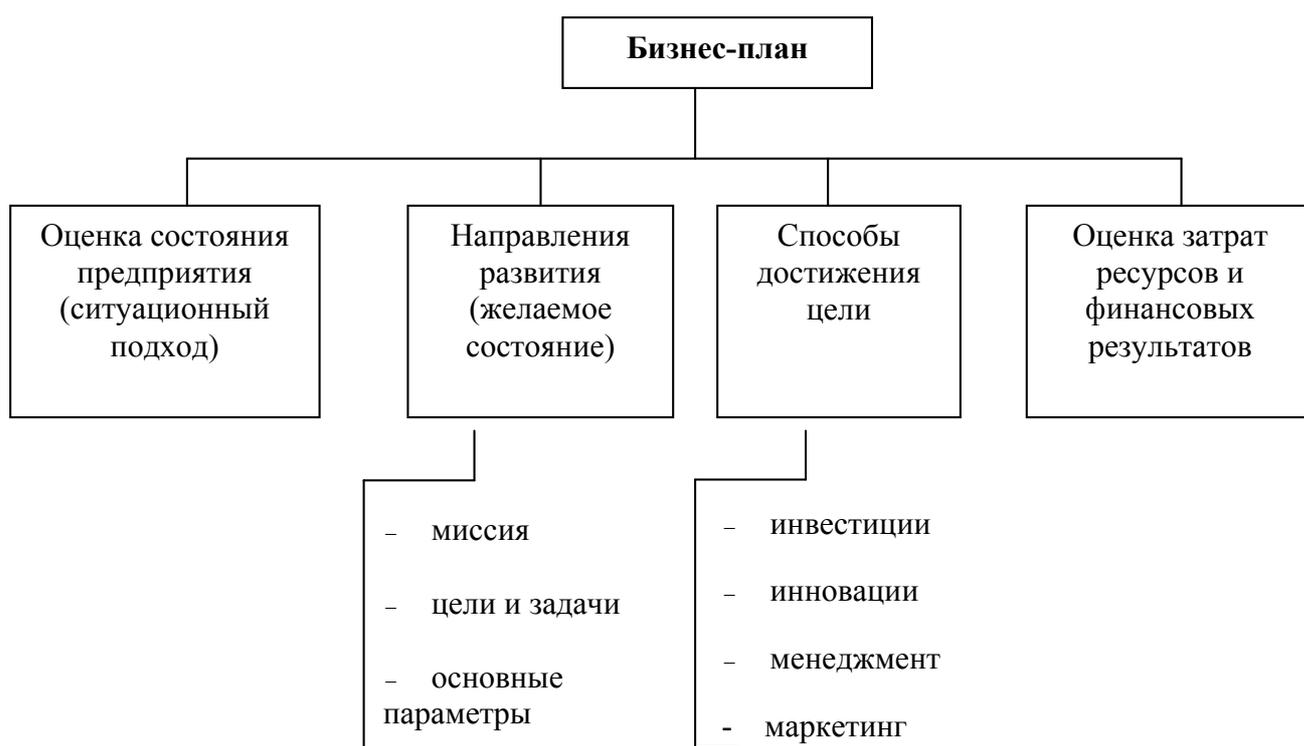


Рис. 3. Схема назначения и основные элементы бизнес-плана

Исходя из целевой функции бизнес-плана, формируется концепция бизнес-плана, его логическое развитие, идеология построения, соответствующая определенному типу бизнес-плана. В настоящее время принята следующая типология бизнес-планов:

- бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования;
- бизнес-план структурного подразделения (с целью обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли);
- бизнес-план как заявка на кредит (для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора);
- бизнес-план как заявка на грант (для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов);
- бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями;
- бизнес-план финансового оздоровления.

При составлении бизнес-планов каждого вида (типа) должно быть уделено внимание определенным вопросам, связанным с целью его

составления. Следует отметить, что объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана диктуется поставленными в нем целями, его временным и пространственным масштабом. Таким образом, ***бизнес-план не имеет строгой регламентации ни по объему информации, ни по структуре документа***. Тем не менее, вне зависимости от его типа, бизнес-план должен содержать информацию следующего содержания:

- цели бизнес-плана;
- характеристика сути предлагаемого проекта;
- описание предприятия, продукции (услуг);
- оценка возможностей предприятия – производственных, материальных, финансовых, трудовых;
- учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);
- потребность в материально-технической и финансовой поддержке извне;
- система (схема) управления производственно-хозяйственной деятельностью контроля за ее функционированием.

Необходимо особо отметить, что бизнес-план пишется на перспективу, и составлять его следует на 3-5 лет вперед, при этом для первого года основные показатели следует рассматривать в месячной разбивке, для второго - поквартально и, лишь начиная с 3-го года, следует ограничиться годовыми показателями.

Рекомендуется излагать содержание бизнес-плана простым, доходчивым, живым языком, исключая использование сленга, (т. е. условных слов, принятых в профессиональной сфере). В бизнес-плане целесообразно привести цифровую информацию, систематизированную по определенным критериям (показателям) и представленную в аналитической (табличной) или графической формах.

МОДУЛЬ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА

2.1. Структура бизнес-плана

Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обоснованнее будет разработка бизнес-плана.

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Обычно в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый аспект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста предприятия.

Структура должна быть построена так четко, чтобы потенциальный инвестор (или тот, кто будет знакомиться с бизнес-планом) смог сразу оценить глубину и разносторонность, заложенную при подготовке бизнес-плана.

Следует отметить, что необходимо ориентироваться на разработку бизнес-плана нового предприятия или действующего предприятия, работающего над созданием и производством нового изделия, внедрением новой технологии. Исходя из вышеуказанной типологии бизнес-планов, следует и рекомендуемая структура бизнес-плана.

Структура бизнес-плана может быть следующей:

- титульный лист;
- резюме;
- содержание
- Часть 1. Разработка плана маркетинга (общая характеристика предприятия, отрасли, продукции и план маркетинга)
- Часть 2. Проектирование организации и управления предприятием (план производства и организационный план);
- Часть 3. Финансовый план и оценка экономической эффективности бизнес-плана (финансовый план и оценка рисков);
- приложения.

Бизнес-план начинается с оформления титульного листа, содержащего все исходные реквизиты предлагаемого проекта:

- название (наименование) проекта, отражающее целевую функцию бизнес-плана;

- где, когда и кем подготовлен данный программный документ (авторы проекта, название и адрес предприятия, его организационно-правовая форма и др.);

- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана и его пользователи.

Желательно, чтобы обложка была сделана на фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом фирмы.

Второй лист бизнес-плана – содержание, т.е. структурное представление самого бизнес-плана.

В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К числу обязательных относятся следующие:

- биографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов (включая аналитическую часть);
- подробные технические характеристики продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб.

Возможно также предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- фотографий или видеоролика образцов продукции;
- сертификатов (ТУ и т.п.) на продукцию.

2.2. Резюме – главный раздел бизнес-плана

В переводе с французского резюме означает краткий вывод из сказанного. Этот раздел может быть написан только **после завершения** работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале.

Резюме - это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» бизнеса. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую инвесторы будут читать наиболее внимательно. Именно по содержанию резюме потенциальные инвесторы, партнеры судят о целесообразности прочтения бизнес-плана до конца и вообще состоятельности предлагаемого проекта.

В резюме необходимо в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметив:

- Основные задачи бизнес-плана;
- Привлекательность бизнеса;
- Перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- Процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;

- Размер требуемого капитала.

Резюме должно содержать следующие данные:

- идеи, цели, суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегия и тактика достижения поставленных целей;

Резюме целесообразно завершить информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребности в финансировании, финансовых результатах, которые ожидаются в результате реализации проекта. Необходимо представить данные об оценке экономической эффективности проекта.

2.3. Первая часть бизнес-плана «Разработка плана маркетинга»

Данная часть бизнес-плана включает в себя два раздела.

Раздел 1 дает общую характеристику предприятия, отрасли, продукции. Во втором разделе непосредственно разрабатывается план маркетинга.

Целевой функцией первого раздела является анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса, а также изложение сведений на основе информации, взятой из учредительных документов предприятия, свидетельства о государственной регистрации и др.

Данный раздел бизнес-плана целесообразно структурировать следующим образом:

- описание отрасли;
- краткая характеристика предприятия.

На этом этапе разработки бизнес-плана очень важно четко сформулировать цель предприятия. В зависимости от особенностей вида деятельности цели могут быть определены в бизнес-плане следующим образом:

- предоставление необходимых обществу товаров (работ, услуг);
- достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;
- накопление необходимых средств для развития бизнеса;
- увеличение доли рынка на _____ %;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов на _____ дней (часов);
- выход на новые рынки сбыта к _____;
- снижение затрат на единицу товара на _____ %;
- освоение новых видов товаров (услуг);
- обеспечение конкурентоспособности продукции и удовлетворение спроса потребителей на _____ продукцию;
- развитие экспортной базы и содействие сбыту продукции на зарубежных рынках и т. д.;

Характеристика объекта бизнеса

Основной целью данного раздела бизнес-плана является подробная и обстоятельная характеристика сути предлагаемого проекта в части описания будущей продукции (услуги), ее потребительских свойств, конкурентоспособности на рынке; раскрытие ее преимуществ в сравнении с аналогами, четкого определения уникальных и отличительных качеств.

В данном разделе бизнес-плана необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным и простым языком, понятным для неспециалиста. При описании основных характеристик продукции (услуг), необходимо сделать акцент на преимуществах, которые продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно подчеркнуть уникальность продукции (услуг). Это может быть выражено в различной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребностям покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг) в будущем.

Любой товар, предлагаемый потребителю, нужно рассматривать с учетом следующих характеристик:

- уровень качества;
- набор свойств;
- специфическое оформление;
- специфическая упаковка;
- марочное название.

Поэтому, прежде всего, следует дать четкое описание полезного эффекта, в силу которого потребители будут приобретать этот товар:

- каково его назначение и возможные сферы применения;
- основные характеристики и параметры;
- в чем особая ценность (выгода) продукта для потребителя – его уникальные, отличительные качества;
- почему именно данный товар будет пользоваться спросом на рынке;
- слабые стороны товара;
- характеристика спроса на данный товар;
- предполагаемый срок жизненного цикла товара;
- каким образом товар будет продаваться?
- уровень цены и группа покупателей, которой он доступен;
- каковы постоянные издержки, связанные с производством товара;
- защищен ли товар авторскими правами, товарными знаками, патентная ситуация.

Чтобы выделить свой товар среди аналогичных, предприятие может предоставить своим покупателям ряд дополнительных услуг и выгод. Таким

образом, именно на этом уровне определяются необходимые гарантии, условия кредитования и доставки на дом, послепродажное обслуживание и многое другое.

Такая всесторонняя разработка товара проводится с одной целью – обеспечение его устойчивой конкурентоспособности на рынке.

Современная теория конкурентоспособности выделяет 3 типа конкурентных преимуществ:

1. Более низкие издержки, т.е. способность фирмы разрабатывать, производить или реализовать товар при меньших затратах, чем конкуренты.

2. Дифференциация, т.е. способность фирмы выделяться, производя товар отличающийся или высоким уровнем качества, или нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

3. Фокусирование, т.е. ориентация усилий фирмы на определенную группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок.

Строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности можно, опираясь лишь на один вид конкурентных преимуществ, не пытаясь их совмещать. Это не означает, что на протяжении всей деятельности предприятие должно придерживаться только одной выбранной стратегии.

Итак, описание товара (продукции, услуги) целесообразно вести по следующей схеме:

1. Сущность товара;
2. Основные черты товара;
3. Анализ товара, который завершается подготовкой данных, сведенных в табл. 1.

Таблица 1

Анализ свойств товара (продукции, услуг)

Преимущество товара		Слабые стороны товара	
Лучшее качество (УПП)*	Что его обеспечивает	Недостатки	Методы их преодоления
1.			

*УПП – Уникальное преимущество при продажах

УПП является основой деловой концепции.

УПП – это единственное, уникальное производство, квинтэссенция, привлекательная сторона или большое обещание, которое обеспечивает товару (продукции или комплексу услуг) перспективу, и это то, чего не может предложить или рекламировать конкурент. Поэтому очень важно уметь изложить (при разработке данного раздела бизнес-плана) четко и ясно уникальное преимущество, на основе которого можно строить последовательную и эффективную маркетинговую стратегию.

УПП, например, может быть:

- продукция, производимая полностью из натуральных ингредиентов;
- продукция, имеющая гарантийный срок вдвое больший, чем у конкурентов;
- ваша продукция – единственная в данной сфере деятельности и т.д.

При описании условий производства товара следует показать, какие изменения должны произойти на предприятии при освоении производства данного товара:

- как меняется технология и потребуется ли новое оборудование (приспособление);
- как меняются требования к квалификации работников, политика предприятия в области формирования кадрового потенциала;
- меняются ли используемые материалы и их поставщики.

Не менее важным требованием данного раздела является предоставление наглядного изображения товара (продукции, изделия).

В приложении к бизнес-плану можно привести фотографию, рисунок или чертеж, а также копии официальных документов, сертификатов, рецептов, патентов, заключений экспертов и т.п., подтверждающие качество и новизну предлагаемого товара.

Внешняя и внутренняя среда бизнеса, ее анализ

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«Среда» или «окружение» предприятия — это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса) (рис. 4).



Рис. 4 Соотношение внешней и внутренней среды предприятия

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени.

К внутренней среде относят (рис. 5):

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;

- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

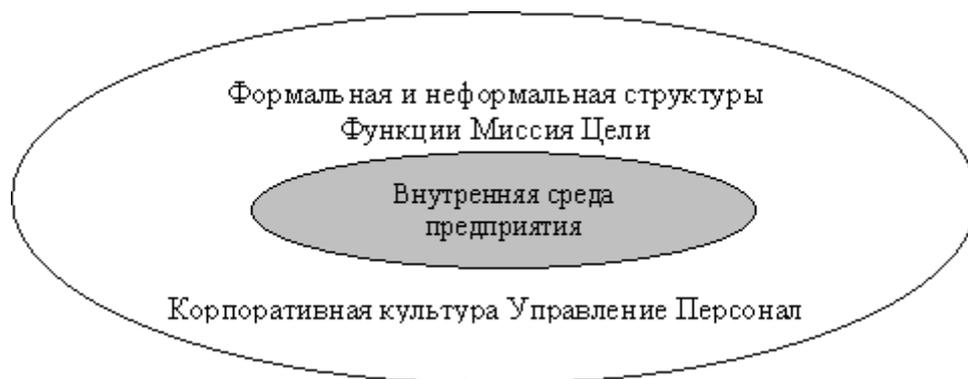


Рис. 5. Пример компонентов внутренней среды

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития.

К внешней среде бизнеса относят (рис. 6):

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

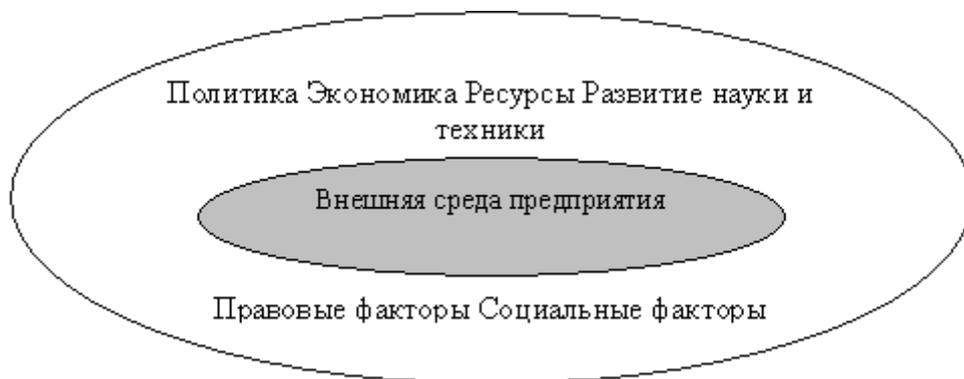


Рис. 6. Пример компонентов внешней среды предприятия

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия решений о деятельности предприятия.

Анализ внешней среды бизнеса (предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, необходимо оценить *внутреннюю среду предприятия*, т.е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

После анализа внутренней и внешней среды бизнеса необходимо сопоставить полученные данные и свести их воедино. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, который позволяет получить общую картину действительности.

Аббревиатура SWOT:

S – strengths – сильные стороны;

W – weaknesses – слабые стороны;

O – opportunities – возможности;

T – threats – угрозы.

Таким образом, метод SWOT-анализа выявляет в потенциале:

- силы предприятия (S) (например, то, в чем предприятие преуспело);
- слабости предприятия (W) (например, то, что у предприятия никак не получается);

- возможности (O), предоставляемые предприятию внешней средой (например, нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое);

- угрозы (T) для предприятия со стороны внешней среды (например, то, что может нанести вред предприятию).

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т.д.

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать предприятие уязвимым.

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок предприятия, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Анализ возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT-анализа (табл. 2).

Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах – состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два уровня состояния: возможности и

угрозы, исходящие от состояния внешней среды; силы и слабости потенциала предприятия. На пересечении 2x2 получается четыре поля, в результате складываются следующие группы ситуаций:

1. Поле SO – «сила – возможности» - отмечают те сильные стороны потенциала предприятия, которые обеспечивают ему использование представившихся возможностей;

2. Поле ST – «сила - угрозы» - относят те слабые стороны потенциала предприятия, которые не дают шанса использовать представившиеся возможности;

3. Поле WT – «слабость - угрозы» - наихудшее сочетание для предприятия. Снижение угроз возможно только разработкой стратегий развития своего потенциала;

4. Поле WO – «слабость - возможности» - необходимо определить либо целесообразность поиска стратегий развития предприятия, либо целесообразность использования возможностей при наличии указанных слабых сторон предприятия.

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа

		Внешняя среда предприятия	
		<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
Внутренняя среда предприятия	<i>Сила (S)</i>	Поле SO	Поле ST
	<i>Слабость (W)</i>	Поле WO	Поле WT

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент

Исследование и анализ рынка

Оценка будущего рынка сбыта продукции, потенциальных потребителей и их предпочтении – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. Это наиболее трудоемкий этап в силу существующей на сегодняшний день ограниченности официальных источников информации, статистических материалов о состоянии соответствующих рынков потребительских товаров.

Цель данного раздела – убедить потенциальных инвесторов и кредиторов в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, в существовании рынка сбыта данного товара.

Аналитический характер данного раздела бизнес-плана предусматривает изучение рынка сбыта продукции (и/или услуг) через проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка и систематизацию полученных рыночных оценок. В конечном итоге все это оказывает прямое

воздействие на прогнозируемый объем производства, маркетинговую стратегию предприятия и позволяет определить размеры требуемых инвестиций.

Анализ рынка сбыта проводится поэтапно:

1. *Сегментация рынка*, целью которой является поиск на рынке наиболее однородных по своему поведению групп покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент. Согласно данному методу сегментации рынок разбивается на четкие группы покупателей по определенным признакам:

- географическому;
- психографическому – (психография изучает психографические характеристики отдельных лиц или групп лиц);
- поведенческому;
- демографическому – (демография – объективное изучение характеристик населения) (табл. 3).

Таблица 3

Особенности выбора параметров и многомерность сегментирования рынка товаров

Географические признаки	Психографические признаки	Поведенческие признаки	Демографические признаки
регион; административное деление; плотность населения; климат.	рабочая и внерабочая деятельность; отношение к семье, религии, политике; мотивы, побуждающие тратить доходы; тип личности; жизненный стиль.	статус пользователя; искомые выгоды; интенсивность потребления; степень приверженности; готовность к восприятию товара; отношение к товару.	число покупателей и их потенциальное количество; возраст; пол; национальность; материальное положение; размеры и структура семей; уровень их образования; род занятий.

Любой сегмент рынка предопределяет, что потребители, относящиеся к нему, должны:

- иметь одинаковые потребности;
- быть достигаемы Вашей рекламной стратегией и методами продвижения товара, которыми Вы располагаете;
- быть достаточно многочисленными и располагать средствами, чтобы оправдать Ваши коммерческие усилия.

Таким образом, сегментировать рынок целесообразно в случаях, когда необходимо:

- увеличить свою долю продаж на рынке;
- сконцентрировать рекламные услуги;
- обеспечить реализацию конкурентных преимуществ.

2. *Решение об охвате сегментов рынка*, т.е. принятие предприятием решения о том:

- сколько сегментов следует охватить;
- как определить самые выгодные сегменты.

Таблица 4

Выбор сегмента рынка

Стратегия маркетинга	Содержание стратегии	Обоснование выбранной стратегии
Недифференцированный маркетинг	Фирма обращается ко всему рынку с одним и тем же предложением	Фирма выпускает однородные товары
Дифференцированный маркетинг	Фирма выбирает несколько сегментов и для каждого разрабатывает отдельные предложения	Широкая номенклатура выпускаемой продукции
Концентрированный маркетинг	Фирма концентрирует внимание на большой доле одного субрынка	Фирма имеет ограниченные ресурсы

3. *Выбор наиболее привлекательных сегментов с точки зрения:*

- высокого уровня текущего сбыта;
- высоких темпов роста;
- высокой нормы прибыли.

4. *Оценка потенциальной емкости сегмента рынка*, т.е. общей суммы товаров, которые потребители определенного региона могут купить за определенный промежуток времени (месяц, год).

5. *Оценка потенциальной суммы продаж*, т.е. той доли рынка, которую предприятие (фирма) надеется захватить и соответственно той максимальной суммы продаж, на которую оно может рассчитывать при своих возможностях.

6. *Оценка реального объема продаж* (прогноз объема продаж), его динамики, т.е. сколько реально сможет продать предприятие в конкретных условиях деятельности, возможных затрат на рекламу, при том уровне цен, которые оно намерено установить, а главное – как этот показатель-объем продаж – может изменяться по годам. Общий план сбыта должен быть составлен на три последующих года в натуральном и стоимостном выражении.

Этот раздел обязательно следует проиллюстрировать: круговыми диаграммами - сегментацию рынка; столбчатыми диаграммами или графиками – прогнозируемые объемы продаж по временным периодам.

Анализ конкурентов

Основной задачей данного этапа разработки бизнес-плана является анализ крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги) с целью выработки тактики конкурентной борьбы.

Знание конкурентов – ключ к планированию будущего успеха в бизнесе.

Существует много способов анализа конкурентов. Можно приобрести продукцию конкурентов и проанализировать ее. Можно проанализировать сведения, полученные от клиентов ваших конкурентов. В любом случае важно объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, удержаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности.

Для этого необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги)?;

- Что представляет собой их продукция (услуга) (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, описание клиентов)?

- В каком состоянии их дела: стабильны, на подъеме, спад (причины)?

- Каков объем продаж, дохода основных конкурентов?

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

- Ценовая политика?

- Много ли внимания конкуренты уделяют рекламе?

- Уровень финансового состояния конкурентов?

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и рассчитать ее количественные параметры (табл. 5, 6).

Таблица 5

Факторы конкурентоспособности

Область сравнения	Вы	Рынок А			Вы	Рынок Б		
		Конкуренты				Конкуренты		
		1	2	3		1	2	3
Качество								
Количество								
Уникальность								
Цены								
Ассортимент								
Сервис								
Надежность								
Реклама								
Имидж								

Расчет конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Весомость параметра	Ваш бизнес		Конкуренты					
				№1		№2		№3	
		A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i
1. Качество	0,20	0,9	0,18	0,9	0,18	0,7	0,14	0,4	0,08
2. Уровень цены									
3. Местонахождение									
4. Ассортимент									
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		\sum		\sum		\sum		\sum

где A_i – весомость параметра;

P_i – ранжированное значение параметра (до 1);

$A_i P_i$ - показатели конкурентоспособности.

В заключении следует сделать вывод о конкурентных преимуществах, исходя из следующей шкалы:

если преимущества над конкурентами 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).

Возможные рыночные стратегии предприятия

После проведения анализа рынка, необходимо определить стратегию развития предприятия, т.е. долгосрочное направление развития бизнеса. Для предприятия определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится.

Выбор стратегии предприятия должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и сущности реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция в ней предприятия часто могут играть решающую роль при выборе стратегии. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своих возможностей и к укреплению своего положения на рынке, т.е. выбирать стратегии роста. Слабые предприятия должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то придется покинуть данную отрасль.

Например, Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы (рис. 7).



Рис. 7. Матрица Томпсона и Стрикланда

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.

Следующей стадией разработки стратегии предприятия является доведение общей стратегии предприятия до уровня ее адекватности целям развития предприятия.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития предприятия, т.к. выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу принимаемых решений на предприятии.

План маркетинговых действий

План маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке.

Современный маркетинг – это система организации деятельности предприятия по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей на основе проведения маркетинговых исследований с целью получения высокой прибыли. Главной его задачей является предвидение возможных изменений рыночной ситуации и своевременная адаптация производства и реализации продукции к конъюнктуре рынка. В этой связи

особое значение имеют методы выбора и обоснования наиболее важных маркетинговых решений на всех стадиях жизненного цикла товара.

Данный раздел бизнес-плана призван объяснить своим потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы своего маркетинга.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке.

Основными элементами плана маркетинга являются:

- стратегия маркетинга;
- каналы распределения товара;
- ценовая стратегия;
- разработка (совершенствование) качества и дизайна продукции;
- реклама;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного обслуживания;
- формирование общественного мнения («паблик рилейшнз»).

Типы маркетинговой стратегии на рынке

Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Стратегия маркетинга должна объяснять, как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении предприятия.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке выделяют несколько типов маркетинговой стратегии:

- Конверсионный маркетинг, связанный с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Основной задачей при этом является разработка такого маркетингового плана, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).

- Стимулирующий маркетинг, связанный с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. Маркетинговый план должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.

- Развивающий маркетинг, связанный с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Основная задача маркетинга - превратить потенциальный спрос в реальный.

- Поддерживающий маркетинг - используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. Необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.

- Демаркетинг - применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях фирмы удовлетворить запросы покупателей,

проводится повышение цен, свертывание рекламной деятельности и т.п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции пользующейся чрезмерно высоким спросом.

- Противодействующий маркетинг - используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (на спиртные напитки, табачные изделия и т.п.)

Каналы распределения товара

Каналы распределения товара – совокупность предприятий и отдельных лиц, обеспечивающих продвижение товара от производителя к потребителю.

На этом этапе разработки плана маркетинга целесообразно привести схему распространения товара, охарактеризовать сбытовую сеть (склады, магазины, ее местонахождение и емкость), рис. 8.

