

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный
аграрный университет»

Экономический факультет

Кафедра экономики и внешнеэкономической деятельности

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания
по выполнению курсового проекта
для магистров экономического факультета
по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»
(уровень магистратуры), профиль «Внешеэкономическая
деятельность»

Краснодар
2016

Составители: А. Б. Мельников, И. В. Снимщикова, А. А. Скоморощенко

Б59 **Бизнес-планирование** во внешнеэкономической деятельности: метод. указания / сост. А. Б. Мельников, И. В. Снимщикова, А. А. Скоморощенко. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 72 с.

Методические указания раскрывают практику бизнес-планирования и помогают студентам определить цели, стратегию деятельности организации, разработать план действий на перспективу, определить сумму инвестиций для достижения поставленных задач и оценить эффективность инвестиционных затрат в проект. Написано в помощь к выполнению курсового проекта по выбранной магистром теме.

Предназначены для магистров экономического факультета по направлению подготовки 38.04.01. «Экономика» (уровень магистратуры), профиль «Внешиэкономическая деятельность»

© Мельников А. Б., Снимщикова И. В.,
Скоморощенко А. А., 2016

© ФГБОУ ВПО «Кубанский
государственный аграрный
университет», 2015

Оглавление

Введение	4
1 Методические рекомендации по составлению бизнес-плана	9
1.1 Назначение бизнес-плана	9
1.2 Резюме	16
1.3 Описание предприятия, его окружение	17
1.4 Описание продукта	22
1.5 Анализ внешнего и внутреннего рынка, маркетинг и продажи	23
1.6 Организационный план	25
1.7 План производства	27
1.8 Финансовый план	39
1.9 Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта)	44
1.10 Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение	49
1.11 Календарный план реализации инвестиционного проекта	56
1.12 Приложение	57
2 Требования к оформлению курсового проекта	60
Список литературы	64
Приложения	65

Введение

Целью выполнения курсового проекта по дисциплине «Бизнес-планирование во ВЭД» является формирование у студентов рыночного экономического мышления, обобщающего представления о теории и практике эффективного осуществления внешнеэкономической деятельности, овладение специальными знаниями в области методологии планирования предпринимательской деятельности, разработке и коммерческой оценке бизнес-планов. Навыки бизнес-планирования являются необходимым компонентом знаний современного экономиста в области ВЭД, а также подготавливают студента к работе по организации и обеспечению внешнеэкономической деятельности на различных мировых рынках с различными товарами и услугами.

Задачами выполнения курсового проекта являются:

- усвоение теории и методологии бизнес-планирования во внешнеэкономической деятельности;
- формирование практических навыков в области бизнес-планирования;
- выработка алгоритма действий по продвижению и реализации бизнес-планов на рынок капиталов;
- организация процесса реализации бизнес-плана.

Для выполнения курсового проекта студент должен:

Знать:

- структуру и функции бизнес-планов во внешнеэкономической деятельности;
- требования, выдвигаемые к разработке бизнес-планов;
- международные методы бизнес-планирования (методы ЮНИДО);
- организацию процесса бизнес-планирования внешнеэкономической деятельности;
- содержание бизнес-плана;
- структуру и последовательность разработки бизнес-плана;
- основные методы определения эффективности предпринимательской деятельности;
- базовые системные программные продукты – пакеты прикладных программ по бизнес-планированию.

Уметь:

- определять структуры различных бизнес-планов во ВЭД: инвестиционных, стратегических, финансового оздоровления, бюджетирования;
- составлять бизнес-планы с использованием пакета прикладных программ для бизнес-планирования во ВЭД;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю деловую среду предприятия (организации);
- определить стратегию развития предприятия (организации);
- разработать бизнес-план внешнеэкономической деятельности компании и определить его эффективность;
- документально и информационно обеспечивать внешнеэкономическую деятельность организации (предприятия, фирмы).

Владеть:

- навыками бизнес-планирования внешнеэкономической деятельности;
- методами и средствами организации внешнеторговых операций, аналитическими методиками для определения эффективности внешнеторговой деятельности предприятия;
- опытом работы с действующими федеральными законами и другими нормативно-правовыми актами, регулирующими внешнеторговую деятельность России;
- навыками выбора каналов распределения, поставщиков и торговых посредников в различных странах;
- умением применять методы и принципы международного менеджмента, маркетинга и логистики при организации внешнеторговой деятельности;
- навыками документального и информационного обеспечения внешнеэкономической деятельности предприятия;
- методами анализа экономической эффективности внешнеторговых сделок.

Иметь представление:

- о