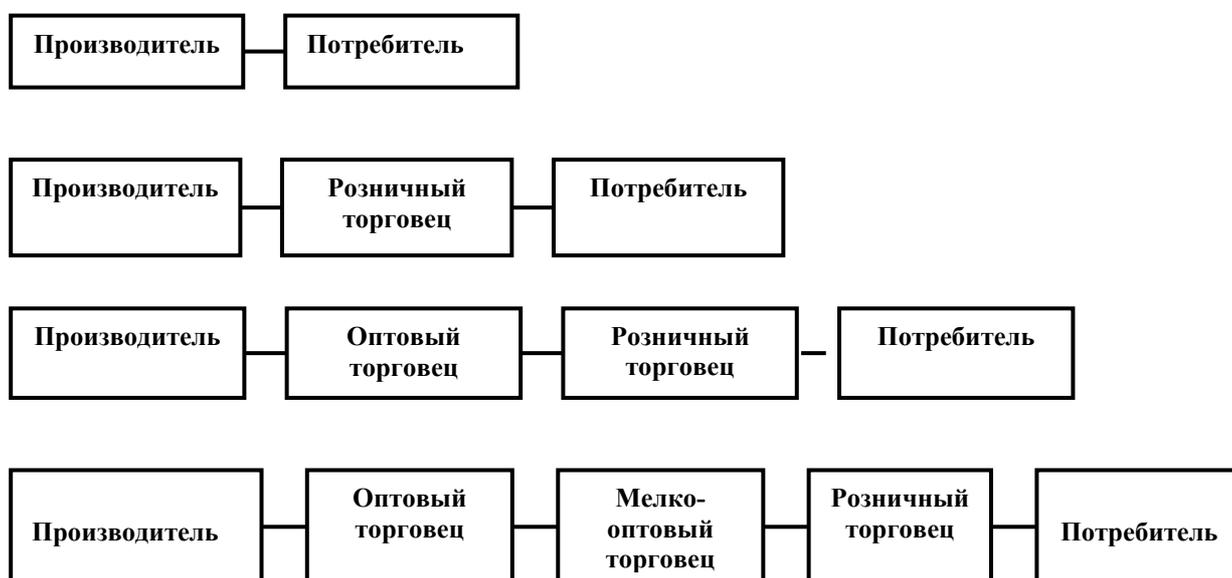


Рис. 8. Каналы распределения товаров

Ценовая стратегия предприятия

При разработке ценовой политики предприятия Вам необходимо определить уровень цен на продукцию или услуги, и дальнейшую ценовую стратегию предприятия на рынке по каждому виду продукции.

Основными методами определения базовой цены являются:

- доходный метод (25% дохода с ед.продукции);
- затратный метод;
- рыночный метод.

Основа рыночного ценообразования – это соотношение спроса и предложения товаров или услуг на рынке. Следовательно, при создании нового предпринимательского дела необходимо правильно оценить

рыночную ситуацию, спрогнозировать будущую цену товара и сопоставить ее с затратами на производство.

Процесс ценообразования включает следующие основные этапы:

- постановку задачи ценообразования (т.е. чего Вы хотите добиться с помощью установления цен на свои товары или услуги, например, завоевать хорошую репутацию на рынке, увеличить объемы продаж, захватить новый рыночный сегмент, как можно быстрее получить максимальную прибыль и т.п.);

- определение спроса (выделяется из раздела анализа рынка);

- оценку издержек (при планировании первоначальных затрат);

- проведение анализа цен и товаров конкурентов;

- выбор метода установления цен (с учетом отрасли, в которой предполагается бизнес);

- определение окончательной цены и правил ее будущих изменений с учетом государственной политики регулирования цен.

Минимально приемлемой ценой для продукции предприятия будет:

$$Ц=C/(1-П), \text{ где}$$

С – себестоимость товара;

П – минимально приемлемая для предприятия доля прибыли в цене.

После установления минимальной цены и рыночной цены на товар, необходимо провести анализ цен и товаров конкурентов.

Изучение цен конкурентов необходимо для определения цены безразличия – цены, при которой покупателю будет все равно, чей товар покупать – Ваш или конкурента. Далее остается только решить проблему, как преодолеть подобное «безразличие» со стороны покупателей и последовать этим методам, например, повысить качество, снизить цены, ввести новые условия платежа и др.

Также цены на товары необходимо корректировать во времени с учетом этапов жизни товаров и уровня инфляции. Для этого вернемся к теории жизненного цикла продукта. Считается, что любой товар подобно человеку проживает на рынке свою жизнь, включающую такие этапы, как молодость, зрелость, старение и смерть (зарождение, рост, замедление роста и спад).

Если товар новый и спрос на него только формируется, то необходимо стимулировать быстрый рост этого спроса на основе активной ценовой политики - выбираем стратегию временного занижения цен.

Если товар достиг зрелости и спрос на него на рынке уже сформировался, то стимулировать рост объема продаж можно за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько их завышая для получения наибольшей прибыли.

Если товар начинает стареть и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен.

Если товар начинает «умирать», потому что с рынка его вытеснили новые товары и Вами он уже тоже снят с производства, резкое снижение

цены можно использовать, чтобы сбыть с рук последние остатки и компенсировать хотя бы часть понесенных затрат.

Действия в области качества продукции и ее дизайна

В современных рыночных условиях и при довольно большом числе конкурентов необходимо обязательно рассматривать проблему качества продукции и повышения уровня обслуживания потребителей на предприятии. Многие предприятия не только за рубежом, но и в России обязаны своим успехом исключительному качеству продукции. Большинство потребителей не желают довольствоваться средним качеством продукции. Поэтому если предприятие стремится получить еще одно конкурентное преимущество по сравнению с конкурентами, обязательно необходимо повышать качество продукции, например, вводя систему всеобщего управления качеством.

Всеобщее управление качеством – это общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, продукции и сервиса.

Существует тесная связь между качеством продукции (услуг), удовлетворением потребителя и уровнем прибыли предприятия. Достижение более высокого уровня качества приводит к более высокому уровню удовлетворения потребителя при одновременном поддержании высоких цен и снижении издержек. Таким образом, реализация мероприятий по улучшению качества приводит к увеличению прибыли предприятия.

Качество – это единство свойств и характеристик продукта или услуги, основанное на их способности удовлетворять запросы потребителей и при этом соответствовать требованиям, предъявляемым к данному виду продукции или услуг. Таким образом, в первую очередь качество направлено на удовлетворение требований потребителей. Поэтому если продукция или услуга предприятия удовлетворяет или превосходит ожидания потребителя, то данное предприятие выпускает качественную продукцию (услугу).

Еще одним важным этапом продвижения товара на рынок является его внешний вид, в т.ч. и упаковка. Если предприятие выпускает продукцию, которой рынок уже насыщен, то лучше, чтобы предлагаемый дизайн отличался от дизайна конкурентов. Пусть это будет не сам внешний вид товара, а упаковка, торговая марка, этикетка.

Упаковкой называется тара или оболочка товара. Упаковка может включать до трех слоев упаковочного материала, например, первичную упаковку в виде флаконов, бумаги; вторичную в виде коробочки под одну единицу товара и транспортную – в виде коробки для транспортировки для нескольких единиц товара.

В настоящее время упаковка стала довольно действенным инструментом маркетинга. Хорошо разработанные упаковки обладают определенной ценностью с точки зрения удобства в глазах потребителей и с точки зрения продвижения товаров – в глазах производителя.

Разработка эффективной упаковки для нового товара является достаточно сложной задачей. Сначала необходимо создать концепцию упаковки, которая определяет, чем упаковка должна являться по отношению к товару. Будет ли основной функцией упаковки совершенная защита товара, информация об определенных качествах товара или предприятия или что-либо помимо этого?

Затем необходимо определить дополнительные характеристики упаковки – ее размер, форму, материал, цвет, текст и торговую марку. Предприятие должно принять решения о содержании текста, применении целлофана или других прозрачных пленок, наличии пластмассового или ламинированного поддона и т. д. В случаях, когда требуется обеспечить защиту товара, в упаковку добавляются элементы, препятствующие вскрытию. Различные элементы упаковки должны гармонично сочетаться. Размер влияет на материалы, цвет и т. д. Элементы упаковки не должны вступать в противоречие с ценой продукта, рекламой и другими составляющими маркетинга. Поэтому упаковка должна ненамного увеличивать стоимость самого товара, иначе она может отпугнуть потенциальных покупателей.

После разработки упаковки обычно она проходит тестирование – насколько упаковка выдерживает обычные условия; насколько читаемость шрифтов и гармоничное цветовое решение; насколько привлекательной и легкой в обращении находят упаковку дилеры предприятия; какова реакция потребителей на упаковку.

Этикетка – это составная часть упаковки, которая может быть простым ярлыком, прикрепляемым к товару, или тщательно разработанной картинкой, входящей в состав упаковки.

На этикетке указывают торговую марку, иногда сопровождая ее дополнительной информацией, например, о стране производителе, описании товара, указании сорта или качества товара и пр.

Привлекательный вид этикетки также помогает продвижению товара на рынке.

Реклама

Одним из основных способов продвижения товара на рынке является реклама. Специфика рекламной политики зависит от особенностей предприятия.

В бизнес-плане необходимо предложить стратегию рекламной компании:

- указать тип применяемой рекламы (товарная, фирменная);
- привести текст рекламы;
- выбрать средства распространения рекламы (рекламоносители).

Основная функция рекламных агентств, к услугам которых обращаются большинство коммерческих предприятий — организация рекламных кампаний, установление и поддержание отношений со средствами массовой

информации. В крупных предприятиях создаются собственные рекламные отделы, менеджеры которых подчиняются вице-президенту по маркетингу. Функции рекламного отдела заключаются в:

- организации разработки рекламной стратегии;
- планировании рекламных кампаний;
- осуществлении рекламы товаров по почте;
- демонстрации товаров для дилеров и других видов рекламы, обычно не входящих в круг услуг, предоставляемых рекламными агентствами.

Начиная работу над рекламной программой, прежде всего, необходимо определить целевой рынок и мотивы покупателей. Содержание рекламной программы раскрывают ответы на пять основных вопросов:

- Какие цели преследует данная реклама?
- Каковы источники финансирования и бюджет рекламной кампании?
- Какое рекламное обращение необходимо донести до потребителя?
- Какие средства массовой информации следует задействовать?
- Как оценить результаты рекламной кампании?

Итак, реклама согласно преследуемым целям может быть:

- *информативная* – должна создать первичный спрос на товар и играет огромную роль на начальной стадии продвижения товара;

- *реклама как убеждение* – особое значение имеет на стадии конкурентной борьбы при создании предприятием устойчивого спроса на определенную марку товара;

- *сравнительная реклама* – необходима для установления превосходства определенной марки товара посредством сравнения одного или нескольких ее признаков с одной или несколькими марками аналогичных товаров;

- *реклама как напоминание* – особенно эффективна для хорошо известных на рынке товаров;

- *реклама как поддержка* – необходима для попытки устранения последних сомнений покупателей в выборе именно этой продукции.

Рекламное обращение, в котором говорится об основном достоинстве продукта, должно рассматриваться как неотъемлемая часть концепции развития бизнеса. В рамках данной концепции существуют широкие возможности для применения творческих идей. Возможно, через какое-то время понадобится изменить рекламный образ товара, не отказываясь от него самого, особенно если потребитель желает получить дополнительные возможности использования изделия. Создатели рекламы, обладающие творческой жилкой, используют различные способы, позволяющие повысить привлекательность изделия.

Уровень воздействия рекламного обращения зависит от выбора заголовков, количества повторов в СМИ и множества прочих факторов. При подготовке будущей рекламы необходимо разработать ее основу – цель, содержание, аргументацию и настроение. Для любой рекламы необходимо продумать ее тон, стиль, слова и вид. Именно все вместе эти элементы должны донести до вашего потребителя информацию и определенный образ.

Средствами распространения рекламы могут быть:

- пресса (газеты, журналы, книги, справочники);
- печатная реклама (листовки, плакаты, каталоги, открытки, проспекты, визитные карточки и т.д.);
- наружная реклама (крупногабаритные плакаты, электрифицированные панно, пространственные конструкции, баннеры, призматроны);
- реклама на транспорте (внутренняя и наружная);
- экранная реклама (кино- и телереклама, слайды);
- радиореклама;
- интернет - реклама;
- прямые телефонные звонки.

Методы стимулирования продаж и организация послепродажного обслуживания клиентов

Стимулирование сбыта достигается путем стимулирующего воздействия на покупателей, продавцов и посредников с помощью множества разнообразных средств, к числу которых можно отнести:

- самплинг – бесплатное распространение образцов;
- купоны – дают право на обговоренную экономию при покупке конкретного товара;
- премии – товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара;
- скидки,
- кредиты – в виде рассрочки, отсутствия первоначального взноса и т.п.;
- конкурсы;
- демонстрации и экспозиции товара в местах продаж и т.д.

Необходимо предложить методы стимулирования сбыта и оценить их с точки зрения повышения сбыта товаров (услуг).

Далее необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания потребителей, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений.

Организация общественного мнения

Основная задача «паблик рилейшнз» – создание и сохранение имиджа предприятия. Для ее реализации используются следующие элементы:

- пропаганда;
- отклики прессы;
- организация интервью с руководителями предприятия;
- проведение дней открытых дверей;
- проведение пресс-конференций;
- издание фирменной литературы;
- опубликование годовых отчетов предприятия;
- лоббизм.

Необходимо обратить внимание на разработку фирменного стиля, позволяющего обеспечить определенное единство всех изделий предприятия и противопоставить предприятие и его изделия конкурентам и их товарам.

Фирменный стиль включает:

- товарный знак;
- логотип;
- фирменный цвет;
- фирменный комплект шрифтов;
- фирменную одежду и т.п.

Оценка затрат на продвижение товаров и услуг

Определение затрат на продвижение товаров или услуг, иными словами, маркетинговый бюджет является обязательной частью бизнес-плана и представляет собой в общей форме план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга.

Работа по составлению бюджета маркетинга имеет следующую структуру:

1. Расходная часть бюджета:

- расчет себестоимости производства продукции;
- расчет затрат на рекламу и продвижение товаров;
- расчет затрат на организацию и функционирование системы сбыта;

2. Доходная часть бюджета:

- проектирование поступлений от продаж.

Предварительное планирование и оценка затрат на маркетинг могут проводиться и при формировании программы маркетинга с использованием инструментов укрупненного анализа расходов. Определение расходов на маркетинг является весьма сложной задачей с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. При определении бюджета маркетинга большую роль играют традиции, опыт специалистов и консультантов со стороны, а также анализ маркетинговых затрат фирм-конкурентов.

Проектирование поступлений от продаж основывается на следующих видах прогнозов:

- объемы продаж по периодам (например, за месяц, за неделю и т.д.);
- объемы продаж по продуктам и услугам (строятся отдельно по каждому из видов продуктов или услуг, чтобы сразу можно было определить прибыльные или неприбыльные товары);
- объемы продаж по группам потребителей (например, компьютерная фирма ожидает, что 50 % выручки поступит от юридических лиц, 30 % от государственных учреждений, 20 % от физических лиц);
- доля рынка (% от общего объема продаж на рынке, который предприятие готово обеспечить своими силами).

Все данные собираются, обрабатываются и сводятся в единый бюджет маркетинга (табл. 7).

Бюджет маркетинга

Статьи затрат	Сумма, руб.
Ими могут быть, например:	
- реклама в СМИ;	
- участие в ярмарке;	
- адресная реклама в виде буклетов, прайс – листов;	
- прочие организационные расходы и т.д.	
ИТОГО:	

2.4. Вторая часть бизнес-плана «Проектирование организации и управления предприятием»

План производства

Данный раздел бизнес-плана в зависимости от объекта исследования, вида бизнеса может быть интерпретирован как торговый план, план оказания услуг, план перевозок и т.д.

Главная задача этого раздела плана – показать производственно-технические возможности предприятия по выпуску продукции (работ, услуг), на которые нацелен бизнес-план, возможности произвести их надлежащего уровня качества, в нужные сроки и необходимом количестве.

Производственный план является ключевым разделом бизнес-плана. При его разработке необходимо собрать информацию по следующим вопросам:

1. Где будет производиться продукция:

- если на вновь созданном предприятии – необходимо обосновать выбор месторасположения производства с точки зрения близости к заказчикам, поставщикам, смежникам, доступности рабочей силы, транспортной инфраструктуры и т.д.;

- если на действующем предприятии – необходимо описать имеющиеся условия работы: производственные площади, оборудование, инструмент, оснастка; отметить, достаточна ли имеющаяся производственная база для реализации проекта, и каковы перспективы ее расширения, реконструкции и на каких условиях: аренда, лизинг. Это в свою очередь позволяет определить величину финансовых средств, требуемых для осуществления проекта;

2. Какие для этого потребуются производственные мощности?

Рассчитанный объем продаж диктует необходимый размер производственной мощности предприятия. Если существующих мощностей по производству продукции недостаточно, то в этом разделе рассчитываются мероприятия по вводу новых мощностей или расширению действующих;

3. Где, у кого и на каких условиях (уровень цен) будут закупаться сырье, материалы и комплектующие, издержки, топливо, энергия, тара, запасные части, т.е. необходимо собрать исчерпывающую информацию для обеспечения проекта;

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

5. Возможно ли лимитирование объемов производства со стороны имеющихся производственных мощностей или поставляемых материально-технических ресурсов?

6. Какова возможность переналадки оборудования с изменением ассортимента?

7. Какова система контроля качества?

8. Каковы системы утилизации отходов, очистки выбросов и затраты на охрану окружающей среды?

Собрав необходимую информацию в контексте вышеперечисленных вопросов, целесообразно структурировать план производства следующим образом:

- процесс производства продукции, в том числе:
- краткая характеристика технологии производства;
- анализ поставщиков;
- производственное оборудование;
- система контроля качества производства продукции;
- производственная программа и ее обоснование.

Формирование данного раздела целесообразно начать с разработки плана продаж продукции в стоимостном и натуральном показателях (табл. 8), а затем с разработки непосредственно производственной программы, с учетом стоимостных и натуральных показателей и запасов готовой продукции (табл. 9).

Таблица 8

План продаж

Наименование продукции	1 год (помесячно)												2 год	3 год
	1	2	...									12		
Ожидаемый объем продаж, шт. В том числе:														
Продукт А														
Продукт В														
Цена продаж, руб.														
Продукт А														
Продукт В														
Выручка от продаж, руб. В том числе:														
Продукт А														
Продукт В														

Программа производства продукции

Показатель	1 год (помесячно)												2 год	3 год
	1	2	...									12		
Планируемый объем продаж, шт. (руб.), в т.ч.:														
Продукт А														
Продукт В														
Планируемый запас на конец периода, шт. (руб.), в т.ч.:														
Продукт А														
Продукт В														
Запас на начало периода, шт. (руб.), в т.ч.:														
Продукт А														
Продукт В														
Количество к производству, шт. (руб.), в т.ч.:														
Продукт А														
Продукт В														

Далее производится расчет потребности в оборудовании для выполнения производственной программы (табл. 10).

Чтобы определить, сможет ли предприятие выпускать продукцию в полном объеме на рассчитанном ранее оборудовании, необходимо рассчитать производственную мощность, исходя из установленного эффективного фонда времени работы оборудования по формуле:

$$M = \frac{\Phi_{\text{эф.пл.}} * n}{T_p},$$

где M – производственная мощность оборудования станочного типа, в единицах, принятых в производственной программе.

$\Phi_{\text{эф.пл.}}$ – плановый эффективный фонд времени работы одного станка, час.

n – количество единиц оборудования в данной группе, шт;

T_p – технически расчетная норма времени (трудоемкость) изготовления изделий (выполнения детали-операции), станко - час.

Расчет потребности в оборудовании для выполнения производственной программы

Название показателей	Название продукции (условно)			Всего
	А	Б	В	
1. Программа производства в натуральном выражении				
2. Станкоемкость единицы изделия по соответствующим группам основного оборудования, станко-час.				
3. Годовой эффективный фонд времени работы единицы основного оборудования, станко-час.				
4. Станкоемкость производственной программы по группам оборудования, станко-час.				
5. Потребность в основном оборудовании для выполнения производственной программы, шт.				

$$\Phi_{эф.} = \Phi_{рен.} \left(1 - \frac{a}{100}\right),$$

где a – процент потерь рабочего времени на проведение планового ремонта оборудования (от 2% до 12 %), %;

$\Phi_{реж.}$ – режимный (номинальный) фонд времени, час;

$$\Phi_{реж.} = S((Dк - Dв - Dп) * Пс) - t_{пр},$$

где S – количество силы;

$Dк$ – календарный фонд времени, дн;

$Dв$ – количество выходных дней в году, дн;

$Dп$ – количество праздничных дней в году, дн;

$Пс$ – продолжительность смены, час.;

$t_{пр}$ – количество нерабочих часов в предпраздничные дни за год, час;

Производственную мощность можно определить и через производительность оборудования по формуле:

$$M = \Phi_{эф.пл.} * n * B,$$

где B – норма выработки на один станок в час., т.е. производительность оборудования.

Обосновав производственную программу производственными мощностями, далее следует произвести обоснование со стороны материальных (табл. 11), трудовых и финансовых ресурсов.

Таблица 11

План прямых материальных затрат на производство продукции

Показатели	1 год (помесячно)										2 год	3 год
	1	2	...						12			
Планируемый объем производства, шт.												
Продукт А												
Продукт В												
Затраты на материалы на ед. продукта, руб./ед.												
Продукт А												
Продукт В												
ИТОГО прямые затраты на материалы, руб.												
Продукт А												
Продукт В												
Запас материалов на конец периода, руб.												
Запас материалов на начало периода, руб.												
ВСЕГО затрат на покупку материалов, руб.												

Исходя из ранее произведённых расчётов, необходимо определить затраты на производство и реализацию продукции, а также установить цену на продукцию (табл. 12).

Расчет себестоимости и цены продукции

Наименование статей затрат и элементов цены	Период (год, квартал, месяц)					
	0		1	2	...	n
	единицу прод., руб.	на программу , руб.				
Затраты в расчёте на						
1. Материальные затраты, всего: в том числе:						
1.1. Сырьё и основные материалы.						
1.2. Вспомогательные материалы.						
1.3. Покупные и комплектующие изделия.						
1.4. Топливо для технологических целей						
1.5. Энергия для технологических целей						
1.6. Транспортно – заготовительные расходы (ТЗР – в % от п. 1.1.).						
1.7. Возвратные отходы (вычитываются).						
2. Заработная плата основных производственных рабочих, всего: в том числе:						
2.1. Основная зарплата основных производственных рабочих.						
2.2. Дополнительная зарплата основных производственных рабочих (в % от п. 2.1.).						
3. Начисления на зарплату (в % от п. 2.).						
4. Прочие переменные расходы.						
5. Итого переменные расходы (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4).						
6. Общепроизводственные расходы (ОПР – в % от п.2.1.).						
7. Общехозяйственные расходы (ОХР – в % от п. 2.1.).						
8. Прочие производственные расходы.						
9. Итого производственная себестоимость.						
10. Коммерческие расходы (в % от п. 9).						
11. Итого постоянные расходы* (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10).						
12. Итого полная себестоимость (п.5 + п.11)						
13. Прибыль (при плановом уровне накопления): • для минимального уровня цены – 9%. • для максимального уровня цены – 25%.						
14. Оптовая цена: • при 9% • при 25%						
15. НДС (по ставке 18% для продукции производственно – технического назначения; по ставке 10 % – для продуктов питания и товаров детского ассортимента): • при 9% • при 25%						
16. Отпускная цена предприятия: • при 9% • при 25%						

*Постоянные расходы включают расходы на:

- аренду помещения;
- зарплату АУП с начислениями;
- амортизацию;
- коммунальные расходы;
- маркетинговые исследования;
- рекламу;
- погашение банковского кредита;
- страхование;
- административные и прочие расходы;

Особой частью раздела «Производственный план» является календарный план.

Эта часть бизнес-плана определяет следующие шаги и этапы действий:

1. Устанавливает время ожидаемого финансирования;
2. Определяет дневник по дням всех маркетинговых действий;
3. Представляет производственную программу и график поставок.

Именно календарный план поможет обеспечить систематический контроль за координацией и управлением предприятия.

Итак, в календарном плане должны увязываться между собой необходимые работы, исполнители, сроки исполнения и требуемые суммы денег. Можно составлять календарный план для отдельных видов работ.

Календарный план целесообразно формировать в следующей табл. 13.

Таблица 13

Календарный план

№	Наименование этапа	Длительность, дни	Дата начала	Стоимость этапа, руб.	Использование денежных средств, руб.
1	Подготовка рабочего проекта				
2	Подготовка проектно-сметной документации на СМР				
3	Подготовка территории и ремонт зданий и сооружений				
4	Строительно-монтажные работы (СМР)				
5	Приобретение оборудования (всего), в т.ч.:				
	Основное оборудование:				
	Вспомогательное оборудование:				
6	Монтаж оборудования				
7	Наладка и изготовление опытной партии				
8	Сертификация продукции				
9	Начало производства				

Организационный план

Данный раздел бизнес-плана в первую очередь разрабатывается для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий, т.к. именно в нём закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации. Эта часть плана предполагает:

- выбор организационно – правовой формы;
- разработку организационной структуры управления;
- разработку производственной структуры предприятия;
- организация работы персонала с учётом квалификационных требований к специалистам;
- формирование штатного расписания;
- определение форм, систем, уровня оплаты труда работников предприятия.

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- численность управленческого персонала по функциям управления;
- численность линейного управленческого персонала;
- количество уровней иерархии системы управления предприятием;
- количество структурных звеньев на каждом уровне;
- степень централизации управления.

Для разработки организационной структуры предприятия необходимо:

- подготовить учредительные документы и внутрифирменные регламентирующие положения;
- определить перечень основных и вспомогательных подразделений по их функции и порядок взаимодействия между ними;
- распределить обязанности по вертикальной структуре управления;
- дать характеристику главных менеджеров – квалификацию, опыт, принцип оплаты труда и др.;
- привести описание учредителей предприятия (собственников) – перечень лиц и долю каждого в уставном капитале и другие данные.

При построении организационной структуры предприятия необходимо учитывать следующие принципы:

- централизация – правильное распределение функций работников в отделах и службах предприятия с передачей на нижнее звено функций оперативного управления;

- гибкость – способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями на производстве или в персонале;

- специализация – закрепление за каждым подразделением определенных функций управления;

- соответствие числа руководителей и подчиненных – высшее звено управления – 4-8 человек, среднее звено – 8-20 человек, нижнее звено – 20-40 человек;

- права и ответственность сотрудников;

- разграничение полномочий – линейное руководство должно обеспечивать принятие решений по выпуску продукции, а функциональное – подготавливать и реализовывать решения;

- экономичность – достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Приведем несколько схем построения организационной структуры управления предприятия (рис. 9 - 11).



Рис. 9. Фрагмент линейной структуры управления



Рис. 10. Фрагмент функциональной структуры управления



Рис. 11. Фрагмент линейно-функциональной структуры управления

Планирование трудовых ресурсов осуществляется на основе определения потребности в рабочих, ИТР и служащих (по категориям) и составлении штатного расписания.

Расчету потребности в персонале предприятия предшествует составление баланса рабочего времени, т.е. определение эффективного фонда рабочего времени одного работающего на плановый период по установленной форме (табл. 14).

Таблица 14

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего при
пятидневной рабочей неделе

Наименование показателя	Ед. изм.	Отчет за 200_г.	План на 200_г.				
			Всего	по кварталам			
				1	2	3	4
1. Календарный фонд времени	дни						
2. Количество нерабочих дней, всего	дни						
в том числе							
2.1. Праздничные							
2.2. Выходные							
2.3. Очередные и дополнительные отпуска							
3. Номинальный фонд рабочего времени (стр. 1 - стр.2)	дни						
4. Неявки на работу, всего	дни						
в том числе							
4.1. Учебные отпуска							
4.2. Отпуска в связи с родами							
4.3. Болезни							
4.4. Выполнение государственных обязанностей							
4.5. Неявки с разрешения организации							
4.6. Прогоулы							
4.7. Целодневные простои							
4.8. Прочие невыходы							
5. Полезный фонд рабочего времени (стр. 3 - стр. 4)	дни						
6. Средняя продолжительность рабочего дня	час						
7. Полезный фонд рабочего времени (стр. 5 * стр. 6)	час						

При планировании численности рабочих следует руководствоваться следующими методами:

1. При расчете численности основных и вспомогательных рабочих, занятых на нормируемых работах ($Ч_H$) применяется метод расчета по трудоемкости работ:

$$Ч_H = \frac{T_{np}}{\Phi_{эф} * K_{вн}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i T_i}{\Phi_{эф} * K_{вн}},$$

где T_{np} – трудоемкость производственной программы, нормо-час;

N_i – плановый объем производства продукции (производственная программа), натур. ед;

T_i – плановая трудоемкость (норма времени) производства единицы продукции, нормо-час;

$\Phi_{эф.}$ – плановый эффективный фонд времени на одного рабочего, час;

$K_{вн}$ – плановый коэффициент выполнения норм (от 1 до 1,2);

2. При расчёте численности вспомогательных рабочих ($Ч_{всп}$) применяется метод расчёта по нормам обслуживания:

$$Ч_{всп} = \frac{Обс * Ср}{Нобс * Кнф},$$

где $Обс$ – объём работ по обслуживанию;

$Нобс$ – норма обслуживания, т. е. количество единиц оборудования, производственных площадей и т.п., обслуживаемое одним или группой вспомогательных рабочих;

$Ср$ – сменность работ (количество смен);

$Кнф$ – коэффициент эффективного использования номинального фонда времени (по балансу рабочего времени как отношение числа рабочих дней в году к номинальному фонду времени).

Численность административно – управленческого персонала (АУП) определяется по функциям управления с последующим составлением штатного расписания (табл. 15).

Таблица 15

Штатное расписание

Подразделения предприятия	Количество человек	Оклад, руб.
Должности		
1. Бухгалтер		
2. Менеджер		
и т.д.		
Всего		

Определив потребность в трудовых ресурсах в расчёте на производственную программу, следует осуществить расчёт фонда заработной

платы (ФЗП) по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников, руководствуясь действующими методами:

1. метод прямого счёта:

$$\text{ФЗП} = \text{Чсп} * \text{ЗПср},$$

где Чсп – среднесписочная плановая численность работающих, чел.,
 ЗПср – средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде (с доплатами и начислениями)/руб.;

2. нормативный метод расчёта:

$$\text{ФЗП} = Q * \text{Нзн},$$

где Q – общий объём продаж продукции в плановом периоде (производственная программа), руб.

Нзн – норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции, руб.

Расчётом общего ФЗП в целом по предприятию завершается определением:

- ФЗП основных рабочих – сдельщиков;
- ФЗП вспомогательных рабочих – повременщиков;
- ФЗП руководителей, специалистов и служащих.

Необходимо привести их расчёт согласно действующей методике.

В данном разделе также необходимо определить квалификационные требования и обязанности работников предприятия (табл. 16).

Таблица 16

Квалификационные требования и обязанности работников

Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
Генеральный директор	Образование высшее экономическое, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет	Руководит всеми видами деятельности предприятия, организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, направляет их деятельность на достижение результатов, обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия
Коммерческий директор	Образование высшее экономическое, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет	Осуществляет руководство хозяйственно-организационной деятельностью предприятия в области снабжения, заготовки и хранения сырья, координирует и контролирует работу подчиненных ему подразделений
и т.д.		

2.5. Третья часть бизнес-плана «Финансовый план и оценка экономической эффективности»

Назначение и структура финансового плана

Данный раздел бизнес – плана концентрирует в себе результаты всех предыдущих разделов, подводит основные возможные финансовые итоги разрабатываемого проекта. Для этого производятся следующие финансовые расчёты:

- план доходов и расходов (табл. 17);
- план денежных доходов и поступлений (табл. 18);
- сводный баланс активов и пассивов предприятия (балансовый план);
- график достижения безубыточности.

Таблица 17

План доходов и расходов

Показатели	1 год (помесячно)									2 год	3 год
	1	2	...						12		
1. Выручка от реализации, руб.											
2. НДС, руб.											
3. Себестоимость, руб.											
4. Прибыль от реализации, руб.											
5. Налог на прибыль, руб.											
6. Чистая прибыль, руб.											

План движения денежных средств

Показатели	1 год (помесечно)									2 год	3 год
	1	2	...						12		
Остаток денежных средств на начало расчетного периода,											
Ожидаемые поступления денежных средств, в том числе.											
Выручка от продаж											
Предстоящие выплаты, в том числе											
Закупка материалов											
Расходы на оплату труда											
Отчисления в гос.внебюджетные фонды											
Коммерческие и управленческие расходы											
Оплата процентов по кредитам											
Возврат кредитов											
Кассовый прирост											
Прогнозируемый остаток денежных средств на конец периода											

Анализ безубыточности

Бизнес – план позволяет без проведения конкретных реальных шагов просчитать все возможные варианты конечного результата и выбрать оптимальный. С этой целью в отечественной практике планирования используется мировой финансовый опыт, позволяющий уже на этапе разработки бизнес – плана определить уровень безубыточности и рентабельности предлагаемого проекта, конкретную номенклатуру оценочных показателей планируемого и реализуемого бизнеса.

Анализ безубыточности предполагает:

- определение уровня безубыточности, критического объема производства или, как его называют, порога рентабельности;
- построение графика безубыточности (рис. 12);
- определение запаса финансовой прочности.

При проведении анализа безубыточности необходимо все затраты предприятия разделить на *условно-постоянные* не зависящие от объема производства, и *условно-переменные*, изменяющиеся прямо пропорционально объемам производства.

Аналитический расчёт уровня безубыточности производится в натуральном и стоимостном выражениях по формулам:

- критический объём производства в натуральном выражении ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC},$$

где FC – постоянные затраты на выпуск продукции (услуги), руб.;

P – цена единицы продукции (услуги), руб.;

AVC – переменные затраты на единицу продукции (услуги), руб.;

- критический объём производства в стоимостном выражении ($Q'_{кр}$):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a},$$

где a – доля переменных затрат в цене изделия.

$$a = \frac{AVC}{P},$$

Критический объём производства или уровень безубыточности показывает величину выручки от реализации, при которой предприятие полностью покрывает все свои расходы, не получая прибыли.

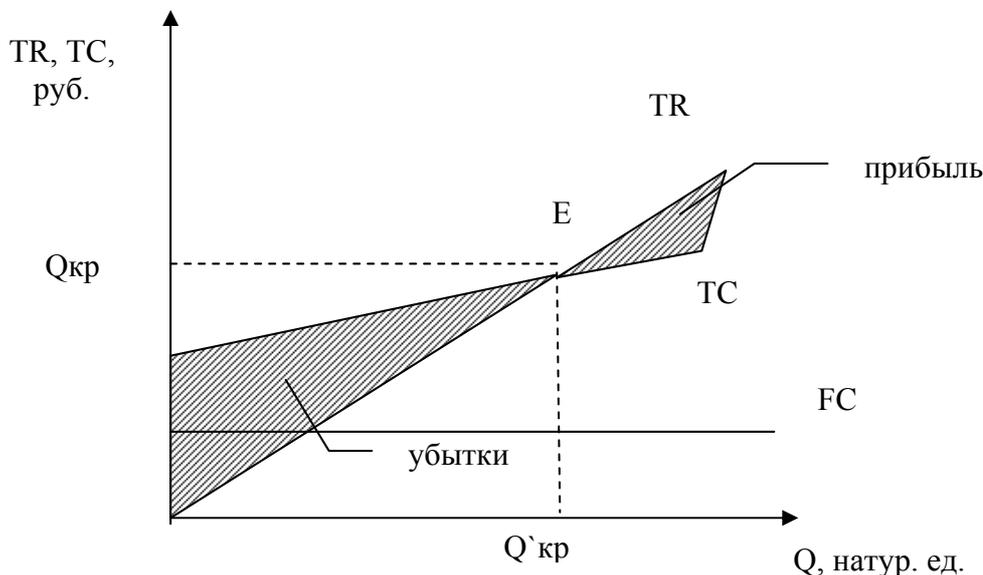


Рис. 12. Графическое определение точки безубыточности

TR – выручка от реализации продукции (услуги), руб.;

TC – совокупные затраты, руб.;

$Q_{кр}$ – объём производства в натуральном выражении;

$Q'_{кр}$ – объём производства в стоимостном выражении.

Чтобы оценить насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, необходимо рассчитать запас финансовой прочности (табл. 17) – процентное отклонение фактической выручки от пороговой по формуле:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100,$$

где St – запас финансовой прочности, %;
TR – фактическая выручка, руб.;
TR' – пороговая выручка;

$$TR' = \frac{FC}{K},$$

где K – коэффициент покрытия;

$$K = \frac{TR - VC}{TR},$$

VC – переменные затраты на выпуск продукции (услуги) руб.

Таблица 19

Расчёт безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателя	Значение показателя
1. Объём продаж, руб.	
2. Условно – постоянные расходы, руб.	
3. Удельный вес условно - постоянных расходов в объёме продаж, руб.	
4. Точка безубыточности, руб.	
5. Запас финансовой прочности, руб.	

Стратегия финансирования

В данном разделе необходимо разработать схему – прогноз получения средств, необходимых для реализации проекта, и определить возможный срок окупаемости вложений, предполагаемую рентабельность производства.

На основании ранее рассчитанной общей потребности в средствах для реализации проекта определяются источники финансирования.

В зависимости от каналов поступления средств их источниками могут быть:

- внутренние (собственные):
- внешние:
- дополнительное привлечение средств собственников – вкладчиков или акционеров;
- долевое или заёмное финансирование – кредиты в коммерческих банках, централизованные государственные кредиты, ипотечные ссуды, долговые обязательства;
- лизинговое финансирование.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях. Тогда банки не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемого предприятия, да и не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов по созданию нового предприятия или реализации технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. Так как новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если прибыль инвестируется в развитие фирмы, что ведет к повышению курса ее акций и укреплению позиций на рынке.

Каждая из возможных схем финансирования бизнес – проекта должна быть просчитана и оценена по последствиям её использования на данном предприятии (табл. 20).

Таблица 20

Расчёт потребности в инвестициях и стратегия финансирования

Наименование показателей	Величина показателя по периодам			
	1 год	2 год	3 год	...
1. Потребность в инвестициях, руб., всего: в том числе:				
•				
•				
•				
2. Источники финансирования, руб., всего: в том числе:				
• собственные средства:				
• внешние:				

Возврат заёмных средств происходит по следующей схеме (табл. 21).

Таблица 21

Схема погашения банковского кредита

Месяц	Задолженность	Погашение кредита	Сумма процентов	Сумма к уплате
1				
2				
3				
ВСЕГО				

Расчет эффективности бизнеса

Заключительным этапом разработки бизнес – плана является расчёт (оценка) эффективности бизнеса

Для оценки прибыльности работы обычно используют различные варианты показателя рентабельности - отношение прибыли, полученной предприятием за отчетный период, к какому либо базовому показателю хозяйственной деятельности - выручке, величине активов, капиталу и т.д.

Рентабельность продаж - это отношение прибыли (П) к выручке от реализации продукции (В):

$$R_{пр} = П/В * 100\%$$

Рентабельность активов определяется как отношение прибыли к средней величине общих активов (А) предприятия:

$$R_a = П/А * 100\%.$$

Рентабельность инвестиционного капитала — это отношение прибыли к средней величине инвестиционного капитала (ИК):

$$R_{и} = П/ ИК * 100\%$$

Критерий эффективности – это наиболее благоприятное соотношение между прибыльностью и рискованностью проекта. Прибыльность – это не просто прирост капитала, а такой темп его увеличения, который полностью компенсирует инфляционное уменьшение покупательной способности денег в течение инвестиционного цикла и покрывает риски инвестора, связанные с возможностью недополучения прибыли.

Таким образом, проект будет привлекательным для инвестора, если его реальная доходность будет превышать таковую для любого иного способа вложения капитала.

К основным показателям эффективности бизнес-плана относятся:

- Чистый доход (ЧД); Net Value — NV.
- Чистый дисконтированный доход (ЧДД); Net Present Value (NPV).
- Индекс доходности (ИД); Profitability Index (PI)
- внутренняя норма доходности (ВНД); Internal Rate of Return (IRR).
- Срок окупаемости (Discounted payback period; (PBP) мес.)

Чистым доходом (ЧД; *Net Value — NV*) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum_m \Phi_m,$$

где Φ_m — эффект (сальдо) денежного потока на m -м шаге, а сумма распространяется на все шаги в расчетном периоде.

Важнейшим показателем эффективности проекта является **чистый дисконтированный доход** (ЧДД; **интегральный эффект**; *Net Present Value — NPV*) — накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. ЧДД зависит от нормы дисконта E и рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_m \Phi_m \times \alpha_m,$$

где α_m — коэффициент дисконтирования.

ЧД и **ЧДД** характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом неравноценности их одновременности. Их разность (ЧД - ЧДД), которая, как правило, положительна, нередко называют **дисконтом проекта**, но ее не надо смешивать с нормой дисконта.

Для признания проекта эффективным, **с точки зрения инвестора**, необходимо, чтобы его ЧДД был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при условии, что он положителен).

Следующий показатель возникает, когда ЧДД проекта рассматривается как функция от нормы дисконта E .

Внутренней нормой доходности (ВНД, внутренней нормой дисконта; внутренней нормой рентабельности; *Internal Rate of Return — IRR*) обычно называют такое положительное число E' , что при норме дисконта $E = E'$ чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0.

Недостаток определенной таким образом ВНД заключается в том, что уравнение ЧДД (E) = 0 необязательно имеет один положительный корень. Оно может вообще не иметь корней или иметь несколько положительных корней.

Для того чтобы избежать этих трудностей, лучше определять ВНД иначе:

ВНД - это положительное число E' такое, что ЧДД:

- **при норме дисконта $E=E'$ обращается в 0;**
- **при всех $E > E'$ отрицателен;**
- **при всех $0 < E' < E$ положителен.**

Определенная таким образом ВНД, если только она существует, всегда единственна.

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта E . Проекты, у которых $\text{ВНД} > E$, имеют положительное ЧДД и поэтому эффективны, те, у которых $\text{ВНД} < E$, имеют отрицательное ЧДД и потому неэффективны.

Сроком окупаемости ("простым" сроком окупаемости; *payback period*) называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый доход в текущих или дефлированных ценах становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Срок окупаемости в соответствии с заданием на расчет эффективности может исчисляться либо от базового момента времени, либо от начала осуществления инвестиций, либо от момента ввода в эксплуатацию основных фондов создаваемого предприятия. При оценке эффективности он, как правило, выступает только в качестве ограничения.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) — максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Данный показатель отражает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называется еще **капиталом риска**.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) — максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ДПФ показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

Индексы доходности (*profitability indexes*) характеризуют (относительную) "отдачу проекта" на вложенные в него средства. Они могут вычисляться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности часто используются:

- **индекс доходности затрат** — отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным затратам);

- **индекс доходности дисконтированных затрат** — отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;

- **индекс доходности инвестиций (ИД)** — увеличенное на I единицу отношение ЧД к накопленному объему инвестиций;

- **индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДЦ)** — увеличенное на единицу отношение ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

При расчете ИД и ИДЦ могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения,

осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию (соответствующие показатели будут, конечно, иметь различные значения).

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если для этого потока ЧД положителен. Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если для этого потока ЧДД положителен.

Необходимые условия эффективности инвестиционных бизнес-проектов

Для того чтобы проект мог быть признан эффективным, необходимо выполнение какого-нибудь из следующих условий:

1. $ЧДД > 0$.
2. $ВНД > E$ при условии, что ВНД этого проекта существует.
3. $ИД > 1,0$.
4. Срок окупаемости с учетом дисконтирования $T_d < T$.

При этом если выполнено условие 2, остальные условия также будут выполняться, если же выполнено любое из условий 1, 3, 4, то будут выполнены и другие из этих условий (хотя ВНД проекта может и не существовать).

Расчеты показателей эффективности проекта.

Все расчеты показателей эффективности рекомендуется выполнять с денежных средств $[П(t)]$ и оттоки или выплаты денежных средств $[О(t)]$ в каждом периоде (t) реализации проекта.

Дисконтирование служит для приведения разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени; обычно к начальному периоду.

Сумма поступлений $(\Pi(t))$, используемая в процессе расчетов по критериям КЭШ-ФЛО, формируется путем суммирования следующих статей:

- Поступления от сбыта продукции (услуг)
- Поступления от других видов деятельности
- Поступления от реализации активов
- Доходы по банковским вкладам

Сумма выплат $(\theta(t))$, формируется аналогичным образом и включает в себя:

- Прямые производственные издержки, кроме амортизации
- Затраты на заработную плату
- Выплаты на другие виды деятельности
- Общие издержки
- Налоги
- Затраты на приобретение активов
- Другие некапитализируемые издержки подготовительного периода
- Выплаты % по займам

- Банковские вклады

Разница между притоком и оттоком денежных средств в каждом периоде (t) называется *потоком реальных денег* $\Phi(t)$ или *Кэш Фло (Cash Flow)*. Значения $\Pi(t)$ и $O(t)$ для каждого месяца делятся на соответствующий коэффициент дисконтирования $E_{мес}$:

$$E_{мес} = \sqrt[12]{1 + \frac{E_{год}}{100}},$$

где $E_{год}$ - годовая ставка дисконтирования в %.

Продисконтированные $\Pi(t)$ ($D\Pi(t)$) и $O(t)$ ($DO(t)$) для конкретного периода (месяца) вычисляются по формулам:

$$D\Pi(t) = \Pi(t) \times \frac{1}{E_{мес}^t}$$

$$DO(t) = O(t) \times \frac{1}{E_{мес}^t},$$

где t - порядковый номер месяца проекта.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \Phi_{инт} = \sum_{t=0}^T D\Pi(t) - \sum_{t=0}^T DO(t),$$

где $D\Pi t$ - продисконтированные поступления, получаемые на t-ом шаге расчета,

$DO t$ - продисконтированные затраты, осуществляемые на том же шаге

T - горизонт расчета (число прогнозов)

Эффект достигаемый на t-ом шаге:

$$\Phi t = (\Pi t - O t)$$

Если ЧДД проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта). Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. Если $\text{ИД} > 1$, проект эффективен, если $\text{ИД} < 1$ - неэффективен.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T D\Pi(t)}{\sum_{t=0}^T DO(t)}$$

где $D\Pi_t$ - продисконтированные поступления, получаемые на t -ом шаге расчета,

DO_t - затраты, осуществляемые на том же шаге

T - горизонт расчета (число прогнозов)

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта ($E_{вн}$), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Полученная в процессе расчета ВНД сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал. Она должна быть больше, чем в случае безрискового вложения капитала.

Срок окупаемости - минимальный временной интервал, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иначе, - это период (в месяцах, кв-лах, годах), начиная с которого вложения и затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования рассчитывается при условии выполнения равенства:

$$\sum_{t=0}^T D\Pi(t) - \sum_{t=0}^T DO(t) = 0$$

Ставка дисконтирования обычно принимается на уровне доходов, которые могут быть получены в результате практически безрискового вложения капитала.

Оценка рисков

Под “риском” принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части доходов в результате осуществления определённой производственной и финансовой деятельности.

Назначение анализа риска в бизнес – плане сводится к обоснованию целесообразности и возможной безопасности вложения средств потенциальных инвесторов и, главное, разработке мер по защите от возможных потерь.

Содержанием раздела является:

1. описание организационных мер по профилактике рисков.
2. разработка программы страхования от рисков.

Теория и практика предусматривают достаточно глубокую классификацию видов рисков в деятельности предприятия, а также методов определения рисков, критериев и оценок рисков, средств и способов снижения степени риска.

Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках:

1. По роду опасности:

- Техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т.д. Примером техногенных рисков могут служить огневые риски, связанные с воздействием огня на различные объекты.

- Природные риски не зависят от деятельности человека. К ним относятся в основном риски стихийных бедствий: землетрясения, наводнения, урагана, тайфуна, удара молнии, извержения вулкана и т.д.

- Смешанные риски - это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека. Примером может служить оползень, вызванный проведением строительных работ.

- Риски, связанные с финансовой деятельностью, условно можно причислить к антропогенным.

2. По характеру деятельности:

- Предпринимательские риски связаны с развертыванием производства и прибылью, а именно: недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др.

- К финансовым и коммерческим можно отнести риски из области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки: неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, невозврат кредита, непредвиденные судебные расходы.

- Профессиональные риски связаны с исполнением лицами своих профессиональных обязанностей.

- К инвестиционным относятся риски, которые возникают при вложении инвесторами средств с целью получения прибыли, например риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные, страновые.

- Среди транспортных рисков, возникающих при транспортировке грузов, различают морские, воздушные и наземные.

- Промышленные риски характерны для производственной деятельности предприятий: выход из строя оборудования, станков, приборов, сложных технических комплексов, а также повреждения промышленных зданий и сооружений.

3. По природе объектов, которые подвержены риску:

- риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;

- имущественные риски, среди которых выделяются риски наступления гражданской ответственности.

Приступая к разработке данного раздела бизнес – плана, необходимо разобраться в природе рисков и основных параметров данной экономической категории. Необходимо:

1. Составить исчерпывающий перечень рисков по основным видам.

2. Произвести оценку вероятности наступления риска.

3. Разработать предложения и методы по минимизации рисков.

Управление рисками

Основные этапы процесса управления риском (рис. 13):

- анализ риска;
- выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;
- принятие решения;
- непосредственное воздействие на риск;
- контроль и корректировка результатов процесса управления.



Рис. 13. Схема процесса управления риском

Анализ риска - начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ состоит из выявления рисков и их оценки. При выявлении рисков определяются все риски, присущие предприятию. Сначала риски выявляются и оцениваются, затем выбирается методы воздействия на них при сравнении их эффективности. Далее принимается решение о способах воздействия на риск и оцениваются полученные результаты.

Оценка - это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба. Формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций, и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера.

Выявление и оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Часто анализ идет в двух противоположных направлениях - от

оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются убытки и необходимо выявить причины. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и возможные последствия.

Следующий этап - это выбор метода воздействия на риски с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Т.к. каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения, то возникает проблема оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них.

Появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап принятия решений, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами.

Процесс непосредственного воздействия на риск представлен тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска (табл. 22).

Таблица 22

Основные группы методов воздействия на риск

Воздействие на риск		
<i>Снижение</i>	<i>Сохранение</i>	<i>Передача</i>
Исключение риска	Без финансирования	Страхование
Снижение вероятности возникновения риска	Самострахование	Получение финансовых гарантий
Снижение возможного ущерба	Привлечение внешних источников (займы, дотации)	Другие методы (договорные, юридические и пр.)

Снижение риска - это уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий. Обычно оно достигается при помощи осуществления предупредительных организационно-технических мероприятий, под которыми понимаются различные способы усиления безопасности зданий и сооружений, установка систем контроля и оповещения, противопожарных устройств, проведение обучения персонала способам поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

Сохранение риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Предприятие может создать специальные резервные фонды (фонды самострахования или фонд риска), из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций. Такой метод управления риском называется самострахованием.

К мерам, осуществляемым при сохранении риска, могут быть также причислены получение кредитов и займов для компенсации убытков и восстановления производства, получение государственных дотаций и др.

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска. К ним

относятся страхование, которое подразумевает передачу риска страховой компании за определенную плату, а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т.д.

Заключительным этапом управления риском являются контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учетом новой информации. Контроль состоит в получении информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации.

МОДУЛЬ 3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА

3.1. Общая последовательность анализа бизнес-плана

Анализ бизнес-плана следует осуществлять по общей схеме, которая включает специальные разделы, оценивающие коммерческую, техническую, финансовую, экономическую и институциональную выполнимость бизнес-плана, оценка должна оканчиваться анализом риска. На рис. 14 представлена общая последовательность анализа проекта.

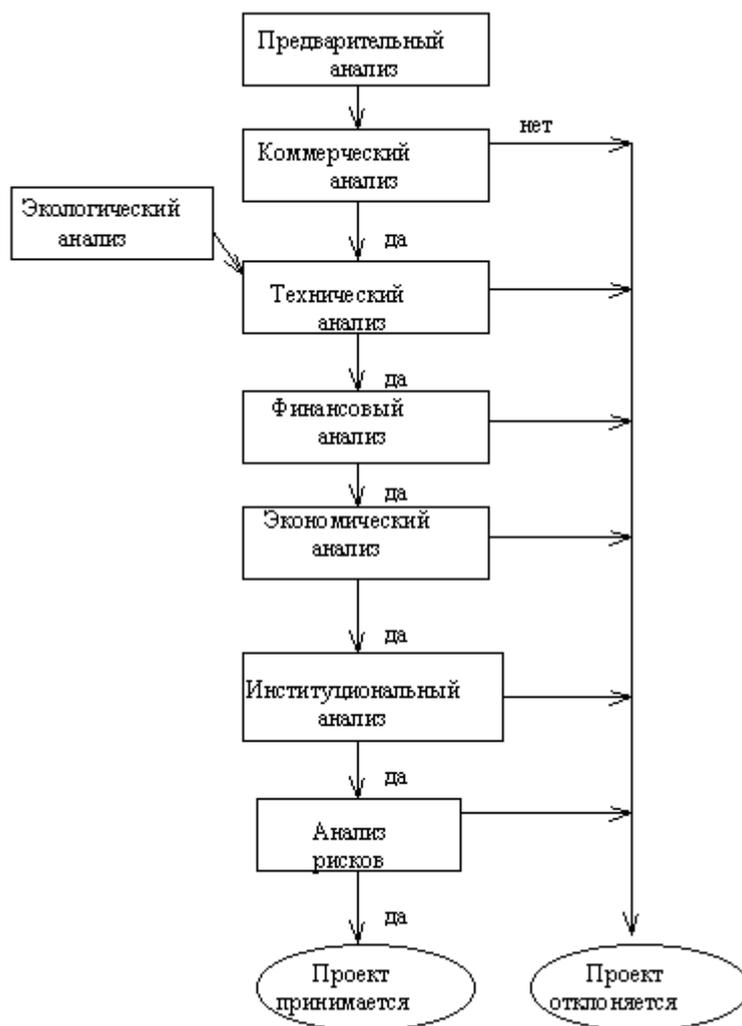


Рис. 14. Общая последовательность анализа бизнес-плана

Предварительная стадия разработки и анализа бизнес-плана

При разработке бизнес-плана осуществляется анализ эффективности его реализации. Данный анализ и составляет содержание предварительной стадии анализа бизнес-плана. При проведении анализа используют следующие два критерия:

- зрелость отрасли,
- конкурентоспособность предприятия (его положения на рынке).

Анализ зрелости отрасли принято производить, относя ее к одному из четырех состояний развития: эмбриональному, растущему, зрелому и стареющему.

При исследовании положения предприятия на рынке необходимо установить конкурентоспособность фирмы в рамках отрасли, к которой она принадлежит.

При этом различают следующие конкурентные состояния предприятия: доминирующее, сильное, благоприятное, неустойчивое, слабое, нежизнеспособное.

На основании сопоставления критериев зрелости отрасли и конкурентной способности предприятия, разрабатывают матрицу жизненных циклов предприятия (рис. 15), позволяющую определить целесообразность осуществления бизнес-плана.



Рис. 15. Матрица наборов жизненных циклов

Конечным результатом предварительной стадии анализа бизнес-плана является установление положения конкретного предприятия по указанным критериям, т.е. буквально, какой конкретной “клетке” в матрице принадлежит данное предприятие.

Исходя из приведенной формализации, может быть рассмотрена одна из возможных стратегий развития предприятия, представленных в табл. 23.

Стратегии развития предприятия

Положение на рынке	Стадии зрелости			
	Эмбриональная	Растущая	Зрелая	Стареющая
Доминирующее	Инвестируйте быстрее требований рынка	Удерживайте позиции. Удерживайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции
Сильное	Инвестируйте со скоростью, диктуемой рынком	Попытайтесь улучшить положение. Увеличивайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции или подводите итоги
Благо-приятное	Избирательно или целиком увеличивайте долю. Все силы на увеличение рыночной доли	Попытайтесь улучшить положение. Избирательное увеличение доли	Выжидание или стабилизация. Найдите нишу и пытайтесь защищаться	Подводите итоги или постепенно уходите
Неустойчивое	Избирательно подходите к завоеванию позиций	Найдите свою нишу и обороняйтесь	Найдите нишу и удерживайте ее или постепенно уходите	Уходите постепенно или сразу
Слабое	Вверх или вон	Перестраивайтесь или уходите совсем	Перестраивайтесь или постепенно уходите	Уходите сразу

Стадия предварительного анализа не должна быть продолжительной по времени, и выводы, которые делаются на предварительном этапе преимущественно, базируются на качественных оценках.

Тем не менее, эта стадия необходима, по крайней мере, по следующим двум причинам:

- при дальнейшем общении со стратегическим инвестором вопросы зрелости отрасли и конкурентного положения предприятия обязательно будут подниматься и к этому необходимо быть готовым заранее,
- если менеджеры предприятия не позаботятся об этом анализе, то стратегический инвестор сделает это сам и его выводы могут быть не столь благоприятными.

3.2. Виды анализов бизнес-плана

Анализ коммерческой выполнимости проекта

Маркетинговый анализ должен включать анализ потребителей и конкурентов. Анализ потребителей позволяет определить потребительские запросы, потенциальные сегменты рынка и характер процесса покупки. Для этого необходимо провести детальное исследование рынка. Кроме того, необходимо провести анализ основных конкурентов в рамках рыночной структуры и институциональных ограничений, на нее влияющих. На основе результатов маркетингового анализа разрабатывается маркетинговый план. В нем должны быть определены стратегии разработки продукта, ценообразования, методы продвижения товара на рынок и сбыта. В рамках маркетингового плана желательно спрогнозировать реакцию конкурентов и ее последующее влияние на возможность выполнения маркетингового плана.

В ходе проведенного анализа формируются следующие блоки: анализ рынка, анализ конкурентной среды, разработка маркетингового плана продукта, обеспечение достоверности информации, используемой для предыдущих разделов.

Технический анализ

Задачей технического анализа бизнес-плана является:

- определение технологий, наиболее подходящих с точки зрения целей проекта,
- анализ местных условий, в том числе доступности и стоимости сырья, энергии, рабочей силы,
- проверка наличия потенциальных возможностей планирования и осуществления проекта.

Технический анализ обычно производится группой собственных экспертов предприятия с возможным привлечением узких специалистов. Стандартная процедура технического анализа начинается с анализа собственных существующих технологий. При этом необходимо руководствоваться следующими критериями: (1) технология должна себя хорошо зарекомендовать ранее, то есть быть стандартной, (2) технология не должна быть ориентирована на импортное оборудование и сырье.

Если оказывается невозможным использовать собственную технологию, то проводится анализ возможности привлечения зарубежной технологии и оборудования по одной из возможных схем:

- совместное предприятие с иностранной фирмой - частичное инвестирование и полное обеспечение всеми технологиями;
- покупка оборудования, которое реализует технологическое know-how;
- “turn-key” - покупка оборудования, постройка завода, наладка технологического процесса;
- “product-in-hand” - “turn-key” плюс обучение персонала до тех пор, пока предприятие не произведет необходимый готовый продукт;

- покупка лицензий на производство;
- техническая помощь со стороны зарубежного технолога.

Правило выбора технологии предусматривает комплексный анализ некоторых альтернативных технологий и выбор наилучшего варианта на основе какого-либо агрегированного критерия.

Ключевые факторы выбора среди альтернативных технологий сводятся к анализу следующих аспектов использования технологий.

1. Прежнее использование выбранных технологий в сходных масштабах (масштабы могут быть слишком велики для конкретного рынка).

2. Доступность сырья (сколько потенциальных поставщиков, какие их производственные мощности, качество сырья, каково количество других потребителей сырья, стоимость сырья, метод и стоимость доставки, риск в отношении окружающей среды).

3. Коммунальные услуги и коммуникации.

4. Нужно быть уверенным, что организация, которая продает технологию, имеет на нее патент или лицензию.

5. По крайней мере начальное сопровождение производства продавцом технологии.

6. Приспособленность технологии к местным условиям (температура, влажность и т.п.).

7. Загрузочный фактор (в процентах от номинальной мощности по условиям проекта) и время для выхода на устойчивое состояние, соответствующее полной производительности.

8. Безопасность и экология.

9. Капитальные и производственные затраты.

Финансовый анализ

Общая схема финансового анализа бизнес-плана предусматривает:

1. Анализ финансового состояния предприятия в течение трех - пяти предыдущих лет работы предприятия.

2. Анализ финансового состояния предприятия в период подготовки бизнес-плана.

3. Анализ безубыточности производства основных видов продукции.

4. Прогноз прибылей и денежных потоков в процессе реализации бизнес-плана.

5. Оценка эффективности бизнес-плана.

Финансовый анализ предыдущей работы предприятия и его текущего положения обычно сводится к расчету и интерпретации основных финансовых коэффициентов, отражающих ликвидность, кредитоспособность, прибыльность предприятия и эффективность его менеджмента. Если инвестиционный проект готовится для привлечения западного стратегического инвестора, финансовую отчетность следует преобразовать в западные форматы той страны, из которой предполагается привлечь инвестора.

Анализ безубыточности включает в себя систематическую работу по анализу структуры себестоимости изготовления и продажи основных видов продукции и разделение всех издержек на переменные (которые изменяются с изменением объема производства и продаж) и постоянные (которые остаются неизменными при изменении объема производства). Основная цель анализа безубыточности - определить точку безубыточности, т.е. объема продаж товара, который соответствует нулевому значению прибыли. Важность анализа безубыточности заключается в сопоставлении реальной или планируемой выручки в процессе реализации бизнес-плана с точкой безубыточности и последующей оценки надежности прибыльной деятельности предприятия.

Наиболее ответственной частью финансового раздела проекта является собственно его инвестиционная часть, которая включает:

- определение инвестиционных потребностей предприятия по проекту,
- установление (и последующий поиск) источников финансирования инвестиционных потребностей,
- оценка стоимости капитала, привлеченного для реализации бизнес-плана,
- прогноз прибылей и денежных потоков за счет реализации проекта,
- оценка показателей эффективности проекта.

При оценке окупаемости проекта в течение его срока реализации необходимо учитывать, что объем денежных потоков, которые получаются в результате реализации проекта должен покрывать величину суммарной инвестиции с учетом принципа “стоимости денег во времени”. Проект считается целесообразным с точки зрения финансовых критериев, если суммарный денежный поток, генерируемый инвестицией, покрывает ее величину с учетом принципа “стоимости денег во времени”.

Экономический анализ

Экономический анализ состоит в оценке влияния вклада проекта в увеличении богатства государства (нации).

В процессе экономического анализа необходимо выяснить прибыльность государства, а не владельцев компании от реализации этого проекта.

Процедура оценки экономической эффективности может быть представлена в виде следующей последовательности.

1. Представить результаты финансового анализа.
2. Сделать новую классификацию затрат и доходов с точки зрения экономического анализа.
3. Перевести финансовые значения в экономические (они не совпадают по причине несоответствия цен и затрат для внешнего и внутреннего рынка).
4. Оценить стоимость других возможностей для использования ресурсов и получения такого же продукта.

5. Исключить все расчеты по внутренним платежам (так как они не изменяют общего богатства страны).

6. Сопоставить ежегодные экономические потоки средств с исходным объемом инвестиции (это будет конечный итог).

Экономический анализ проводится для крупных инвестиционных проектов, которые разрабатываются по заказу правительства и призваны решить какую-либо национально значимую задачу. Если предприятие разрабатывает инвестиционный проект по своей собственной инициативе, самостоятельно привлекая инвестора, оно в конечном итоге фокусирует общий интерес проекта на выгодах его участников, главным образом тех физических и юридических лиц, которые предоставили финансовые ресурсы для проекта. И если в число этих лиц не входит государство, экономический анализ проекта можно не производить.

Институциональный анализ

Институциональный анализ оценивает возможность успешного выполнения бизнес-плана с учетом организационной, правовой, политической и административной обстановки. Этот раздел бизнес-плана является не количественным и не финансовым. Его главная задача - оценить совокупность внутренних и внешних факторов, сопровождающих инвестиционный проект.

Анализ риска

Анализ риска предлагает учет всех изменений, как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения.

Иногда в процессе анализа риска ограничиваются анализом сценариев, который может быть проведен по следующей схеме.

1. Выбирают параметры бизнес-плана в наибольшей степени неопределенные.

2. Производят анализ эффективности проекта для предельных значений каждого параметра.

3. В инвестиционном проекте представляют три сценария:

- базовый,
- наиболее пессимистичный,
- наиболее оптимистичный (необязательно).

Стратегический инвестор обычно делает вывод на основе наиболее пессимистичного сценария.

МОДУЛЬ 4. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК БИЗНЕС-ПЛАНОВ

4.1. Содержание бизнес-плана

Титульный лист (аннотация)

Резюме (итог всей работы)

ЧАСТЬ 1. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Раздел 1. Общая характеристика предприятия, отрасли, продукции

1.1. Общая характеристика предприятия

1.1.1 Вид деятельности проектируемого предприятия *«название»*

1.1.2. Организационно-правовая форма и характер собственности проектируемого предприятия *«название»*

1.1.3 Территориальное размещение проектируемого предприятия *«название»*

1.2. Характеристика отрасли

1.3. Описание продукции

1.3.1 Наименование товара и потребности, удовлетворяемые им

1.3.2 Описание, основные характеристики и свойства товара (рисунок, фото)

1.3.3 Анализ сильных и слабых сторон товара

1.3.4 Качество и конкурентоспособность товара

1.3.5 Характеристика жизненного цикла товара

РАЗДЕЛ 2. План маркетинга

2.1. Анализ ситуации, ориентированной на стратегические задачи

2.1.1 Анализ потенциала

2.1.2. Анализ конкурентов

2.1.3 Анализ рынка (структура, емкость, насыщенность)

2.1.4 Анализ макросреды

2.1.5 SWOT-анализ

2.2. Стратегия, цели и задачи маркетинга

2.3. План мероприятий (маркетинговая программа)

2.3.1 Товарная политика

2.3.2 Ценовая политика

2.3.3 Сбытовая политика

2.3.4 Коммуникативная политика

2.4. Бюджет маркетинга

ЧАСТЬ 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

РАЗДЕЛ 3. План производства

3.1 Производственная структура предприятия

3.2 Описание технологического процесса производства и технологическая схема производства

3.3 Обоснование и расчет численности персонала

РАЗДЕЛ 4. Организационный план

Проектирование организационной структуры управления предприятием

ЧАСТЬ 3. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА

РАЗДЕЛ 5. Финансовый план и оценка эффективности

5.1. Расчет продолжительности расчетного периода

5.2 Планирование инвестиций

5.2.1 Расчет стоимости оборудования, инструмента, инвентаря и амортизационных отчислений

5.2.2 Расчет инвестиционных издержек

5.2.3 Распределение инвестиционных издержек по источникам финансирования

5.3. Планирование объема продаж

5.4. Планирование затрат на производство и реализацию продукции

5.4.1. Планирование материальных затрат

5.4.2. Планирование заработной платы

5.4.3. Планирование начислений на заработную плату

5.4.4. Планирование прочих затрат

5.4.5. Расчет затрат на производство и реализацию продукции

5.5. Планирование цены

5.6. Планирование операционных денежных потоков

5.7. Оценка эффективности

РАЗДЕЛ 6. Риски

ПРИЛОЖЕНИЯ

4.2. Примеры разработки и представления разделов первой части бизнес-плана «Разработка плана маркетинга»

Примеры разработки и представления раздела 1 «Общая характеристика предприятия, отрасли, продукции»

Раздел 1.1. «Общая характеристика предприятия»



Рис. 16. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

Раздел 1.2. «Характеристика отрасли»



Рис. 17. Бизнес-план «Производство химических средств защиты растений»

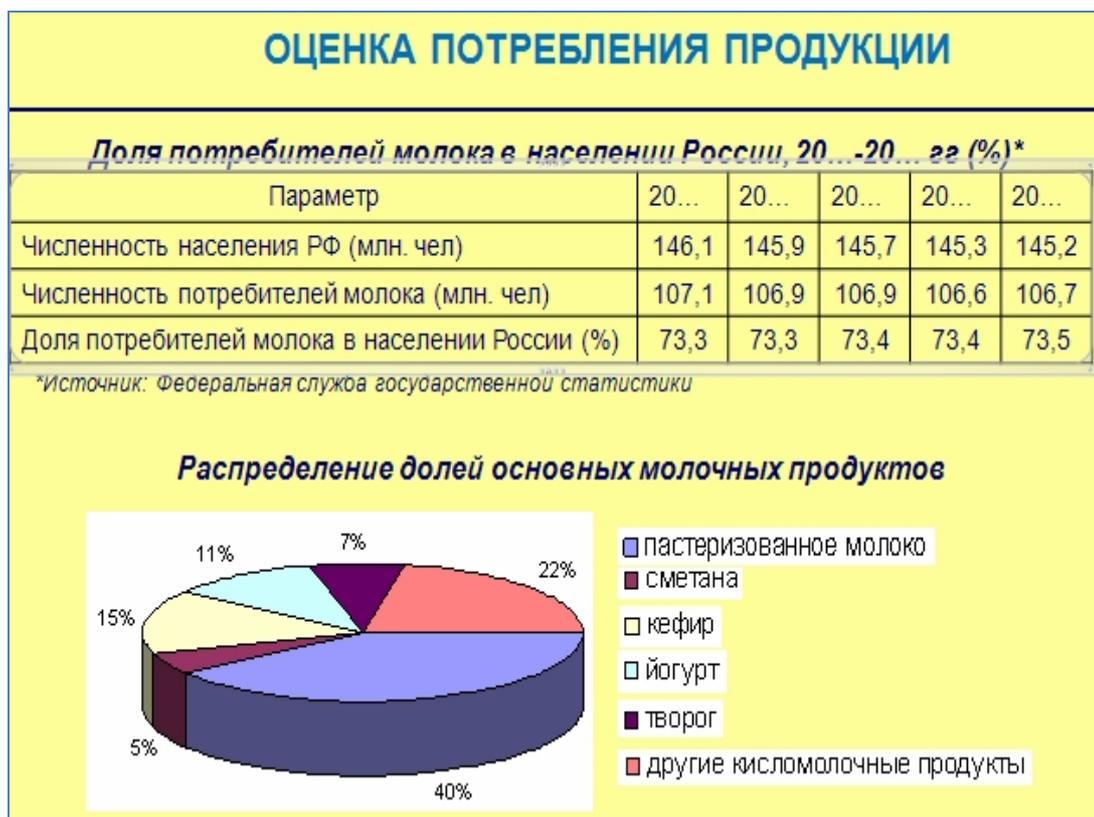


Рис. 18. Бизнес-план «Производство молочных продуктов»

Раздел 1.3. «Описание продукции»



Рис. 19. Пример разработки товарного знака в бизнес-плане «Создание птицефермы»



Рис. 20. Бизнес-план «Производство кожаных пуховиков»



Рис. 21. Бизнес-план «Производство майонеза»



Рис. 22. Бизнес-план «Разработка компьютерных игр»

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ФАКТОРОВ «ТОВАР-УСЛУГА»

№ п/п	ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРА	ОЦЕНКА В БАЛЛАХ										ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРА	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Стандартный товар								0				Индивидуальный для продавца товар
2	Известная идея товара									0			Специфический для продавца товар
3	Незначительные различия для конкуренции								0				Явные различия в товаре
4	Много заменителей							0					Нет заменителей товара
5	Отсутствие имиджа товара									0			Высокий имидж марки
6	Старый на рынке товар								0				Новый товар на рынке
7	Стандартная надежность								0				Повышенная надежность
8	Стандартные характеристики									0			Высокие характеристики
9	Неэкологичные										0		Экологичный товар
10	Невыразительный вид										0		Выразительные качества: оформление, дизайн
Итого								7	32	36	10		

Полученное число баллов = 85
Данный балл говорит о том, что товар будет конкурентоспособным и найдет своих потребителей на рынке

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ТОВАРА

№ п/п	Параметры	Баллы		Ранг	Произведение	
		эталон	факт		эталон	факт
1	Качество	10	9	0,3	3	2,7
2	Цена	10	8	0,3	3	2,4
3	Дизайн	10	7	0,15	1,5	1,05
4	Имидж	10	9	0,15	1,5	1,35
5	Универсальность	10	7	0,1	1,0	0,7
Итого		50	40	1,0	10	8,2

Проведя оценку качества нашего товара мы получили значение 8,2 из 10. Параметры, имеющие наибольшие ранги (качество и цена) являются близкими к эталону, это оказывает благотворное влияние на потребителей. Универсальность и дизайн требуют наибольшего улучшения, в этих направлениях стоит провести дополнительную работу чтобы не потерять часть покупателей для которых данные характеристики являются важными

Рис. 23. Бизнес-план «Производство кондиционеров»



Рис. 24. Бизнес-план «Открытие салона красоты»



Рис. 25. Бизнес-план «Производство и реализация изделий из верблюжьей шерсти»

Примеры разработки и представления раздела 2 «План маркетинга»

Раздел 2.1. «Анализ ситуации, ориентированной на стратегические задачи»



Рис. 26. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

РАСЧЕТ ЕМКОСТИ РЫНКА

Расчет емкости производится по городу Иваново.

$$E = \frac{\Pi * T}{T_3}$$

T_3 – средняя продолжительность полного цикла потребления товара (количество лет).

Π – потребители продукции (количество человек).

T – потребность покупателей в продукции

E – емкость (количество человек)

$$E(\text{рынка}) = \frac{50\,000 * 2}{5} = 20\,000$$

$$E(\text{сегмента}) = \frac{6\,300 * 2}{5} = 2\,520$$

$$\text{Доля сегмента} = \frac{E(\text{сегмента})}{E(\text{рынка})} * 100\% = 12,6\%$$



Полученные в результате расчетов данные свидетельствуют о том, что потребителями кондиционеров AIR могут быть 12,6 % жителей Иванова. Это говорит о популярности товара и о том, что потребителей на данный момент устраивает всё – и цена и качество.

ОЦЕНКА КОНЪЮНКТУРЫ РЫНКА

Индикаторы рынка												Характеристика рынка
Поставка			Продажа			Запасы			Цены			
рост	стаб	спад	рост	стаб	спад	рост	стаб	спад	рост	стаб	спад	
+			+				+			+	+	Развивающийся рынок

Развивающийся рынок кондиционеров. Из этого можно сделать вывод, что темпы роста продаж = темпам роста запасов, следовательно имеем рынок продавца.



Рис. 27. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ РЫНКА

ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА	ШКАЛА ОЦЕНОК								
	Неблагоприятно			Удовлетворительно			Благоприятно		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Деловая активность								X	
Уровень цен						X			
Насыщенность рынка				X					
Качество продукции									X
Ассортимент товара								X	
Конкуренция				X					
Развитость коммуникаций								X	
Уровень жизни населения						X			
Развитость правового регулирования					X				
Совпадение культурных и национальных традиций								X	
Оценка целесообразности выхода на рынок	Нежелательно			Большой риск			Возможность успеха		

Полученное суммарное значение 65 выглядит настораживающим. Большие проблемы могут возникнуть с конкурентами и перенасыщением рынка. Из-за этих характеристик риск составляет 20%



ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> Улучшение качества продукции Получить доверие покупателей Проведение рекламных акций 	<ol style="list-style-type: none"> Форс-мажор Переманивание квалифицированных специалистов конкурирующими фирмами Банкротство
Сильные стороны <ol style="list-style-type: none"> Стабильность спроса на продукцию Наличие спроса Репутация честного партнера 	Поле «СИБ» <ol style="list-style-type: none"> Репутация честного партнера дает возможность для налаживания более выгодных связей с поставщиками Освоение нового рынка позволит расширить сегмент 	Поле «СИУ» <ol style="list-style-type: none"> Недостаток наличности можно компенсировать при помощи кредитов В случае возникновения более серьезной угрозы предприятие рискует понести большие убытки или разориться
Слабые стороны <ol style="list-style-type: none"> Недостаточный уровень рекламы Отставание в применении передовых технологий Подрыв доверия покупателей 	Поле «СЛВ» <ol style="list-style-type: none"> При помощи улучшения качества продукции можно избежать потери покупателей Получив доверие покупателей, можно будет заполучить клиентов, пользующихся продукцией конкурентов 	Поле «СЛУ» <ol style="list-style-type: none"> Если переманивание покупателей конкурентами будет очень сильным, то есть угроза покинуть рынок.

Рис. 28. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

Анализ конкуренции

Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «RosBerg»	
<ol style="list-style-type: none"> Относительно низкие цены; Удобное место расположение офисов продаж; Большой ассортимент; хорошая внутренняя и внешняя отделка. 	<ol style="list-style-type: none"> Проблемы, связанные с импортом продукции; Среднее качество. 
«DraftArt»	
<ol style="list-style-type: none"> Высокая степень известности; Существует возможность приобрести товар через интернет-магазин; Оборудование высокого качества. 	<ol style="list-style-type: none"> Высокие цены; Недостаточное финансирование. 
«Пошив сумок на заказ»	
<ol style="list-style-type: none"> организация сбыта; производственный потенциал; Хорошая коммуникационная политика. 	<ol style="list-style-type: none"> Очень высокие цены; Недостаточное качество продукции. 
Какие стратегии маркетинга используют конкуренты и почему?	Участие в выставках, конкурсах среди предпринимателей, рекламная деятельность-публикация материалов в различных изданиях, выпуск листовок, буклетов, брошюр, прайс – листов. Каждый из конкурентов стремится покупать более дешевое сырьё.

SWOT – анализ

		<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки; - расширение ассортимента или возможность введения нового товара; - отсутствие проблем с набором персонала; - создание имиджа фирмы. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая конкуренция; - развитие иностранных конкурентов; - сложная ситуация с получением кредита (высокие % ставки); - рост насыщенности рынка; - подорожание сырья.
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> - хорошее качество продукции; - коммуникационная политика; - низкий % рекламаций. 	Стратегия: 1. Расширить ассортимент путем пошива сумок для ноутбуков; 2. После расширения ассортимента, нужно утвердиться на существующем сегменте и выйти на Ярославский рынок.	Стратегия: 1. Поддерживать хорошую кредитную историю с кредиторами; 2. За счет качества продукции занять определенную долю рынка и составить достойную конкуренцию иностранным производителям.
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие сформированного имиджа; - использование большого количества ручного труда; - небольшой ассортимент. 	Стратегия: 1. Постепенное обновление продукции; 2. Сформировать хороший имидж компании; 3. Повысить автоматизацию	Стратегия: 1. Предлагать выгодные условия для сделок и покупок, как для партнеров, так и для покупателей.

Рис. 29. Бизнес-план «Производство сумок»

Анализ конкуренции

Кто ваши конкуренты?	Аналогичных производств кожаных пуховиков в России не существует. Поэтому в качестве конкурентов примем: 1. Салон «Мир кожи и меха» и Универмаг «КМ»  , которые занимаются лишь продажей кожаных пуховиков в основном китайского и турецкого производства, а также продажей кожаных курток на меху. 2. Торговая марка SAVAGE с широким ассортиментом пуховиков пусть не кожаных, но занимающих большую долю российского рынка верхней одежды.
Сильные и слабые стороны конкурентов: Салон «Мир кожи и меха» Универмаг «КМ» 	<p style="text-align: center;">Сильные стороны:</p> <p>1. Агрессивная рекламная политика (фирма у всех «на слуху») 2. Частое обновление коллекций 3. Компании с высокой известностью, продукция которых пользуется спросом во многих регионах страны</p> <p style="text-align: center;">Слабые стороны:</p> <p>1. Цены на порядок выше (в 2-4 раза) 2. Большая доля брака 3. Товар долго находится в поездках, поэтому до покупателя он доходит в помптом виде</p>
Каковы сильные и слабые стороны конкурента: SAVAGE	<p style="text-align: center;">Сильные стороны:</p> <p>1. Агрессивная рекламная политика (фирма у всех «на слуху») 2. Частое обновление коллекций 3. Компании с мировой известностью, продукция которой пользуется спросом не только в России</p> <p style="text-align: center;">Слабые стороны:</p> <p>1. Высокие цены 2. Целевая аудитория в основном молодежь, которая не имеет постоянного заработка, тем более столь высокого, как цена, т.е. постоянных клиентов мало</p>
Какие стратегии маркетинга используют конкуренты?	Конкуренты используют стратегию поддерживающего маркетинга, т.е. спрос на товар есть, но недостаточный для них, поэтому их цель – увеличить и стабилизировать спрос, но цену понижать конкуренты не собираются, активная реклама товара.
Какие аргументы и маркетинговые стратегии можно предложить, исходя из слабых сторон конкурентов?	1. провести рекламную кампанию 2. создать сплоченный, нацеленный на успех коллектив 3. создать имидж и бренд товара на региональном рынке 4. проводить сезонные распродажи Использование стратегии продвижения на рынок.

SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы:
	1. Расширение сегмента рынка 2. Развитие новых технологий и инноваций 3. Создание имиджа фирмы 4. Стабильность спроса на продукцию 5. Отсутствие проблем с набором кадров	1. Появление нового сильного конкурента 2. Значительное увеличение цен на материалы 3. Инфляция
Сильные стороны:	«СИБ»	«СИУ»
1. Высокое качество продукции 2. Достаточно новый товар на рынке 3. Стабильные связи с поставщиками 4. Высокое качество сервиса при поставке товара 5. Стабильность спроса на продукцию 6. Верность покупателей	Создание имиджа фирмы за счет высокого качества продукции. Стратегия роста и увеличения продаж в выбранном сегменте.	Тесная работа с потенциальными заказчиками для максимально точного определения уровня требований к товару. Исследование потребности клиентов, использование системы скидок и бонусов.
Слабые стороны:	«СЛВ»	«СЛУ»
1. Отсутствие сформированного имиджа 2. Небольшой ассортимент 3. Низкое качество менеджмента 4. Плохо построенная рекламная кампания	Наращивание объемов производства и расширение ассортимента выпускаемой продукции. Стратегия активной рекламы товара.	Предлагать выгодные условия для сделок и покупок, как для партнеров, так и для покупателей.

Рис. 30. Бизнес-план «Производство кожаных пуховиков»

SWOT-АНАЛИЗ		
Сильные/слабые стороны	Сильные стороны: 1. Высококачественный и экологичный продукт 2. Применение современных технологий и оборудования 3. Гибкость и быстрота в принятии управленческих решений 4. Относительно низкие цены	Слабые стороны: 1. Малая степень известности 2. Сложность раскрутки торговой марки 3. Значительные капиталовложения
Угрозы/возможности		
Угрозы: 1. Наличие товаров-заменителей 2. Экономическая нестабильность 3. Нехватка сырья 4. Высокая конкуренция	Несмотря на наличие достаточного числа субститутов и высокую конкуренцию на рынке, качество проектируемого товара выше товаров, представленных на рынке 31 «СИУ»	Малая степень известности нашей фирмы может усугубить положение, если у более известных конкурентов будет такой же качественный товар 30
Возможности: 1. Удовлетворение спроса населения в молочной продукции 2. Поддержка местных С/Х производителей 3. Увеличение спроса	Низкие цены позволят удовлетворить также спрос населения с уровнем дохода ниже среднего. 28	Так как молочную продукцию потребляют все, но не каждая организация готова предложить качественный товар, то можно занять эту часть рынка. 27

Рис. 31. Бизнес-план «Производство молочных продуктов»

Раздел 2.2. «Стратегия, цели и задачи маркетинга»

Миссия, цели, приоритеты:

Современная, качественная, интересная игра – залог успеха. Такие продукты остаются в памяти на целые годы. Наша миссия: **Разработка современных, качественных и интересных компьютерных казуальных игр».**

Качество, компетентность, инновационная уникальность разработок – наши приоритеты. Мы не рвемся изначально стать самыми большими, но хотим всегда быть в числе самых уникальных и творческих коллективов среди разработчиков казуальных компьютерных игр.

Цели фирмы

Главная цель – выпуск интересной игры. Она достигается по средствам достижения подцелей по основным направлениям:

- ❖ Сюжет
- ❖ Художественный контент
- ❖ Звуковое оформление
- ❖ Программирование
- ❖ Тестирование



Рис. 32. Бизнес-план «Разработка компьютерных игр»

Стратегии маркетинга

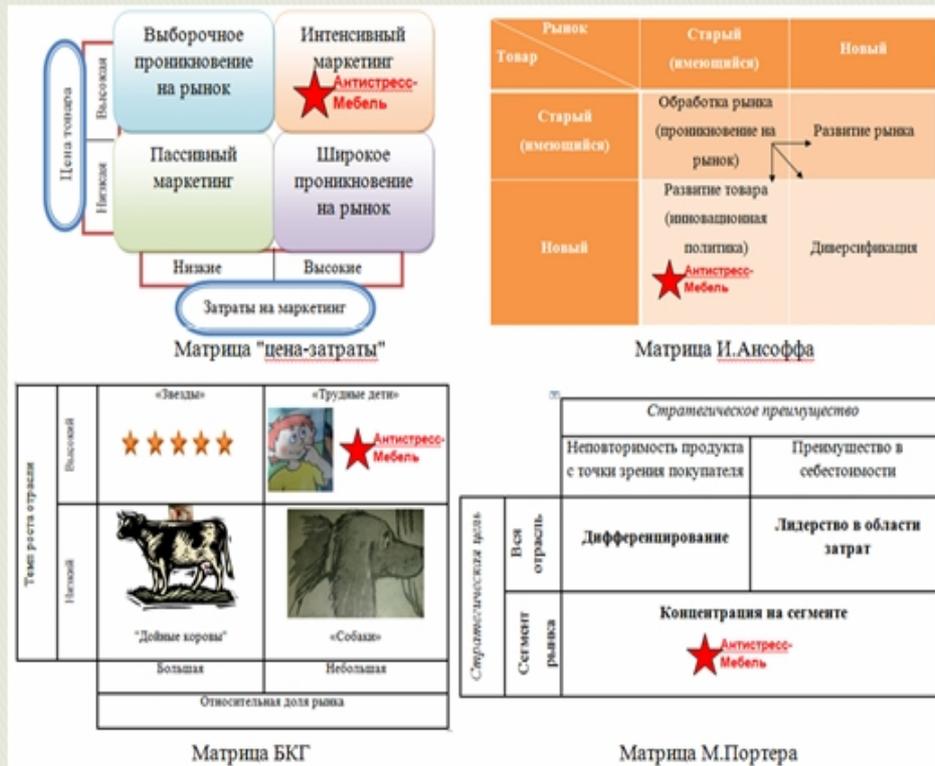


Рис. 33. Бизнес-план «Производство мебели»

Стратегия маркетинга

В качестве стратегии регулирования спроса была выбрана стратегия развивающего (креативного) маркетинга. Целью данной стратегии является развитие потенциальный спрос на продукцию в реальный спрос.

Выбранная стратегия предполагает:

- интенсивную рекламу;
- скидки с оптовой цены;
- льготные розничные цены;
- выставки-продажи;
- пробный маркетинг;
- проведение презентаций.

Рис. 34. Бизнес-план «Производство майонеза»

**Миссия: Свежее, экологически чистое,
выращенное на лучших кормах, свиное мясо в
каждый дом Ивановской области**

Цели свиноводческого хозяйства

- Удовлетворение потребностей населения региона и рынка в целом в доступном и в то же время отвечающем всем стандартам качества мяса свинины;
- Способствование формированию сельскохозяйственного кластера на территории Ивановской области;
- Здоровая конкуренция с ведущими производителями отрасли в России;
- Оказание помощи в решении вопроса трудоустройства на селе.

Бизнес-план: Организация фермерского (свиноводческого) хозяйства на территории Ивановской области

Задачи свиноводческого комплекса

В сфере производства:

- Реконструкция действующих и создание новых производственных мощностей в товарном свиноводстве Ивановской области;
- Осуществление деятельности с помощью современной техники
- Достижение эффективного производства свинины на основе научного подхода в выборе кормов;

В сфере маркетинга:

- Повышение конкурентоспособности свиноводческой фермы с помощью применения качественных кормов;
- Организация открытости производства;

В сфере организации труда:

- Элиминирование рисков, связанных с гибелью свинины путем должного ухода за животными;
- Максимальное использование трудового и профессионального потенциала работников;

В сфере сбыта:

- Создание и развитие сбытовой сети.

Рис. 35. Бизнес-план «Организация свиноводческого хозяйства»

Раздел 2.3. «План мероприятий (маркетинговая программа)»

МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА	
ПОЛИТИКА	ПРИНИМАЕМЫЕ МЕРЫ
1. Товарная	1. Создание нового типа кондиционеров доступного для приобретения людям со средним заработком и запуск его в производство 2. Разработка новых технических свойств, что привлечет самых «придирчивых» покупателей
2. Ценовая	1. Уменьшение себестоимости продукции за счет внедрения в производство новых технологий. 2. Создание системы скидок на летний период (время пика продаж)
3. Коммуникационная	1. Создание сайтов фирмы и страничек в социальных сетях 2. Рассылка буклетов с рекламой 3. Подача рекламы в газеты 4. Запуск рекламного ролика на телевидение
4. Сбытовая	1. Создание выставок продукции 2. Подарки (сувениры) – при покупке товаров в качестве подарка вручается сувенир с логотипом фирмы 3. Распродажи

Рис. 36. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

Раздел 2.4. «Бюджет маркетинга»



Рис. 37. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ

бюджет маркетинга			
Статья	Расходы в год, руб.	Статья	Расходы в год, т.руб.
Заказ маркетингового исследования текстильного рынка	15	Участие в выставке «ТЕКСТИЛЬЛЕПРОМ» г. Москва	40
Разработка сайта + продвижение	131	Участие в выставке «КОНСУМЭКСПО» г. Москва	40
Регистрация в электронных каталогах	20	Дизайн и печать визиток (1000 шт.)	10
Размещение информации о фирме на сайте www.lexfil-ivanovo.ru	12	Дизайн и печать плакатов для конференций, презентаций, семинаров (40 шт.)	20
Реклама на перетяжке с информацией о компании	180	Итого:	468

Рис. 38. Бизнес-план «Производство и реализация изделий из верблюжьей шерсти»

4.3. Примеры разработки и представления разделов второй части бизнес-плана «Проектирование организации и управления предприятием»

Примеры разработки и представления раздела 3 «План производства»

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБОРУДОВАНИЯ			
<p>Схема технологического процесса</p>	<i>Характеристика</i>	ИПКС-0100	ИПКС-0101
	Объем переработки молока, л/сутки	500	1000
	<u>Выпускаемая продукция:</u>		
	– молоко пастеризованное нормализованное (2,5%), л/сутки	480	–
	– молоко пастеризованное нормализованное (3,2%), л/сутки	–	800
	– сметана (30%), кг/сутки	18	25
	– творог полужирный (9%), кг/сутки	–	25
	Установленная мощность, кВт	88	82
	Обслуживающий персонал, чел	2	3
	Необходимая производственная площадь, кв.м	75	45

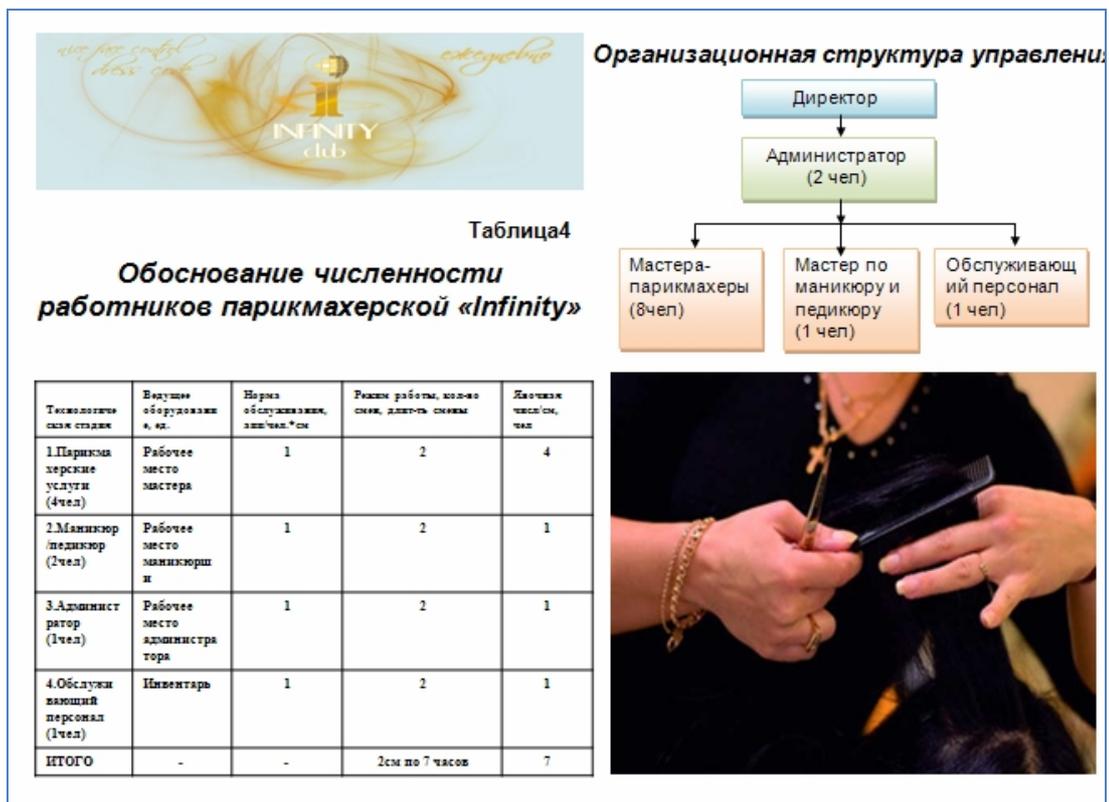
Рис. 39. Бизнес-план «Производство молочных продуктов»



Рис. 40. Бизнес-план «Производство майонеза»



Рис. 41. Бизнес-план «Производство и реализация изделий из верблюжьей шерсти»



**Примеры разработки и представления раздела 5
«Организационный план»**



Рис. 44. Бизнес-план «Производство и реализация изделий из верблюжьей шерсти»

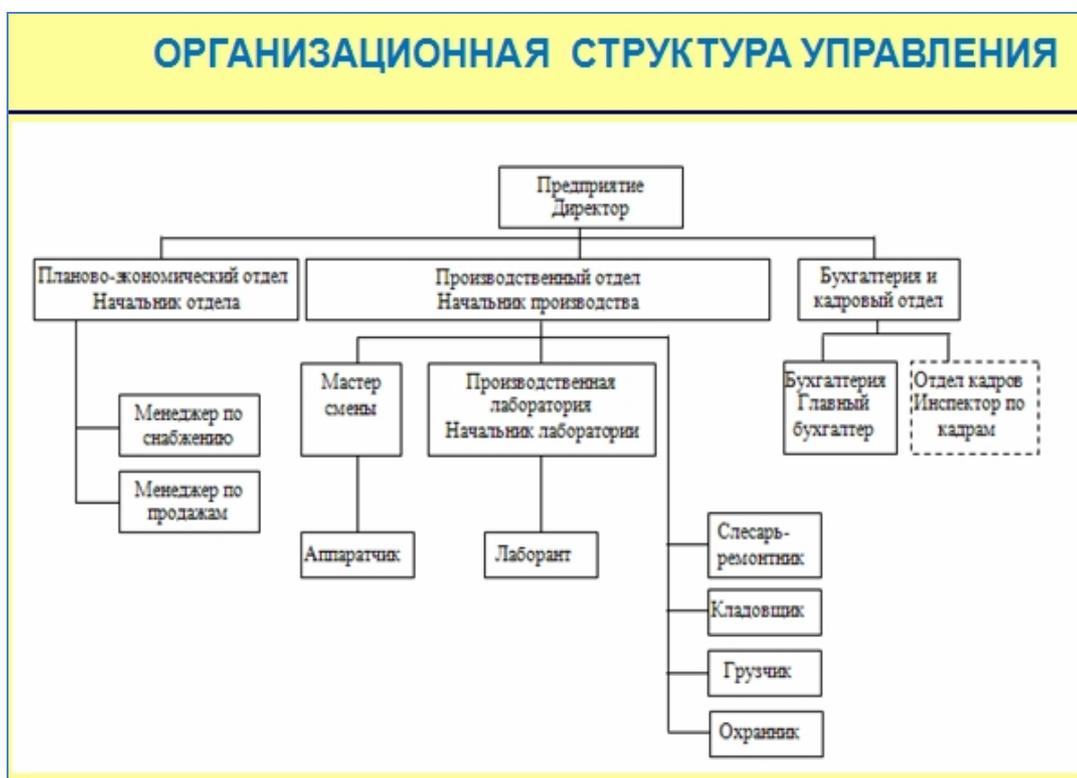


Рис. 45. Бизнес-план «Производство молочных продуктов»



Рис. 46. Бизнес-план «Производство мебели»

4.4. Примеры разработки и представления разделов третьей части бизнес-плана «Финансовый план и оценка экономической эффективности»

Примеры разработки и представления раздела 5 «Финансовый план и оценка эффективности»



Рис. 47. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

Наименование сырья	Значение показателя по шагам расчетного периода			Итого
	2	3	4	
А				7
Комплекующие	5398	8809	10109	
	20,00	20,00	20,00	
	1079,64	1761,97	2021,86	56492,16
Корпус и компрессоры	10796	17619	20218	
	300	300	300	
	323,89	528,59	606,56	21213,28
Нагреватель	312,45	457,78	583,93	
	120	120	1250	
	4578,78	5325,89	6467,85	1659,54
Всего затрат на сырье и материалы, тыс. руб.	1403,53	2290,56	2628,41	82345,44
Вспомогательные материалы, тыс. руб.	70,18	114,53	131,42	615,27
Итого коплате, тыс. руб.	1473,70	2405,08	2759,83	82970,71

РАСЧЕТ ПЛАНОВОЙ ЦЕНЫ

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчетного периода
	Производственная программа, %
1. Затраты на производство и реализацию продукции	82970,71
2. Объем продаж, штук	10796
3. Затраты на производство и реализацию единицы продукции	0,04
4. Наценка, коэф.	0,18
5. Цена за кондиционер	8513,67

Отпускная цена составит 8513,67. Это цена довольно низка в сравнении с ценами конкурентов, о чем и говорилось в самом начале, ведь низкая цена это одно из конкурентных преимуществ компании

Рис. 48. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

ОПЕРАЦИОННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	1	2	3	4	5
1. Объем продаж, в нат. выр	107963,6	176196,6	202185,6	217686,5	233726,5
2. Оптовая цена	0,04838	0,049203	0,04728	0,047674	0,0467
3. Выручка от реализации продукции	6223,28	8669,404	9559,388	10377,94	10911,7
4. Затраты на производство и реализацию продукцию	4739,69	6668,77	7647,51	7983,03	8082,76
5. Амортизация	152,25	152,25	152,25	152,25	152,25
6. Налогооблагаемая прибыль (убыток)	1331,34	1848,38	1759,63	2242,66	2676,72
7. Налог на прибыль	266,27	369,68	351,93	448,53	535,34
8. Прибыль после налогообложения	1065,07	1478,71	1407,70	1794,13	2141,37
8.1. Выплата % кр	57,51	32,63			
8.2. Чистая прибыль	1007,56	1446,08	1407,70	1794,13	2141,37
9. Планируемый прирост оборотных активов	931,38	354,75			
10. Планируемый прирост краткосрочных пассивов	489,19	212,94			
11. Изменение величины собственного оборотного капитала	442,19	141,81			
12. Итого величина операционного денежного потока	775,14	1772,77	1559,95	1946,38	2293,62

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

Показатель	Значение
Чистый дисконтированный доход (тыс. руб.)	2293,62
Срок окупаемости	2,8
Индекс доходности	1,73

По данным показателя можно сделать вывод о том, что проект будет эффективен. Срок окупаемости < расчетного периода (2,8 < 5). Чистый дисконтированный доход положителен, а это говорит о том, что предприятие в конечном итоге получит прибыль. И наконец, индекс доходности равен 1,73. Это говорит о том, что с каждого вложенного рубля инвесторы получают 1,73 рубля

Рис. 49. Бизнес-план «Производство кондиционеров»

ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИЙ

Категория инвестиций	Источники финансирования			
	собственные средства		заёмные средства	
	доля, %	сумма, руб.	доля, %	сумма руб.
1. Первоначальные капиталовложения	8,16	763394,00	26,71	2500000
2. Капитальные вложения в создание оборотных средств	65,13	6094050	-	-
3. ИТОГО общих издержек	73,28	6857444,00	26,71	2500000

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	21,00
Период окупаемости - РВ, мес.	45
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	50
Чистый приведенный доход - NPV	3 975 823
Индекс прибыльности - PI	1,66
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	41,65



Рис. 50. Бизнес-план «Производство молочных продуктов»

**Расчёт стоимости оборудования,
инструмента и инвентаря и
амортизационных отчислений**

**Инвестиционные издержки
(капиталовложения)**

Табл. А

Наименование оборудования	Количество оборудования, шт.	Стоимость, тыс. руб.		Амортизационные отчисления	
		единицы	общая	норма, %	сумма, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
1. Вновь устанавливаемое оборудование:					
1.1. фильтр	1	10	10	10	1
1.2. Комбинатор-эмульгатор	1	420	420	10	42
1.3. Насос-гомогенизатор	1	300	300	10	30
1.4. автомат фасовки	1	300	300	10	30
1.5. холодильная камера	1	400	400	10	40
1.6. насос-дозатор	2	120	240	10	24
1.7. бак мешалкой	1	50	50	10	5
ИТОГО по п. 1	-	-	1930	-	193,75
2. Неучтенное Оборудование	-	-	90	10	9
3. Инструмент, Инвентарь	-	-	30	10	3
ИТОГО (п. 1+п. 2+п. 3)	-	-	2050	-	206

Вид капиталовложений	Сумма, тыс. руб.	Источник данных
1	2	3
1. Стоимость оборудования, инструмента и инвентаря	2050	Табл. А
2. Монтаж оборудования	101	Табл. А (5% от пп. 1 и 2)
3. Предпроизводственные затраты (пусконаладочные работы)	101	Табл. А (5% от пп. 1 и 2)
4. Прочие инвестиционные издержки	19,3	Табл. А (10% от п. 1)
5. ИТОГО первоначальных капиталовложений (п. 1+п. 2+п. 3+п. 4)	2271,3	
6. Капитальные вложения в создание оборотных средств	50,1	Табл. А (10% от суммы материальных затрат)
7. ИТОГО инвестиционных издержек	2321,4	п. 5+п. 6

Расчет плановой цены, руб.

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчетного периода									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.	3222,56	4129,51	4721,95	4691,14	4655,06	4611,91	4561,24	4561,24	4561,24	4561,24
2. Объем продаж, тыс. л.	100	160	200	200	200	200	200	200	200	200
3. Затраты на производство и реализацию 1 уп. продукции, руб./уп.	32,23	25,81	23,61	23,46	23,27	23,06	22,81	22,81	22,81	22,81
5. Наценка, коэффициент.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
6. Оптовая цена одной упаковки, руб./шт.	35,45	28,39	25,97	25,81	25,6	25,37	25,09	25,09	25,09	25,09
8. НДС	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
9. Отпускная цена за 1 уп.	39	31,23	28,57	28,39	28,16	27,9	27,6	27,6	27,6	27,6

Рис. 51. Бизнес-план «Производство майонеза»

План денежных потоков проекта, руб.

Показатели	Значение показателя по шагам расчетного периода										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Инвестиции	- 2321,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Операционный денежный поток	-	645,02	940,82	1331,58 6	1326,02	1360,69	1306,33	1294	1294	1294	1294
3. Погашение основного долга по кредиту	-	122,892	145,01	171,115	201,916	238,26	281,147	-	-	-	-
4. Чистый денежный поток (стр.1+стр.2-стр.3)	- 2321,4	522,13	795,81	1160,46	1124,1	1122,43	1025,18	1294	1294	1294	1294
5. Коэффициент дисконтирования (r=0,215)	1	0,8230	0,6774	0,5575	0,4589	0,3777	0,3108	0,2558	0,2106	0,1733	0,14264
6. Дисконтированный денежный поток, NPV (стр.4*стр.5)	-2321,4	429,71	539,08	646,96	515,85	423,94	318,62	331	272,52	224,25	184,58
7. NPV нарастающим итогом	- 2321,4	1891,68	1352,60	-705,65	-189,8	234,14	552,77	883,77	1156,29	1380,54	1565,12

Показатели эффективности инвестиционного проекта

Чистый дисконтированный доход (NPV)	1565,12 <u>тыс.руб.</u>
Срок окупаемости (DPB)	4,3 года
Индекс доходности (PI)	1,67



• Значение *чистого дисконтированного дохода* (NPV) накопленным итогом равно 1565,12 тыс. руб., $NPV > 0$, следовательно, реализация проекта эффективна.

$$d = [I_0 - (CF_1 + CF_i)] / CF_{i+1}$$

$$d = (2321,4 - (429,71 + 539,08 + 646,96 + 515,85)) / 423,94 = 0,3$$

$$DPB = 4 + 0,3 = 4,3 \text{ года}$$

$$PI = (429,71 + 539,08 + 646,96 + 515,85 + 423,94 + 318,63 + 331 + 272,52 + 224,25 + 184,58) / 2321,4 = 3886,514 / 2321,4 = 1,67$$

Рис. 52. Бизнес-план «Производство майонеза»

РАСЧЁТ СТОИМОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ, ИНСТРУМЕНТА И ИНВЕНТАРЯ И АМОРТИЗАЦИОННЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ

Наименование оборудования	Количество оборудования шт.	Стоимость, руб.		СПИ года	Амортизационные отчисления	
		единицы	общая		норма, %	сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7
1. Видеостановочное оборудование:						
1.1. СС 8710 HD Промышленная швейная машина Туриса (головка)	5	17800	88000		-	
1.2. 8-F01/8700H Промышленная вращающаяся швейная машина TYPE SPECIAL (головка+ста)	3	18500	55500		-	
1.3. СС 8-7-D Туриса швейная машина (головка)	1	21000	21000	4	25	5250
1.4. Оверлок СМ 2000-3С Туриса 3-х нит. с закрывкой (головка)	1	24000	24000	4	25	8000
1.5. Получасток вращающийся в виде чашечного стекла с обрезкой нити 8-A10/781 (головка)	1	33000	33000	4	25	8250
1.6. Получасток вращающийся шаровидный 8-A11/373 = ВПРСН	1	35000	35000	4	25	8750
1.7. ДР 5-II Туриса скоростная машина (головка)	1	15000	15000		-	
1.8. Вышивальная машина Нарду Profi 1201-30 (НСВ) с монохромным дисплеем	1	245000	245000	4	25	81250
1.9. Мерцально-бронкосечная машина	1	12700	12700		-	
Итого по в. 1	15		538200			88500
2. Неучтенное оборудование (10% от в. 1)						
			53820			
3. Инструмент, инвентарь:						
3.1. Раскройный стол с лапками	2	15000	30000		-	
3.2. Доска гладильная	2	4000	8000		-	
3.3. Утюг	2	2700	5400		-	
3.3. Прочий инструмент			25500		-	
Итого по в.3			88900			
ИТОГО	21		882020			

Инвестиционные издержки (капиталовложения)

Вид капиталовложений	Сумма, руб.
А	1
1. Стоимость оборудования, инструмента и инвентаря	662020,00
2. Монтаж оборудования	59312,00
3. Предпроизводственные затраты (пуско-наладочные работы)	59312,00
4. Прочие инвестиционные издержки	66202,00
5. ИТОГО первоначальных капиталовложений	846846,00
6. Капитальные вложения в создание оборотных средств	2416189,30
7. ИТОГО инвестиционных издержек	3263035,30

Финансовая структура инвестиций, руб.

Категория инвестиций	Источники финансирования				Условия финансирования		
	собственные средства		займные средства		Процент ставка, %	Срок предоставления займа, лет	Начало погашения займа, год
	Доля, %	Сумма, руб.	Доля, %	Сумма, руб.			
1. Первоначальные капиталовложения	15	489455,29	-	-			
2. Капитальные вложения в создание оборотных средств	35	1142062,36	50	1631517,65	20	5	1
3. ИТОГО общих издержек	50	1631517,65	50	1631517,65			

Рис. 53. Бизнес-план «Производство махровых изделий»

Фактический объем продаж халатов фирмой «Доброе утро»				
Год	2008	2009	2010	2011
Объем продаж халатов, шт.	73300	72100	74700	76300

Фактический объем продаж пледов фирмой «Доброе утро»				
Год	2008	2009	2010	2011
Объем продаж пледов, шт.	105700	103200	106700	110880

Прогнозный объем продаж халатов за 5 лет фирмы «ИВМАХ»				
Год	2012	2013	2014	2015
Объем продаж халатов, шт.	40240	48288	64384	80480

Прогнозный объем продаж пледов за 5 лет				
Год	2012	2013	2014	2015
Объем продаж пледов, шт.	55690	66828	89104	111380

План прямых затрат на сырье и материалы для халатов, руб.						
Наименование сырья	Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
		1 (50%)	2 (60%)	3 (80%)	4 (100%)	5 (100%)
Ткань	1. кол-во, м.	60360,00	72432,00	96576,00	120720,00	120720,00
	2. цена, руб.	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00
	3. сумма, руб.	10261200,00	12313440,00	16417920,00	20522400,00	20522400,00
Нитки	4. кол-во, катушки.	3219,20	3863,04	5150,72	6438,40	6438,40
	5. цена, руб.	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
	6. сумма, руб.	48288,00	57945,60	77260,80	96576,00	96576,00
Упаковка	7. кол-во, шт.	40240,00	48288,00	64384,00	80480,00	80480,00
	8. цена, руб.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	9. сумма, руб.	80480,00	96576,00	128768,00	160960,00	160960,00
7. Всего затрат на сырье и материалы, руб.		10389968,00	12467961,60	16623948,80	20779936,00	20779936,00
8. Вспомогательные материалы, руб.		519498,40	623398,08	831197,44	1038996,80	1038996,80
9. Итого к оплате, руб.		10909466,40	13091359,68	17455146,24	21818932,80	21818932,80
10. Электроэнергия на технологические цели, руб.		763662,65	916395,18	1221860,24	1527325,30	1527325,30
11. Всего материальные затраты, руб.		11673129,05	14007754,86	18677006,48	23346258,10	23346258,10

Рис. 54. Бизнес-план «Производство махровых изделий»

РАСЧЕТЫ РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА РАБОТНИКОВ

Наименование категории профессии	Штатная численность в сутки.	Списочная численность рабочих	Среднемес. заработная плата одного работника, руб.	Всего затрат на оплату труда в месяц, руб.	Годовые затраты на оплату труда, руб.
А	1	2	3	4	5
1. Руководители, Специалисты (директоры бухгалтер)	2	2	35000	70000	840000
1.1. Директор	1	1	40000	40000	480000
1.2. Бухгалтер	1	1	30000	30000	360000
2. Производственные рабочие:	25	28,75	-	420900	5050800
2.1. Основные рабочие	22	25,3	-	391000	4692000
2.1.1. Подготовительно-раскройный цех	2	2,3	23000	52900	634800
2.1.2. Швейный цех:					
- швеи по пошиву халатов	10	11,5	16000	184000	2208000
- швеи по пошиву пледов	6	6,9	15000	103500	1242000
2.1.3. Отдел контроля качества и упаковки	4	4,6	11000	50600	607200
2.2. Вспомогательные рабочие:	3	3,45	-	29900	358800
2.2.1. Механик оборудования	1	1,15	8000	9200	110400
2.2.2. Грузчик	1	1,15	12000	13800	165600
2.2.3. Уборщица	1	1,15	6000	6900	82800
ИТОГО:	27	30,75	-	490900	5890800

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЮ ХАЛАТОВ ПО ГОДАМ РАСЧЕТНОГО ПЕРИОДА, РУБ.

Экономические элементы	Значение показателей по шагам				
	1 (50%)	2 (60%)	3 (80%)	4 (100%)	5 (100%)
1	2	3	4	5	6
1. Материальные затраты	11906291,63	14287909,96	19050546,61	23813183,26	23813183,26
1.1 Затраты на сырье и материалы	11673129,05	14007754,86	18677006,48	23346258,10	23346258,10
1.2 Материалы для ремонта оборудования	233462,58	280155,10	373540,13	466925,16	466925,16
2. Затраты на заработную плату	2126880,00	2408400,00	2971440,00	3534480,00	3534480,00
2.1 Производственные рабочие	1622880,00	1904400,00	2467440,00	3030480,00	3030480,00
2.2 Руководители, специалисты, административно-управленческий персонал	504000,00	504000,00	504000,00	504000,00	504000,00
3. Начислений на заработную плату	723139,20	818856,00	1010289,60	1201723,20	1201723,20
3.1 Производственные рабочие	551779,20	647496,00	838929,60	1030363,20	1030363,20
3.2 Руководители, специалисты, административно-управленческий персонал	171360,00	171360,00	171360,00	171360,00	171360,00
4. Амортизация основных фондов	13425,00	13425,00	13425,00	13425,00	0,00
5. Прочие затраты	683882,36	723565,32	875080,25	1061850,32	1061850,32
5.1 Проценты за кредит	76957,20	28255,12	0,00	0,00	0,00
5.2 Затраты на подготовку кадров	20000,00	15000,00	8000,00	8000,00	8000,00
5.3 Расходы на сертификацию	116731,29	140077,55	186770,06	233462,58	233462,58
5.4 Расходы на сбор информации, рекламу, анализ рынка	350193,87	420232,65	560310,19	700387,74	700387,74
5.5 Аренд	120000,00	120000,00	120000,00	120000,00	120000,00
6. ИТОГО	15453918,19	18152156,28	23920781,46	29614661,78	29611236,78
Косвенные расходы	3780789,14	4244401,42	5243774,98	6278403,68	6264978,68

Рис. 55. Бизнес-план «Производство махровых изделий»

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩИХ ЗАТРАТ НА ПРОДУКЦИЮ ПО ГОДАМ РАСЧЕТНОГО ПЕРИОДА, РУБ.

Экономические элементы	Значение показателя по шагам				
	2012(50%)	2013(60%)	2014 (80%)	2015 (100%)	2016 (100%)
Общие затраты на производство халатов	15453918,19	18252156,28	23920781,46	29624662	29611236,8
Общие расходы на производство пледов	6805503,22	7968573,49	10343813,38	12744890	12735940
Итого	22259421,41	26220729,77	34264594,84	42369551,81	42347176,81

РАСЧЕТ ПЛАНОВОЙ ЦЕНЫ ХАЛАТА, РУБ.

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
1. Затраты на производство и реализацию продукции	15453918,19	18252156,28	23920781,46	29624661,78	29611236,78
2. Объем продаж, шт.	40240,00	48288,00	64384,00	80480,00	80480,00
3. Затраты на производство и реализацию единицы	384,04	377,99	371,53	368,10	367,93
4. Наценка, коэф.	0,03	0,05	0,08	0,11	0,13
5. Оптовая цена	395,56	396,89	401,25	408,59	415,76
6. НДС, коэф.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
7. Отпускная цена	466,76	468,33	473,48	482,14	490,60

ОБЩИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА, РУБ.

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
1а. Объем продаж халатов, шт.	40240	48288	64384	80480	80480
2а. Отпускная цена халатов, руб	466,76	468,33	473,48	482,14	490,60
1б. Объем продаж пледов	55690	66828	89104	111380	111380
2б. Отпускная цена пледов	150,10	152,29	156,21	157,56	162,71
3. Выручка от реализации	27141686,38	32792257,90	44403137,44	56351735,17	57606240,87
в том числе НДС	4885503,55	5902606,42	7992564,74	10143312,33	10369123,36
4. Затраты на производство и реализацию, исключая амортизацию	22237046,40	26198354,80	34242219,80	42347177,00	42347176,80
5. Амортизация	22375,00	22375,00	22375,00	22375,00	0,00
6. Прибыль	-3238,58	668921,71	2145977,86	3838870,84	4889940,71
7. Налог на прибыль	0,00	133784,34	429195,57	767774,17	977988,14
8. Чистая прибыль	-3238,58	535137,37	1716782,29	3071096,67	3911952,57
9. Планируемый прирост оборотных активов	1980654,18	4021932,54	4052478,49		
10. Планируемый прирост краткосрочных пассивов)	1112971,07	1311036,49	1713229,74		
11. Изменение величины собственного оборотного капитала	867683,11	2710896,05	2339248,74		
12. ИТОГО операционный денежный поток	886819,53	3268408,42	4078406,03	3093471,67	3911952,57

Рис. 56. Бизнес-план «Производство махровых изделий»

ПЛАН ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРОЕКТА, РУБ.

Показатели	Значение показателя по шагам расчетного периода					
	0	1	2	3	4	5
1. Инвестиции	-3263035,30					
2. Операционный денежный поток		686619,58	3266406,42	4078406,03	3098471,67	3911952,57
3. Погашение основного долга по кредиту		775167,09	656350,58			
3.1. Погашение основного долга по кредиту (разница)		33027,48	12126,16			
4. Чистый денежный поток	-3263035,30	78624,96	2999981,70	4078406,03	3098471,67	3911952,57
5. Коэффициент дисконтирования	1	0,816	0,66	0,54	0,44	0,363
6. Дисконтированный денежный поток, NPV	-3263035,30	64157,99	1583954,92	2202339,26	1361127,53	1420038,78
7. Накопленный денежный поток	-3263035,30	-3198877,31	-1614922,39	587416,86	1948544,40	3368583,18

Показатели эффективности

Показатели	Значение
Срок окупаемости	2 года 9 месяцев
Индекс доходности	2,03 руб

ГРАФИК ОКУПАЕМОСТИ

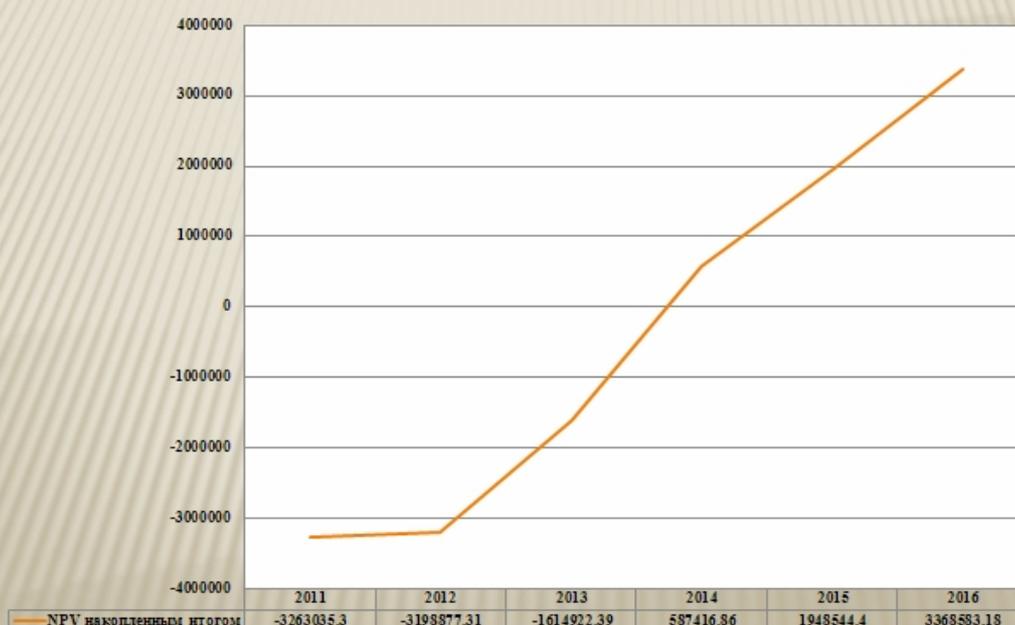


Рис. 57. Бизнес-план «Производство маховых изделий»

Календарный план проекта

№	Наименование этапа	2012					
		Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март
1	Регистрация компании	10 000,00					
2	Аренда офиса и покупка мебели и оргтехники	315 000,00					
3	Подбор и найм части управленческого персонала	5 000,00					
4	Закупка оборудования (заключение контракта)	7 413 285,00					
5	Форматно-раскройный станок	635 215,00					
6	Обрабатывающий центр	3 553 620,00					
7	Прямолинейный громкооблицовочный станок	922 500,00					
8	Кромкооблицовочный станок для радиусных деталей	219 350,00					
9	Пресс мембранно-вакуумный	246 000,00					
10	Покрыточная камера	90 000,00					
11	Станок для упаковки мебели	1 075 000,00					
12	Компрессоры	220 000,00					
13	Стружкоотсосы	93 000,00					
14	Зачочный станок	238 400,00					
15	Рукой электроинструмент	120 000,00					
16	Аренда и отделка производственных помещений	100 000,00					
17	Монтаж и пуско-наладочные работы оборудования			202 737,90			
18	Подбор и найм производственного персонала		15 102,32				
19	Доработка технической документации		15 039,68				
20	Обучение персонала			15 205,34			
21	Сертификация продукции				25 515,11		
22	Производство (Журнальный стол "Уловный лист")						
23	Производство (Журнальный стол "Рольф")						
24	Производство (Кресло "Антистресс")						
25	Производство (Кресло "Геометрия стресса")						
26	Производство (Кресло "Радуга")						
27	Производство (Кресло-качалка "Антистресс")						
28	Производство (Минидиван "Антистресс")						
29	Производство (Полки "Смайлик")						
30	Производство (Стол офисный "Очель")						
31	Производство (Шкаф "Агрессия Нет")						
32	Производство (Шкаф-купе "Радуга")						

Расчетный период: 6,5 лет

Потребность в инвестициях:

18848 тыс.руб.,

из них:

собственные средства –
10000 тыс.руб.,

заемные 8448 тыс.руб.

Прибыли и убытки

Строка	4кв. 2012г.	1кв. 2013г.	...	2017 год	2018 год	1-3.2019
Валовый объем продаж		4 173 609,26		157 231 196,97	186 426 446,84	47 892 804,62
Суммарные прямые издержки	160 217,48	3 177 285,57		111 422 582,48	131 886 634,90	33 896 922,01
Валовая прибыль	-160 217,48	996 323,69		45 808 614,49	54 539 811,94	13 995 882,61
Суммарные постоянные издержки	3 832 832,19	4 233 254,75		26 395 614,07	28 694 348,16	7 594 542,21
Суммарные непроизводственные издержки	185 875,40	387 189,33		545 419,13	466 016,63	116 504,16
Другие издержки	676 343,43	21 622,97				
Прибыль до выплаты налога	-4 923 628,24	-3 711 952,35		18 748 612,15	25 289 043,66	6 266 503,19
Налогооблагаемая прибыль				17 597 453,83	24 137 885,35	5 978 713,61
Налог на прибыль				3 519 490,77	4 827 577,07	1 195 742,72
Чистая прибыль	-4 923 628,24	-3 711 952,35		15 229 121,38	20 461 466,59	5 070 760,47

Рис. 58. Бизнес-план «Производство мебели»

Денежные потоки

Строка	4кв. 2012г.	1кв. 2013г.	...	2017 год	2018 год	1-3.2019
Поступления от продаж		4 924 858,93		185 532 812,42	219 983 207,27	56 513 509,45
Затраты на материалы и комплектующие		4 772 074,71		122 767 209,69	144 972 983,68	32 818 884,34
Затраты на сдельную заработную плату		152 429,46		5 436 467,66	6 444 740,84	1 655 053,18
Суммарные прямые издержки		4 924 504,17		128 203 677,35	151 417 724,53	34 473 937,52
Общие издержки	1 623 690,55	1 715 825,14		8 611 415,81	9 361 918,57	2 672 778,24
Затраты на персонал	1 833 450,18	2 074 004,21		14 252 092,58	15 492 924,52	3 977 220,82
Суммарные постоянные издержки	3 457 140,74	3 789 829,35		22 863 508,39	24 854 843,10	6 649 999,06
Налоги	-757 688,89	567 807,93		18 395 434,74	22 191 208,65	5 803 660,90
Кэш-фло от операционной деятельности	-2 699 451,84	-4 357 282,52		16 070 191,94	21 519 430,99	9 585 911,97
Затраты на приобретение активов	7 413 285,00					
Другие издержки подготовительного периода	678 085,25	25 515,11				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-8 091 370,25	-25 515,11				
Собственный (акционерный) капитал	10 000 000,00					
Кэш-фло от финансовой деятельности	11 755 668,35	4 146 329,95				
Баланс наличности на начало периода		964 846,26		11 738 521,23	27 808 713,17	49 328 144,16
Баланс наличности на конец периода	964 846,26	728 378,59		27 808 713,17	49 328 144,16	58 914 056,13

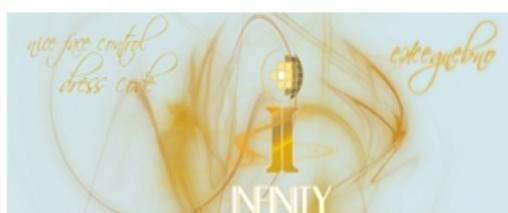
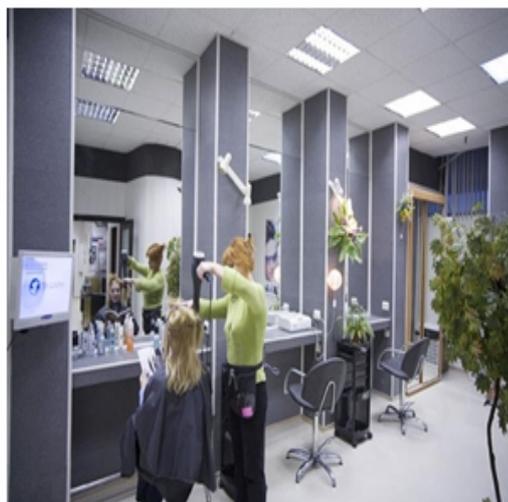
Показатели эффективности

<u>Показатель</u>	<u>Значение</u>
Ставка дисконтирования, %	23,00
Период окупаемости - РВ, мес.	50
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	65
Чистый приведенный доход - NPV	8 476 762
Индекс прибыльности - PI	1,49
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	35,51

Рис. 59. Бизнес-план «Производство мебели»

Расчет заработной платы работников салона «Infinity»

КАТЕГОРИИ РАБОТАЮЩИХ	СРЕДНИЙ ОКЛАД, в руб.	СУММА ЗП В МЕСЯЦ, в руб.	СУММА ЗП ЗА ГОД, в руб.
Директор	18000	21600	259200
Администратор1	10000	12000	144000
Администратор2	10000	12000	144000
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Мастер-универсал	13000	15600	187200
Маникюрша	9000	10800	129600
Уборщица	7000	8400	100800
ИТОГО	158000	189600	2175200



Планирование денежных потоков и оценка эффективности инвестиционного проекта

Таблица

График платежей в счет погашения суммы кредита и процентов за пользование кредитом, руб.

Значение показателя по шагам расчетного периода	Аннуитет, руб.	Ежемесячный процент, руб.	Сумма основного долга, руб.	Остаток на конец периода, руб.
0	-	-	-	200000
1	18589,09	3160	15429,09	184570,91
2	18589,09	2916,22	15672,87	168898,0403
3	18589,09	2668,589	15920,501	152977,54
4	18589,09	2417,05	16172,04	136805,495
5	18589,09	2161,5	16427,56	120377,93
6	18589,09	1901,97	16687,12	103690,8
7	18589,09	1638,3	16950,78	86740,02
8	18589,09	1370,49	17218,589	69521,42
9	18589,09	1098,4	17490,65	52030,77
10	18589,09	822,086	17767	36263,766
11	18589,09	541,37	18047,7	18332
12	18589,09	256,21	18332	0

Рис. 60. Бизнес-план «Открытие салона красоты»

Расчет плановой цены, руб.

Наименование показателя Вид услуги	Затраты на производство (из стр.1-2)	Объем услуг, ед.	Затраты на оказание 1 услуги				Себестоимость услуги	Цена, руб.
			Затраты на материалы	Затраты на оплату труда с начислениями в ПФРФ	Амортизационные отчисления	Прочие расходы		
Укладка	55820	4439	12,6	98,7	0,63	15,4	127,33	400
Простая прическа	40900	3798	10,8	98,7	0,63	15,4	125,53	750
Сложная прическа	27780	1637	17	98,7	0,63	15,4	131,73	1300
Окраска волос	61440	300	205	98,7	0,63	15,4	319,73	500
Мелирование/ Тонирование	107700	700	153,9	98,7	0,63	15,4	268,63	750
Маникюр/ Педикюр	25000	600	41,67	98,7	0,63	15,4	156,4	220
Стрижки	81263	13300	6,11	98,7	0,63	15,4	120,84	250

Операционные денежные потоки инвестиционного проекта, руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	1	2	3	4	5
1.Объем продаж, в натвыр.(п3)	11387	18219	22774	22774	22774
2.Средняя отпускная цена	596	596	596	596	596
3.Выручка от реализации продукции (стр.1*стр.2) в том числе и НДС (стр.3*0,18)	6786652	10858524	13573304	13573304	13573304
4.Затраты на производство и реализацию продукции, исключая амортизацию	2418140,6	2883317,4	2997717,75	3032708,49	3068298,76
5.Амортизация	17160	17160	17160	17160	17160
6.Прибыль (убыток) (стр.3-стр.4-стр.5)	4351951,4	7958046,6	10558426,25	10523435,51	10487845,24
7.ЕНВД(рост на 10%)	26560	29216	32137,6	35351,36	38886,49
8.Чистая прибыль (убыток)(стр.6-стр.7)	4325391,4	7928830,6	10526288,65	10488084,14	10448958,76

Рис. 61. Бизнес-план «Открытие салона красоты»

9.Планируемый прирост оборотных активов (стр.3*0,2)	47278	26660	33325	-	-
10.Планируемый прирост краткосрочных пассивов ((стр.4+стр.5)*0,1)	200000	-	-	-	-
11.Изменение величины собственного оборотного капитала (стр.9-стр.10)	-152725	-26660	-33325	-	-
12.ИТОГО величина операционного денежного потока (стр.8+стр.5+/-стр.11)	4189826,4	7919330,6	10510123,65	10505244,14	10466118,76

Оценка эффективности инвестиционного проекта

Структура и цена инвестиционного капитала

Таблица 11

Источники финансирования	Удельный вес ёмкости в общем объёме финансирования, %	Цена отдельных источников финансирования, %
1.Собственный капитал	52	0,19
2.Займный капитал	48	0,40



Расчет коэффициента дисконтирования:

Таблица 12

Квартал	1	2	3	4
Коэффициент дисконтирования	0,930	0,865	0,805	0,749

С 1 рубля инвестиций инвесторы получат 106 рублей 53 копейки дохода.
 $43976034,63/412813=106,53$

Рис. 62. Бизнес-план «Открытие салона красоты»

Варианты ведения бизнеса

Вариант 1. Аренда. Доращивание и откорм.

Результаты финансовых аспектов по варианту 1

Показатель	50 голов	100 голов	150 голов
Инвестиции (первоначальные капитальные вложения), руб.	1 776 608	2 359 686	2 982 505
Себестоимость единицы продукции (на начало деятельности), руб.	11 840,7	10 103,1	9 369,2
Срок окупаемости	Не окупаем	Не окупаем	3 года 1 кв.
Индекс доходности (прибыльности) (PI)	Не окупаем	Не окупаем	1,24

Вариант 2. Строительство. Полный производственный цикл

Результаты финансовых аспектов по варианту 2 (150 голов)

Показатель	0	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Первоначальные капиталовложения, тыс. руб.	4 646	-	-	-	-	-
Себестоимость единицы продукции, тыс. руб.	-	5, 239	5,763	6,241	6,811	7,335
Чистая прибыль, тыс. руб.	-	1 068	4 790	5 768	6 537	7 424
NPV накопленным итогом, тыс. руб.	-	-3 743	-0,783	1 936	4 298	6 351
Срок окупаемости инвестиционного проекта с учетом срока строительства (DPB)	3 года 2 квартала					
Индекс доходности (прибыльности) (PI)	-	-	-	-	-	2,36

Рис. 63. Расчет различных вариантов в бизнес-плане «Организация свиноводческого хозяйства»

ПРОЕКТ «ВОЗМОЖНОСТЬ ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА ИТАЛЬЯНСКОЙ КУХНИ ПО СИСТЕМЕ ФРАНЧАЙЗИНГА»

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Показатель	Значение
Выручка, руб.	2 280 000,00
Валовый доход, руб.	1 380 000,00
Прибыль, руб.	113 056,00
Срок окупаемости, мес.	144,63

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА. РЕЗУЛЬТАТ.

- максимальная выручка для заведений подобного типа в городе Иваново не сможет обеспечить достаточной прибыли
- проект не окупается в установленные франчайзором сроки
- вложение инвестиций в открытие ресторана «IL Патио» в г. Иваново не будет оправдано

Рис. 64. Бизнес-проект открытия ресторана итальянской кухни по системе франчайзинга не окупается

*Примеры разработки и представления раздела 6
«Риски»*

**ОЦЕНКА РИСКОВ НА ПТИЦЕФЕРМЕ ЗАО
«ИВАНОВСКАЯ ЦЫПА»**

1. Риск падежа цыплят- бройлеров

Заражение инфекционными заболеваниями

- 1.Предусматривается страхование риска падежа цыплят – бройлеров;
- 2.Для профилактики инфекционных заболеваний бройлерам с 1 по 5 выращивания в воду добавляют антибактериальные препараты: энроксил, байтрил;
- 3.Во избежание данного риска в процессе выращивания цыплят необходимо следить за состоянием бройлеров и выбраковывать больных для того, чтобы избежать заражения здоровых цыплят. Для этого мы предусматриваем отдельное помещение. Затем необходимо обратиться к ветеринарному врачу для установления диагноза и назначения их лечения.

2.Маркетинговый риск

- 1.Продукция предприятия не оправдывает ожидания потребителей и окажется не востребованной на рынке;*
- 2.Менеджер по реализации не сразу найдет каналы для реализации продукции*

- 1.В случае если первая партия продукции ЗАО «Ивановская цыпа» будет не сразу полностью реализована, нами предусмотрено хранение продукции в дополнительном холодильнике емкостью на 1000 тушек.

**3.Риск удорожания стоимости финансовых
ресурсов**

*Ставка эффективности будет выше запланированной в
проекте*

- 1.Расчет внутренней нормы рентабельности, что проект рентабелен при ставке 50 %;
- 2.В расчет ставки дисконта заложена средневзвешенная стоимость капитала - 23 %, которая выше, чем ставка по кредиту – 14,5%.

Рис. 65. Бизнес-план «Создание птицефермы»

**Пример расчёта раздела 5
«Финансовый план и оценка эффективности»**

БИЗНЕС-ПЛАН «ПРОИЗВОДСТВО КОЖАНЫХ ПУХОВИКОВ»

5.1 Расчет продолжительности расчетного периода

Продолжительность расчётного периода (горизонт расчёта) принимается с учётом продолжительности создания и эксплуатации объекта. Продолжительность создания объекта определяется сроками капитального строительства, а продолжительность эксплуатации - как средний нормативный срок службы основного технологического оборудования. Для функционирования проектируемого предприятия по производству кожаных пуховиков не предполагается строительство зданий и сооружений. Для предприятия целесообразно будет заключить договор аренды здания под производство и офис (сроком до 12 месяцев). Объясняется это тем, что в соответствии с российским законодательством аренда свыше одного года подлежит государственной регистрации, поэтому длительный срок договора аренды создает предприятиям дополнительные проблемы.

Для производства кожаных пуховиков предполагается закупка нового швейного оборудования. Общая стоимость необходимого оборудования, его стоимость и нормы амортизации сведены в таблицу 2. Исходя из этих данных, средняя норма амортизации равна 14%, а продолжительность расчетного периода составит:

$$T_p = T_{стр} + \frac{100}{H_{ср}} \quad (1)$$

$$T_p = 100/14 = 7 \text{ лет}$$

Продолжительность расчетного периода по нашим оценкам составит около 7 лет. Но для бизнес-плана это очень длительный срок, поэтому расчетный период принимаем равным 5 годам.

Расчет показателей производится согласно графику осуществления инвестиционного проекта (таблица 1).

Таблица 1

График осуществления инвестиционного проекта

Действия, характерные для стадий жизненного цикла проекта	Прединвестиционная стадия	Инвестиционная стадия	Эксплуатационная стадия				
			2011	2011	2012	2013	2014
Шаг расчёта (год)	2011	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производственная программа, %	0	0	50	80	100	100	100
1. Контракт	+						
2. Инженерные изыскания	+						
3. Разработка технической	+						
4. Покупка и поставка оборудования		+					
5. Монтаж оборудования		+					
6. Пуско-наладочные работы		+					
7. Выпуск продукции			+	+	+	+	+

5.2 Планирование инвестиций

При создании нового предприятия всегда возникает необходимость в инвестициях.

Инвестиции - совокупность долговременных затрат финансовых, трудовых, материальных ресурсов с целью увеличения накоплений и получения прибыли. Инвестиции, обеспечивая динамичное развитие предприятий, позволяют решать следующие задачи:

- Расширение собственной предпринимательской деятельности за счет накопления финансовых и материальных ресурсов;
- Приобретение новых предприятий;
- Диверсификация за счет освоения новых областей бизнеса.

5.2.1 Расчет стоимости оборудования, инструмента, инвентаря и амортизационных отчислений

Расчёт стоимости оборудования, инструмента и инвентаря и амортизационных отчислений представлен в таблице 2.

Стоимость оборудования определяется по формуле:

$$\Phi_{об} = \sum_i^n K_{уст}_i \cdot Ц_i \quad (2)$$

где $\Phi_{об_i}$ - стоимость i-го вида оборудования, ден.ед.,

$K_{уст}_i$ - количество i-го вида оборудования, шт.,

$Ц_i$ - базисная цена i-го вида оборудования, ден. ед.

Амортизационные отчисления на полное восстановление (реновацию) оборудования определяются по формуле:

$$A_{об} = \sum \frac{H_{об}_i}{100} \cdot \Phi_{об}_i \quad (3)$$

где $A_{об_i}$ - годовые амортизационные отчисления на реновацию i-го вида оборудования, ден.ед.,

$H_{об_i}$ - норма амортизационных отчислений на реновацию i-го вида оборудования, %.

Таблица 2

Расчёт стоимости оборудования, инструмента и инвентаря и амортизационных отчислений

Наименование оборудования	Количество оборудования, шт.	Стоимость, тыс.руб		Амортизационные отчисления	
		единицы	общая	норма, %	сумма, тыс. руб.
А	1	2	3	4	5
1. Вновь устанавливаемое оборудование:					
1.1. 1-игольная машина челночного стежка Typical GC 6170D2	3	44,000	132,000	14,000	18,480
1.2. 1-игольная машина челночного стежка Typical GC 6160 MD3	6	43,000	258,000	14,000	36,120
1.3. 2/4/6-игольная машина 2-нит. цепного стежка Sunshine DB-78700	1	44,300	44,300	14,000	6,202

А	1	2	3	4	5
1.4. 2-игольная машина челночного стежка Typical GC 6220M	1	41,000	41,000	14,000	5,740
1.5. 2-игольная машина челночного стежка Typical GC 6240M	1	43,499	43,499	14,000	6,090
1.6. Полуавтомат для изготовления карманов. Brother BASS 3200 ASS	1	750,000	750,000	14,000	105,000
1.7. Suzuki SE200-S (головка+мотор 220V)	1	315,000	315,000	14,000	44,100
1.8. Пресс дублирующий электрический DY-600 (Корея)	1	146,000	146,000	14,000	20,440
1.9. Мерильно-браковочная Машина KAIGU YB-170	1	59,322	59,322	14,000	8,305
1.9. Автоматическая раскройная установка Biliardo 30+настил FK490Micro	1	1750,000	1750,000	14,000	245,000
1.10. утюж. стол с вакуумотсосом, паровым утюгом, парогенератором Stirovar 420, 445	1	511,500	511,500	14,000	71,610
1.11. Пуговичный полуавтомат челночного стежка Huanan FX-373	1	41,000	41,000	14,000	5,740
ИТОГО по п. 1	19		4091,621		572,827
2. Неучтённое оборудование	принимаем 10% от п. 1		409,162	14,000	57,283
3. Инструмент, инвентарь	принимаем 5% от п.1		0,000	0,000	0,000
4. ИТОГО (п.1+п.2++п.3)			4500,783		630,110

Амортизируемым имуществом признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 40000 рублей.

Согласно классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы (в ред. Постановлений Правительства РФ от 09.07.2003 № 415, от 08.08.2003 № 476) Машины и оборудование для производства текстильных и кожаных изделий (Код ОКОФ: 14 2926000) относятся к пятой группе (имущество со сроком полезного использования

свыше 7 лет до 10 лет включительно). За значение срока полезного использования оборудования примем 7 лет.

При применении линейного метода норма амортизации по каждому объекту амортизируемого имущества определяется по формуле:

$$K = [1/n] \times 100\%, K = (1/7) \times 100\% = 14\%,$$

где K — норма амортизации в процентах к первоначальной (восстановительной) стоимости объекта амортизируемого имущества;

n — срок полезного использования данного объекта амортизируемого имущества, выраженный в месяцах.

Средняя норма амортизации определяется по данным таблицы 2 по следующей формуле:

$$H_{ср} = \frac{\text{графа6(итогп.1)}}{\text{графа4(итогп.1)}} \cdot 100 \quad H_{ср} = 14\%.$$

5.2.2 Расчет инвестиционных издержек

Таблица 3.

Инвестиционные издержки (капиталовложения)

Вид капиталовложений	Сумма, тыс.руб.
1. Стоимость оборудования, инструмента и инвентаря	4500,783
2. Монтаж оборудования (4% от пп.1 и 2 табл.2.2)	180,031
3. Предпроизводственные затраты (пуско-наладочные работы) (4% от пп.1 и 2 табл. 2))	180,031
4. Прочие инвестиционные издержки (20% от п.1 Табл.2)	818,324
5. Аренда помещений	480,000
ИТОГО первоначальных капиталовложений	6159,169
6. Капитальные вложения в прирост оборотных средств (10% от суммы материальных затрат (табл.4.2)	14002,326
ИТОГО инвестиционных издержек	20161,495

Расчет стоимости арендной платы за помещение: необходимая площадь производственного помещения - 200 м². Цена 1 м² = 200 руб.

Соответственно арендная плата в месяц составляет 200 * 200 = 40000 руб. В год арендная плата составит 480 тыс. руб. Таким образом, общая

сумма инвестиционных издержек для реализации бизнес-проекта по производству пуховиков составит 20161,495 тыс. руб.

5.2.3 Распределение инвестиционных издержек по источникам финансирования

В работе принимается, что источниками финансирования проекта является собственный и заемный капитал. Соотношение собственного и заемного капитала равно 3 : 1. Процентная ставка по кредиту должна соответствовать требованиям кредитных организаций, поэтому обоснованным вариантом будет ставка в 16% годовых. Такую ставку предлагает «Умный кредит на развитие бизнеса» от Юниаструм Банка.

Финансовая структура инвестиций представлена в таблице 4.

Таблица 4

Финансовая структура инвестиций

Категория инвестиций	Источники финансирования				Условия финансирования		
	собственные средства		заемные средства		процентная ставка, %	срок предоставления займа, лет	начало погашения займа, год расчетного периода
	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.			
А	1	2	3	4	7	8	9
1.Первоначальные капиталовложения	30,549	6159,169	-	-			
2.Капитальные вложение в создание оборотных средств	44,651	9002,326	24,800	5000,000	16	3	1
3.Итого общих издержек	75,200	15161,495	24,800	5000,000			

5.3 Планирование объема продаж

План продаж предприятия составляется на основе его производственной мощности и прогноза объемов сбыта продукции. *Мощность в смену (M_{см.})* рассчитывается с учетом количества рабочих, длительности смены и времени на обработку одного изделия.

$$M_{см.} = K_p \cdot T_{см.} / T_{обр.},$$

где M_{см.} – выпуск изделий в смену, ед.

K_p – количество рабочих, чел.

T_{см.} – продолжительность смены, T_{см.} = 8ч

T_{обр.} – время обработки одного изделия, ч

$$M_{см.} = 23 \cdot 8 / 1,15 = 160 \text{ шт. за смену}$$

Годовая производственная мощность (M_{год.}) определяется по формуле:

$$M_{год.} = M_{см.} \cdot \text{Эффективный фонд времени работы, дн.}$$

$$M_{год.} = 160 \cdot 213 = 34,080 \text{ тыс. шт. в год}$$

Для определения доли на рынке необходимо знать *емкость рынка*.

Емкость рынка можно определить по формуле: $V=Q \cdot C \cdot P$,

где V- емкость рынка;

Q – численность потребителей;

C – интенсивность (кол-во) покупок за определенный период времени (на 1 потребителя);

P – средняя стоимость покупки.

Целевая аудитория – женщины (20-35 лет). Поставка продукции предполагается в города и области Центрального Федерального округа. На основе данных Госкомстата за 2010 год в ЦФО проживает 20833,72 тыс. женщин. Около 27% от всех проживающих женщин (5625,104 тыс.чел) в ЦФО принадлежат подходящей нам возрастной категории. Около 10 предпочитают другой стиль одежды, 10 % не купят из-за достаточно высокой цены, 3% - являются постоянными покупателями одной торговой марки и переубедить их невозможно, 20% - по другим причинам.

Итого, потенциальными покупателями становятся 3206,310 тыс. женщин.

$V = 3\,206\,310 \text{ чел.} * 0,4 \text{ шт. за год} * 8000 \text{ руб.} = 10\,260\,192\,000 \text{ руб.}$ или 10260,192 млн.руб

Определим, какую долю на рынке будет занимать продукция нашего предприятия в первый год его работы: $17039 * 8000 = 136,312 \text{ тыс.руб.}$ или 1,3% от емкости рынка. С увеличением производственной мощности доля на рынке будет расти, и максимальная доля на рынке будет составлять $34079 * 8000 = 272,632$ или 2,66 % от емкости рынка.

Качество составления плана продаж зависит от выбранного метода прогноза продаж. Существуют три группы методов прогнозирования:

- ✓ экспертные,
- ✓ статистические,
- ✓ комбинированные.

Поскольку статистика по аналогичным предприятиям нам неизвестна, воспользуемся экспертным методом прогнозирования объемов продаж. В качестве экспертов могут выступать директор предприятия, маркетолог, менеджер по продажам или привлеченные специалисты.

Эксперты в своих суждениях должны опираться на определенные факты, касающиеся конъюнктуры исследуемого рынка и маркетинговые возможности предприятия.

В таблице 5 представлены экспертные оценки прогноза объема продаж на год.

Таблица 5

Результаты исследования экспертов, тыс. шт

Эксперт	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Директор ООО «BeFree»	18,861	24,135	34,249	36,022	38,010
Маркетолог ООО «BeFree»	15,217	26,708	33,909	34,070	34,078
Привлеченный со стороны эксперт	17,394	30,391	34,097	32,136	30,148
Среднее значение	17,157	27,078	34,085	34,076	34,079
Максимальный объем продаж	18,861	30,391	34,249	36,022	38,010
Минимальный объем продаж	15,217	24,135	33,909	32,136	30,148

В результате для формирования оптимального плана продаж будут использоваться средние значения, при оценке пессимистического прогноза – минимальный уровень объема продаж, предложенный всеми экспертами в выборе, оптимистического – максимальный уровень объема продаж.

Таблица 6

Формирование оптимального плана продаж

Прогноз	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Пессимистический	15,217	24,135	33,909	32,136	30,148
Оптимистический	18,861	30,391	34,249	36,022	38,010
Наиболее вероятный	17,039	27,263	34,079	34,079	34,079
Ожидаемое значение прогноза $ПО = \frac{O + 4NB + П}{6}$	17,039	27,263	34,079	34,079	34,079
Стандартное отклонение $CO = \frac{O - П}{6}$	0,607	1,043	0,057	0,648	1,310
Доверительный интервал возможного объема продаж $Пс = ПО \pm 2CO$	17,039 $\pm 0,607$	27,263 $\pm 1,043$	34,079 $\pm 0,057$	34,079 $\pm 0,648$	34,079 $\pm 1,310$

С учетом возможности использования производственной мощности получаем соответственно:

Таблица 7

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Объем продаж	50% производственной мощности 17039 изд.	80% производственной мощности 27263 изд.	100% производственной мощности 34079 изд.	100% производственной мощности 34079 изд.	100% производственной мощности 34079 изд.

На основе данных таблиц 7 и 8 составим план продаж (см. табл. 8).

План продаж

Наименование товара	Значение показателя по шагам расчетного периода															Итого		
	2012			2013			2014			2015			2016			цена, тыс. руб.	кол-во, нат.ед.	сумма, тыс. руб.
	цена, тыс. руб.	кол-во, нат.ед.	сумма, тыс. руб.	цена, тыс. руб.	кол-во, нат.ед.	сумма, тыс. руб.	цена, тыс. руб.	кол-во, нат.ед.	сумма, тыс. руб.	цена, тыс. руб.	кол-во, нат.ед.	сумма, тыс. руб.	цена, тыс. руб.	кол-во, нат.ед.	сумма, тыс. руб.			
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Пу- хо- ви- ки	6,900	17039,000	117569,100	6,955	27263,000	189614,165	6,976	34079,000	237735,104	7,046	34079,000	240120,634	7,1440	34079,000	243460,376	7,019	146539	1028499,379

5.4 Планирование затрат на производство и реализацию продукции

Планирование затрат необходимо осуществлять в разбивке затрат по элементам:

- 1) материальные затраты;
- 2) заработная плата;
- 3) начисления на заработную плату;
- 4) амортизация;
- 5) прочие затраты.

5.4.1 Планирование материальных затрат

К материальным затратам будем относить затраты на сырье, материалы, и упаковку. Материальные затраты – это прямые затраты, которые находятся в прямой зависимости от объема выпуска изделия. На основе технологических норм и нормативов на единицу каждого вида

продукции, исходя из плана продаж и цен этих ресурсов. Формула расчета следующая:

$$P_m = \sum_{i=1}^n H p_i \cdot Q_i \quad (3)$$

где $i=1, \dots, n$ – количество выпускаемых изделий;

P_m – потребность в материальных ресурсах;

$H p_i$ – норма расхода материала на i -тое изделие;

Q_i – планируемый выпуск i -го изделия.

Затраты на остальные (вспомогательные) материальные ресурсы принимаются как определенный процент от расхода основных ресурсов.

В таблице 9 представлены нормативы использования сырья и материалов.

Таблица 3.9

Нормативы использования сырья и материалов

Продукция	Мех натуральный - опушка енота (длина 55 см.)			Кожа натуральная наппа			Подкладка TAFFETA 190T			Пуховой пакет средней длины			Упаковка		
	норма на ед. продукции, шт	объем продаж, шт.	всего на производство, шт	норма на ед. продукции, кв.м./ед.	объем продаж, шт.	всего на производство, кв.м	норма на ед. продукции, п.м./ед	объем продаж, шт.	всего на производство, п.м.	норма на ед. продукции, шт.	объем продаж, шт.	всего на производство, шт.	норма на ед. продукции, шт./ед.	объем продаж, шт.	всего на производство, шт.
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2012 год	1	17039	17039	2,6	17039	44301,4	1,53	17039	26069,7	1	17039	17039	1	17039	17039
2013 год	1	27263	27263	2,6	27263	70883,8	1,53	27263	41712,4	1	27263	27263	1	27263	27263
2014 год	1	34079	34079	2,6	34079	88605,4	1,53	34079	52140,9	1	34079	34079	1	34079	34079
2015 год	1	34079	34079	2,6	34079	88605,4	1,53	34079	52140,9	1	34079	34079	1	34079	34079
2016 год	1	34079	34079	2,6	34079	88605,4	1,53	34079	52140,9	1	34079	34079	1	34079	34079

В таблице 10 рассчитан план прямых затрат на сырье и материалы.

Таблица 10

План прямых затрат на сырье и материалы

Наименование сырья	Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
		2012	2013	2014	2015	2016
Мех натуральный (опушка енота, 55 см)	1. кол-во, шт.	17039,000	27263,000	34079,000	34079,000	34079,000
	2. цена за шт., тыс.руб.	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600
	3. сумма, тыс. руб.	10223,400	16357,800	20447,400	20447,400	20447,400
Кожа натуральная наппа	4. кол-во, кв.м.	44301,400	70883,800	88605,400	88605,400	88605,400
	5. цена за кв.м, тыс.руб.	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900
	6. сумма, тыс. руб.	39871,260	63795,420	79744,860	79744,860	79744,860
Подкладка TAFFETA 190T	7. кол-во, п.м.	26069,670	41712,390	52140,87	52140,87	52140,87
	8. цена за п.м., тыс.руб.	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029
	9. сумма, тыс. руб.	767,752	1228,430	1535,549	1535,549	1535,549
Пуховой пакет средней длины	10. кол-во, шт.	17039,000	27263,000	34079,000	34079,000	34079,000
	11. цена за шт., тыс. руб.	0,620	0,620	0,620	0,620	0,620
	12. сумма, тыс. руб.	10564,180	16903,060	21128,980	21128,980	21128,980
Упаковка на молнии большая	13. кол-во, шт.	17039,000	27263,000	34079	34079	34079
	14. цена за шт., тыс. руб.	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
	15. сумма, тыс. руб.	255,585	408,945	511,185	511,185	511,185
Всего затрат на сырье и материалы, тыс. руб.		61682,177	98693,655	123367,974	123367,974	123367,974
Вспомогательные материалы, тыс.руб. в т.ч:		1962,893	3140,698	3925,901	3925,901	3925,901
- нитки		255,585	408,945	511,185	511,185	511,185
- раз.молния 60 см		630,443	1008,731	1260,923	1260,923	1260,923
- синтепон 100г/м2		41,575	66,522	83,153	83,153	83,153
- трикотаж 2x2 (шир.105 см) 510 гр/м2		193,904	310,253	387,819	387,819	387,819
- липучка 20 м петли		28,626	45,802	57,253	57,253	57,253
- молния 50 см.		408,936	654,312	817,896	817,896	817,896
- имиджевая этикетка		85,195	136,315	170,395	170,395	170,395
- рамка металл с логотипом 30 мм K040		29,648	47,438	59,297	59,297	59,297
- тесьма		59,637	95,421	119,277	119,277	119,277
- контейнер для пуха		92,011	147,220	184,027	184,027	184,027
- контейнер под кнопку и зап.лоскут		15,676	25,082	31,353	31,353	31,353
- пластиковая этикетка		32,715	52,345	65,432	65,432	65,432
- навесная этикетка		25,559	40,895	51,119	51,119	51,119
- люверс 3 мм.		63,385	101,418	126,774	126,774	126,774
Итого к оплате, тыс.руб.		63645,070	101834,352	127293,874	127293,874	127293,874
Электроэнергия на технологические цели, тыс. руб. (10 % от итого к оплате)		6364,507	10183,435	12729,387	12729,387	12729,387
Всего материальные затраты, тыс. руб.		70009,577	112017,788	140023,262	140023,262	140023,262

5.4.2 Планирование заработной платы

Предприятие работает в 1 смену по 8 часов.

Годовой фонд оплаты труда рассчитывается по формуле:

$$\Phi OT_i = ЗП_{срм} * Ч_i * 12 \quad (4)$$

где ΦOT_i - годовой фонд оплаты труда i -ой категории работников, ден. ед.,
 $ЗП_{срм}$ - среднемесячная заработная плата одного среднесписочного работника, ден. ед.;

$Ч_i$ - списочная численность i -ой категории работников, чел.

Явочное число основных рабочих по нормам обслуживания определяется по формуле:

$$Ч_{яв} = \frac{K_{уст}}{N_{обс}} \cdot n_{см} \quad (5)$$

где $Ч_{яв}$ - явочное число основных рабочих в сутки, чел.;

$K_{уст}$ - количество единиц оборудования данного вида, шт.,

$N_{обс}$ - норма обслуживания маш./чел., $n_{см}$ - количество смен в сутки.

Далее рассчитывается штатная численность. При прерывном производстве:

$$Ч_{шт} = Ч_{яв} \quad (6)$$

где $Ч_{шт}$ - штатная численность основных рабочих в сутки, чел.

Списочная численность рабочих определяется по формуле:

$$Ч_{сп} = Ч_{шт} * K_{пер} \quad (7)$$

где $Ч_{сп}$ - списочная численность рабочих, чел.,

$K_{пер}$ - коэффициент пересчёта штатной численности в списочную численность.

$$K_{пер} = \frac{T_{ном}}{T_{эф}} \quad (8)$$

где $T_{ном}$, $T_{эф}$ - номинальный и эффективный фонды рабочего времени, дн.

$T_{ном}$ и $T_{эф}$ определяются по балансу рабочего времени одного среднесписочного рабочего (см. табл. 11)

$$K_{пер} = 248 / 216 = 1,15$$

Таблица 11

**Баланс рабочего времени одного среднесписочного
рабочего**

Показатели	Дни
1. Календарный фонд времени	365
2. Количество нерабочих дней, всего:	117
а) праздничных;	12
б) выходных	105
3. Номинальный фонд времени	248
4. Неявки на работу, всего:	32
в том числе:	
а) очередные отпуска;	18
б) учебные отпуска;	2
в) отпуска в связи с родами;	5
г) неявки по болезни;	5
д) прогулы;	1
е) целодневные простои	1
5. Эффективный фонд времени работы	216

Расчёт численности работников приведен в таблице 12.

Таблица 12

Расчёт численности работников, чел.

Наименование	Явочная численность в смену	Кол-во	Явочная численность в сутки	Штатная численность в сутки	Списочная численность, чел.
1. Производственные рабочие	31	1	31	31	35,65
1.1. Основные рабочие	27	1	27	27	31,05
1.2. Вспомогательные рабочие:					
подсобные рабочие	4	1	4	4	4,6
рабочие по ремонту	2	1	2	2	2,3
2. Руководители и специалисты	10	1	10	10	10
3. Служащие	6	1	6	6	6
ИТОГО			47	47	51,65

Списочная численность ООО «Кожа&Пух» равна 51,65 человек.

По данным таблицы 12 рассчитываются годовые затраты на оплату труда работников (см. табл. 13)

Таблица 13

Расчёты затрат на оплату труда работников на 100-й, 50-й и 80-й
процентный объем производства.

Наименование категории профессии	Списочная численность, чел.	Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	Всего затрат на оплату труда в месяц, руб	Годовые затраты на оплату труда, тыс.руб.	Годовые затраты на 50% объем, тыс. руб	Годовые затраты на 80% объем, тыс. руб
1. Производственные рабочие	35,650		519225,000	6230,700	3115,35	4984,56
1.1. Основные рабочие	31,050	16090,909	479550,000	5754,600	2877,3	4603,68
-швея	17,250	15000,000	258750,000	3105,000	1552,5	2484
-нумеровщик кроя	1,150	14500,000	16675,000	200,100	100,05	160,08
-настильщик	1,150	14000,000	16100,000	193,200	96,6	154,56
-комплектовщик	1,150	15000,000	17250,000	207,000	103,5	165,6
-работник-операционист	1,150	18500,000	21275,000	255,300	127,65	204,24
-маркировщик-упаковщик	1,150	14000,000	16100,000	193,200	96,6	154,56
-отделочник	3,450	15000,000	51750,000	621,000	310,5	496,8
-дизайнер	1,150	20000,000	23000,000	276,000	138	220,8
-конструктор	1,150	18000,000	20700,000	248,400	124,2	198,72
-технолог	1,150	18000,000	20700,000	248,400	124,2	198,72
-мастер	1,150	15000,000	17250,000	207,000	103,5	165,6
1.2. Вспомогательные рабочие:	4,600	8625,000	39675,000	476,100	238,05	380,88
-механик	1,150	8500,000	9775,000	117,300	58,65	93,84
-электрик	1,150	8000,000	9200,000	110,400	55,2	88,32
-водитель	1,150	10000,000	11500,000	138,000	69	110,4
-грузчик	1,150	8000,000	9200,000	110,400	55,2	88,32
2. Руководители и специалисты	10,000	18330,000	183300,000	2199,600	2199,600	2199,600
-генеральный директор	1,000	25000,000	25000,000	300,000	300,000	300,000
-главный бухгалтер	1,000	20000,000	20000,000	240,000	240,000	240,000
-начальник производства	1,000	20000,000	20000,000	240,000	240,000	240,000
-главный механик	1,000	15000,000	15000,000	180,000	180,000	180,000
-коммерческий директор	1,000	17500,000	17500,000	210,000	210,000	210,000
-начальник ОТК	1,000	16000,000	16000,000	192,000	192,000	192,000
-начальник ШЦ	1,000	18600,000	18600,000	223,200	223,200	223,200
-начальник ПРЦ	1,000	17200,000	17200,000	206,400	206,400	206,400
-начальник ЭЦ	1,000	17000,000	17000,000	204,000	204,000	204,000
-начальник ОЦ	1,000	17000,000	17000,000	204,000	204,000	204,000
3. Служащие	6,000	13760,000	82560,000	990,720	990,720	990,720
-секретарь	1,000	8500,000	8500,000	102,000	102,000	102,000
-маркетолог	1,000	17000,000	17000,000	204,000	204,000	204,000
-менеджер по снабжению	1,000	17000,000	17000,000	204,000	204,000	204,000
-менеджер по продажам	1,000	16000,000	16000,000	192,000	192,000	192,000
-контролер	2,000	10300,000	20600,000	247,200	247,200	247,200
4. ИТОГО	51,650	-		9421,020	6305,67	8174,88

5.4.3 Планирование начислений на заработную плату

Начисления на заработную плату производятся в виде единого социального налога от средств на оплату труда и рассчитываются по установленным законодательством нормам на государственное социальное и медицинское страхование. Ставки налога для работодателей регламентируются статьей 241 главой 24 НК РФ.

Таблица 14

Расчет начислений на заработную плату, тыс. руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	2012	2013	2014	2015	2016
1. Ставка страховых взносов суммарная, коэффициент	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
в том числе:					
– в ПФР	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
– в ФСС	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029
– в ФОМС	0,051	0,051	0,051	0,051	0,051
2. Фонд заработной платы производственных рабочих, тыс.руб.	3115,350	4984,560	6230,700	6230,700	6230,700
3. Сумма начислений на заработную плату производственных рабочих, тыс.руб.	1059,219	1694,75	2118,438	2118,438	2118,438
в том числе:					
– в ПФР, тыс.руб.	810,000	1296,000	1620,000	1620,000	1620,000
– в ФСС, тыс.руб.	90,300	144,600	180,700	180,700	180,700
– в ФОМС, тыс.руб.	158,900	254,200	317,800	317,800	317,800
4. Фонд заработной платы руководителей, специалистов и служащих, тыс.руб.	3190,320	3190,320	3190,320	3190,320	3190,320
5. Сумма начислений на заработную плату руководителей, специалистов и служащих, тыс.руб.	1084,709	1084,709	1084,709	1084,709	1084,709
в том числе:					
– в ПФР, тыс.руб.	829,483	829,483	829,483	829,483	829,483
– в ФСС, тыс.руб.	92,519	92,519	92,519	92,519	92,519
– в ФОМС, тыс.руб.	162,706	162,706	162,706	162,706	162,706
6. Итого начислений на заработную плату, тыс.руб.	2143,928	2779,459	3203,147	3203,147	3203,147
в том числе:					
– в ПФР, тыс.руб.	1639,483	2125,483	2449,483	2449,483	2449,483
– в ФСС, тыс.руб.	182,819	237,119	273,219	273,219	273,219
– в ФОМС, тыс.руб.	321,606	416,906	480,506	480,506	480,506

5.4.4 Планирование прочих затрат

К прочим затратам, связанным с производством и реализацией, относятся следующие виды затрат:

- 1) расходы на сертификацию продукции и услуг;

2) суммы комиссионных сборов и иных подобных расходов за выполненные сторонними организациями работы;

3) расходы по набору работников, включая расходы на услуги специализированных организаций по подбору персонала;

4) расходы на оказание услуг по гарантийному ремонту и обслуживанию;

5) арендные платежи за арендуемое имущество;

6) расходы на содержание служебного транспорта;

7) расходы на командировки,

8) представительские расходы, связанные с официальным приемом и обслуживанием представителей других организаций, участвующих в переговорах в целях установления и поддержания сотрудничества;

9) расходы на подготовку и переподготовку кадров,

10) расходы на канцелярские товары;

11) расходы на почтовые, телефонные, телеграфные и другие подобные услуги;

12) расходы на текущее изучение конъюнктуры рынка, сбор информации, непосредственно связанной с производством и реализацией товара (услуги)

13) расходы на рекламу производимых и реализуемых товаров (услуг)

14) затраты на оплату процентов по полученным кредитам и т.п.

Для расчета затрат на оплату процентов по полученным кредитам необходимо составить график платежей в погашение суммы кредита и процентов за пользование кредитом, если проект предполагает финансирование за счет заемных источников.

Для выделения процентных платежей и суммы основного долга из общей величины средств, идущих на погашение долгосрочных или краткосрочных обязательств может быть использована формула текущей стоимости *аннуитета*:

$$P = \frac{PVAn}{PVIFA_{r,n}}$$

где PVA – текущая стоимость аннуитета;

P – периодические поступления или выбытия равных по величине денежных средств, руб.;

$PVIFA_{r,n}$ – фактор текущей стоимости обыкновенного аннуитета,

r- годовая процентная ставка за кредит, %;

n- срок предоставления кредита.

Срок предоставления – 3 года, процентная ставка – 16%.

Организация получает банковский кредит в размере 5000 тыс руб. на 3 года с уплатой 16% в год.

$$PVIFA_{3, 16\%} = 1/r - 1/(r * ((1+r)^n))$$

$$P = 5\,000\,000 / PVIFA_{3, 16\%} = 2226289 \text{ руб.}$$

Таблица 15

Расчет ежегодных платежей по банковскому кредиту

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				Итого
	2011	2012	2013	2014	
1. Ежегодные отчисления		2226,289	2226,289	2226,289	6678,867
2. Сумма процентов		800,000	571,794	307,074	1678,868
3. Сумма основного долга (стр.1-стр.2)		1426,289	1654,496	1919,215	5000,000
4. Остаток суммы кредита	5000,000	3573,710	1919,210	0,000	-
5. Проценты, отнесенные на затраты		742,500	530,696	285,003	1558,199
6. Разница		57,500	41,098	22,071	120,669

Согласно Указанию Банка России от 29.04.2011 № 2618-У "О размере ставки рефинансирования Банка России" ставка рефинансирования равна 8,25%.

Для определения суммы кредита, отнесенной на затраты, применяется предельная величина, действующая в отношении процентов по рублевым долговым обязательствам - ставка рефинансирования ЦБ РФ, увеличенная в 1,8 раза. Таким образом, проценты, отнесенные на затраты рассчитываем, умножив остаток суммы кредита на 0,1485.

Сведем все прочие затраты в таблицу 16.

Таблица 16

Расчет прочих затрат, тыс. руб

Элемент прочих затрат	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	2012	2013	2014	2015	2016
1. Проценты за кредит, тыс. руб.	742,500	530,696	285,003	-	-
2. Затраты на подготовку кадров, тыс. руб. (10% от п.4 табл. 4.5)	630,567	817,488	942,102	942,102	942,102
3. Расходы на сертификацию продукции, тыс. руб. (2% от п.15 табл.4.2)	1400,192	2240,356	2800,465	2800,465	2800,465
4. Расходы на текущее изучение конъюнктуры рынка, сбор информации, непосредственно связанной с производством и реализацией товара; рекламу производимого и реализуемого товара, тыс.руб.	800,340	700,300	900,110	600,000	650,000
5. Аренда, тыс.руб	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000
6. ИТОГО прочих затрат, тыс. руб.	4005,599	4720,840	5359,680	4774,567	4824,567

Расчет стоимости арендной платы за помещение: необходимая площадь производственного помещения - 200 м². Цена 1 м² с учетом коммунальных платежей составляет 200 руб.

Соответственно арендная плата в месяц составляет 200 * 200 = 40000 руб. В год арендная плата составит 480 тыс. руб.

5.4.5 Расчет затрат на производство и реализацию продукции

Распределение затрат на производство и реализацию продукции по годам расчетного периода сведем в таблицу 17.

Таблица 17

Распределение затрат на производство и реализацию продукции по годам
расчетного периода, тыс. руб.

Экономические элементы	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	2012	2013	2014	2015	2016
	Производственная программа, %				
	50	80	100	100	100
1. Материальные затраты, всего	72109,864	115378,322	144223,960	144223,960	144223,960
1.1. Затраты на сырье и материалы	70009,577	112017,788	140023,262	140023,262	140023,262
1.2. Материалы для ремонта и эксплуатации оборудования (3% от п.1.1)	2100,287	3360,534	4200,698	4200,698	4200,698
2. Затраты на заработную плату, всего	6305,670	8174,880	9421,020	9421,020	9421,020
2.1 . Производственные рабочие	3115,350	4984,560	6230,700	6230,700	6230,700
2.2. Руководители, специалисты и административно - управленческий аппарат	3190,320	3190,320	3190,320	3190,320	3190,320
3. Начисления на заработную плату- всего, в том числе:	2143,928	2779,459	3203,147	3203,147	3203,147
3.1 .Производственные рабочие	1059,219	1694,750	2118,438	2118,438	2118,438
3.2. Руководители, специалисты и административно- управленческий аппарат	1084,709	1084,709	1084,709	1084,709	1084,709
4. Амортизация основных фондов	630,110	630,110	630,110	630,110	630,110
5. Прочие затраты, всего	4005,599	4720,840	5359,680	4774,567	4824,567
5.1 .Проценты за кредит	742,500	530,696	285,003		
5.2. Затраты на подготовку кадров, тыс.руб	630,567	817,488	942,102	942,102	942,102
5.3. Расходы на сертификацию продукции, тыс. руб.	1400,192	2240,356	2800,465	2800,465	2800,465
5.4. Расходы на текущее изучение конъюнктуры рынка, сбор инфор- мации, непосредственно связанной с производством и реализацией товара; рекламу производимого и реализуемого товара, тыс.руб.	800,340	700,300	900,110	600,000	650,000
5.5. Аренда	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000
ИТОГО	85195,171	131683,611	162837,917	162252,804	162302,804

5.5 Планирование цены

Для стоимостной оценки объема продаж необходимо спланировать цену на продукцию, используя метод установления цены на основе издержек производства и реализации продукции. Цена товара образуется путем добавления наценки к затратам на производство и реализацию продукции.

Алгоритм расчета представим в таблице 18.

Таблица 18

Расчет плановой цены, тыс. руб.

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	2012	2013	2014	2015	2016
	Производственная программа, %				
	50	80	100	100	100
1. Затраты на производство и реализацию, тыс.руб	85195,171	131683,611	162837,917	162252,804	162302,804
2. Объем продаж в нат.выр. (шт.)	17039,000	27263,000	34079,000	34079,000	34079,000
3. Затраты на производство и реализацию единицы продукции (стр.1/стр.2), тыс.руб.	5,000	4,830	4,778	4,761	4,763
4. Наценка, коэф.	0,380	0,440	0,460	0,480	0,500
5. Оптовая цена (стр.3*стр.4+стр.3)	6,900	6,955	6,976	7,046	7,144

В первое время реализации проекта предприятие намерено использовать стратегию «цены проникновения». Стратегия проникновения состоит в установлении низкой цены с целью с самого начала захватить большую долю рынка. Она предполагает наличие системы интенсивного сбыта, стимулирование интереса рынка активными рекламными мероприятиями и прежде всего соответствующие производственные возможности. Это стратегия, рассчитанная на крупные начальные инвестиции, которые нескоро будут возвращены. Уклон здесь скорее коммерческий, чем финансовый. Оптовая цена пуховика производителя «SAVAGE» приблизительно равна нашей или немного ниже (6500-7000

руб.), оптовая цена остальных конкурентов на порядок выше и составляет 8000-10000 руб.

5.6 Планирование операционных денежных потоков

Предположим, что по результатам прогнозного анализа предполагается, что дополнительная потребность в оборотных активах составит 10 % от увеличения объема продаж, а прирост в краткосрочных пассивах – 10% от увеличения в объеме годовых затрат на производство и реализацию продукции.

Чистый оборотный капитал – это разность между оборотными активами и краткосрочными пассивами. Это затраты по приобретению необходимого запаса сырья и материалов, оплате труда работников, погашению задолженности перед кредиторами за электроэнергию воду и пр., а также формирование страхового резерва денежных средств на случай задержек оплаты покупателями за отгруженную им продукцию. *Увеличение чистого оборотного капитала отражается как «Отток денежных средств»; уменьшение чистого оборотного капитала - как «Приток денежных средств».*

Таблица 19

Операционные денежные потоки инвестиционного проекта, тыс. руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	2012	2013	2014	2015	2016
1. Объем продаж, в нат. выр (шт.)	17039,000	27263,000	34079,000	34079,000	34079,000
2. Оптовая цена (стр.5 табл. 3.18), тыс.руб	6,900	6,955	6,976	7,046	7,144
3. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	117569,335	189624,399	237743,358	240134,150	243454,206
4. Затраты на производство и реализацию продукцию, исключая амортизацию	84565,061	131053,501	162207,807	161622,694	161672,694
5. Амортизация (п.4 табл. 3.17)	630,110	630,110	630,110	630,110	630,110
6.Налогооблагаемая	32374,165	57940,789	74905,442	77881,346	81151,402

прибыль (стр.3-стр.4-стр.5)					
7. Налог на прибыль (стр.6*0,2)	6474,833	11588,158	14981,088	15576,269	16230,280
8. Чистая прибыль (убыток) (стр.6-стр.7)	25899,332	46352,631	59924,353	62305,077	64921,122
9. Планируемый прирост оборотных активов (стр.3*0,2)	23543,072	37660,262			
10. Планируемый прирост краткосрочных пассивов ((стр.4+стр.5)*0,1)	8289,814	13076,480			
11. Изменение величины собственного оборотного капитала (стр.9-стр.10)	14994,350	24756,519			
12. Итого величина операционного денежного потока (стр.8+стр.5+/-стр.11)	11535,092	22226,222	60554,463	62935,187	65551,232

По итогам расчетов операционный поток на конец каждого месяца принимает положительное число.

5.7 Оценка эффективности

Для расчета показателей эффективности инвестиционного проекта необходимо разработать план денежных потоков проекта (табл. 20).

Коэффициент дисконтирования (α_t) рассчитывается по следующей формуле: $\alpha_t = 1/(1+r)^t$

где r – норма дисконта, коэффициент;

t – номер расчетного шага.

Т.к. проект предполагает *смешанное финансирование*, то рассчитывается средневзвешенная цена капитала:

$$r = \sum_{i=1}^n r_i * d_i$$

где $i = 1...n$ – количество источников финансирования инвестиционного проекта;

r_i – цена i -го источника финансирования;

d_i – доля i -го источника финансирования в общем объеме капитала.

Воспользовавшись формулой, средневзвешенная цена капитала будет равна: $r=0,752 * 25 + 0,248 * 16 = 22,768\%$ или $0,22768$

Таблица 20

План денежных потоков проекта, тыс. руб.

Показатели	Значение показателя по шагам расчетного периода					2016
	2011	2012	2013	2014	2015	
1. Инвестиции (табл.2.3)	-20161,495					
2. Операционный денежный поток (стр.12 табл.6.1)		11535,092	22226,222	60554,463	62935,187	65551,232
3. Погашение основного долга по кредиту (табл.4.7 стр.3)		1426,289	1654,496	1919,215		
4. Сумма процентов, не включенная в себестоимость		57,500	41,098	22,072		
5. Чистый денежный поток (стр.1+стр.2-стр.3-стр.4)	-20161,495	10051,303	20530,628	58613,177	62935,187	65551,232
6. Коэффициент дисконтирования ($r=0,22768$)	1,000	0,815	0,663	0,540	0,440	0,359
7. Дисконтированный денежный поток, NPV (стр.5*стр.6)	-20161,495	8187,234	13621,718	31676,684	27704,659	23504,713
8. То же накопленным итогом, NPV	-20161,495	-11974,261	1647,456	33324,141	61028,799	84533,512

Эффективность инвестиционного проекта оценим с помощью трех основных показателей:

- чистого дисконтированного дохода (NPV);
- срока окупаемости (DPB);
- индекса доходности (PI).

NPV накопленным итогом за определенный период = NPV за этот период + NPV накопленным итогом за предыдущий период.

Расчетное значение *чистого дисконтированного дохода* (NPV) находится в 8 строке табл.20 крайнего столбца. $84533,512 > 0$, реализация проекта эффективна.

Таблица 21

Расчет коэффициента дисконтирования при $r=0,22768$

Год	0	1	2	3	4	5
Коэффициент дисконтирования	$1/(1+0,22768)^0 = 1,000$	$1/(1+0,22768)^1 = 0,815$	$1/(1+0,22768)^2 = 0,663$	$1/(1+0,22768)^3 = 0,540$	$1/(1+0,22768)^4 = 0,440$	$1/(1+0,22768)^5 = 0,359$

Срок окупаемости (DPB) определяется суммой целой и дробной его составляющих. Целая составляющая (часть) определяется тем периодом времени, в котором последний раз NPV нарастающим итогом принял отрицательное значение. Дробная часть определяется по формуле:

$$d = [I_0 - (CF_1 + CF_i)] / CF_{i+1}$$

где I_0 - величина инвестиционных затрат; CF_1 - денежный поток проекта на 1 - м шаге; CF_i - значение денежного потока проекта в году, в котором чистый денежный поток проекта последний раз принял отрицательное значение; CF_{i+1} - значение денежного потока проекта в году, следующим за годом, в котором чистый денежный поток проекта последний раз принял отрицательное значение.

Расчетные данные таблицы показывают, что целая часть срока окупаемости равна 1 год. Тогда дробная часть составляет:

$$d = (20161,495 - 8187,234) / 13621,718 = 0,879 \text{ года}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта равен $1 + 0,879 = 1,879$ года или 1 год 11 месяцев, что меньше расчетного периода.

Индексом доходности (PI) называется отношение накопленного сальдо реальных денег к объему инвестиций и рассчитывается по следующей формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}$$

где n – срок реализации проекта; CF_t – элемент чистого денежного потока.

Индекс доходности должен превышать 1. В нашем случае индекс доходности составит 5,19 руб./руб.

$PI = (8187,234 + 13621,718 + 31676,684 + 27704,659 + 23504,713) / 20161,495 = 5,19$
руб./руб.

Это означает, что с 1 рубля инвестиций инвесторы получают 5 рублей 19 копеек дохода.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Бизнес-план:

- a. личный план предпринимателя;
- b. государственный план;
- c. план осуществления предпринимательского проекта.
- d. план развития на ближайшие 5 лет

2. Раздел «Общая характеристика предприятия, отрасли, продукции» в бизнес-плане включает в себя:

- a. план инвестиционных операций;
- b. перечень технологического оборудования, планируемого к закупке;
- c. условия реализации проекта;
- d. отраслевой анализ

3. Миссия фирмы должна включать:

- a. целевые ориентиры, сферу деятельности фирмы, способы осуществления деятельности;
- b. только сферу деятельности фирмы;
- c. только способы осуществления деятельности;
- d. описание нового товара

4. Финансовые риски – это риски, связанные

- a. с затариванием продукции на складах;
- b. с недопоставкой сырья и материалов;
- c. со стихийными бедствиями;
- d. с изменением курса валюты;

5. Cash flow – это

- a. оттоки средств;
- b. доходы;
- c. потоки денежных средств;
- d. расходы

6. Какие виды деятельности организации требуют установки целей в бизнес-плане?

- a. только те, которые прописаны в типовом бизнес-плане;
- b. все виды деятельности, являющиеся важными для организации
- c. только те, которые напрямую ведут к реализации миссии
- d. все, которые назначит главный бухгалтер и маркетолог

7. $\frac{1}{K} \sum_{t=0}^T (P_t - 3_t) : (1 + E)^t$ – формула определения:

- a. чистого дисконтированного дохода
- b. внутренней нормы доходности
- c. индекса доходности
- d. срока окупаемости

- 8. В основе принятия инвестиционного решения по бизнес-плану лежат**
- a. оценка и сравнение цены и себестоимости по будущей продукции;
 - b. оценка и сравнение доходов и затрат за весь период реализации проекта;
 - c. оценка и сравнение планируемой организации по количеству предоставляемых рабочих мест для персонала по сравнению с конкурентами, производящими аналогичную продукцию
 - d. оценка и сравнение предполагаемых инвестиций и дисконтированной величины будущих доходов
- 9. Использование аутсорсинга в бизнес-планировании подразумевает**
- a. найти аналогичный бизнес-план в интернете
 - b. двойную оплату персоналу за разработку бизнес-плана
 - c. передачу разработки бизнес-плана сторонней организации
 - d. предложение конкурентам купить наш бизнес-план
- 10. К реальным инвестициям можно отнести:**
- a. акции АО
 - b. земельный участок
 - c. списанный станок
 - d. здание, пострадавшее от пожара
- 11. Точка безубыточности – это такой объем продаж (объем производства), при котором:**
- a. выручка от реализации продукции = издержкам производства
 - b. выручка от реализации > издержек производства
 - c. выручка от реализации < издержек производства
 - d. выручка от реализации = 0
- 12. В денежном потоке:**
- a. притоки учитываются со знаком «плюс», а оттоки – со знаком «минус»
 - b. притоки учитываются со знаком «минус», а оттоки – со знаком «плюс»
 - c. притоки и оттоки учитываются со знаком «плюс»
 - d. притоки и оттоки учитываются со знаком «минус»
- 13. Важнейшая задача плана по рискам в бизнес-плане:**
- a. страхования риска;
 - b. снижение риска до минимального уровня;
 - c. избежание риска совсем;
 - d. повышения риска с целью увеличения доходности бизнеса
- 14. Коммерческая эффективность проекта определяется:**
- a. разностью между затратами и прибылью
 - b. затратами на проектные работы
 - c. соотношением финансовых затрат и результатов
 - d. предполагаемым риском

ПЕРЕЧЕНЬ ЭКЗАМЕНАЦИОННЫХ ВОПРОСОВ

1. Бизнес-план в системе управления предприятием.
2. Роль, место и значение бизнес - планирования в управлении предприятием.
3. Необходимость планирования бизнеса в условиях рыночных отношении.
4. Принципы планирования бизнеса.
5. Планирование - как наука, вид деятельности и искусство.
6. Система планов предприятия.
7. Концепция бизнеса.
8. Основные разновидности бизнес-планов.
9. Информация, необходимая для составления бизнес-плана.
10. Структура бизнес-плана.
11. Последовательность разработки бизнес-плана.
12. Цели и задачи, решаемые бизнес-планом.
13. Внутренние и внешние функции бизнес-плана.
14. Анализ и оценка рынка сбыта.
15. Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегического положения предприятия.
16. Сегментация рынка (потенциальные покупатели и особенности сбыта).
17. Прогноз объёма продаж и цены.
18. Стратегии маркетинга.
19. Ценовая политика предприятия.
20. Методы ценообразования.
21. Реклама и продвижение товара на рынок.
22. Реализация продукции: методы и каналы сбыта.
23. Стимулирование сбыта.
24. Анализ конкурентной позиции предприятия.
25. Сравнительные характеристики конкурентов.
26. Анализ конкурентоспособности товара.
27. Производственные мощности и их развитие.
28. Производственный цикл. Схема производственных потоков.
29. Организация бизнеса, формы участия собственников.
30. Организационная структура предприятия.
31. Методы управления предприятием, стратегия развития.
32. Управление персоналом. Методы планирования.
33. Организационно-правовые формы предприятия.
34. Виды возможных рисков. Оценка и анализ рисков.
35. Анализ чувствительности проекта.
36. Источники финансирования бизнеса.
37. Обоснование прибыльности проекта, анализ денежных потоков.
38. Методика расчета себестоимости.

39. Методика расчёта в потребности материальных затратах
40. Методика расчета в персонале.
41. Отчёт о прибыли (план доходов и расходов)
42. Отчёт о движении денежных средств.
43. Показатели рентабельности капитала
44. Основные финансовые коэффициенты.
45. Ключевые показатели эффективности и источники финансирования проекта.
46. Расчёт и анализ точки безубыточности.
47. Стратегия финансирования, план инвестиций и возврата кредита.
48. Политика распределения прибыли после уплаты налогов.
49. Реклама бизнес-плана.
50. Презентация бизнес-плана.
51. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана: «Резюме».
52. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана: «Компания (предприятие) и отрасль, в которой она занята».
53. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана «План производства».
54. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана «Деятельность в сфере маркетинга».
55. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана «Менеджмент».
56. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана «Мероприятия по обеспечению эффективной хозяйственной деятельности».
57. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана «Финансовый план и финансовая стратегия».
58. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана «Возможные риски»
59. Содержание и назначение раздела Бизнес-плана «Анализ финансирования предприятия».
60. Основные требования к составлению и оформлению бизнес-плана.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е.Басовский.-М.:ИНФРА, 2008.
2. Белоглазова, Г.Н. Деньги. Кредит. Банки.: учеб.пособие / Г.Н. Белоглазова – М.: Юрайт-Издат, 2014.
3. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков – М.: Инфра-М, 2011.
4. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика: учебное пособие / П.Л. Виленский – М.: Дело, 2012.
5. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л.П. Владимирова – М.: Дашков и К, 2014.
6. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник / В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, К.И. Богомолов – М.: Филинь, 2011.
7. Дыбаль, С.В. Финансовый анализ: теория и практика: учеб. пособие / С.В. Дыбаль – СПб.: Бизнес-Пресса, 2010.
8. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах: учеб. пособие / В.С. Ефремов – М.: Дело, 2009.
9. Коссов, В.В. Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие / В.В. Коссов – М.: ГУВШЭ, 2012.
10. Лебедев, В.Г. Управление затратами на предприятии: учеб. пособие / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев – СПб.: Бизнес-Пресса, 2013.
11. Морошкин. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров - М.:ФОРУМ: ИНФРА-М,2007.
12. Пивоваров, К.В. Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие / К.В. Пивоваров – М.: Дашков и К, 2013.
13. Попов, В.М. Сборник Бизнес-плановб учеб.-практ. пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2010.
14. Попов, В.Н. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт: учеб. пособие / В.Н. Попов, Г.В. Медведев и др. – М.: Финансы и статистика, 2011.
15. Сергеев, А.А. Экономические основы бизнес-планирования: учеб. пособие для вузов / А.А. Сергеев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
16. Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учеб. пособие / Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова - М.:Финансы и статистика,2010.
17. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дашков и К, 2002.
18. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга финансового планирования: учеб. пособие / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. - М.: Финансы и статистика,2012..
19. Циферблат, А.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками: учеб. пособие / А.Ф. Циферблат – М.: Финансы и статистика, 2011.

Учебное издание

Смирнова Ольга Павловна
Беляева Светлана Вадимовна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Подписано в печать 15.06.2015. Формат 60x84 1/16. Бумага писчая.

Усл. печ. л. 8,13. Уч.-изд. л. 9,03. Тираж 50 экз. Заказ

Ивановский государственный химико-технологический университет

Отпечатано на полиграфическом оборудовании
кафедры экономики и финансов ИГХТУ
153000, г. Иваново, Шереметьевский пр., 7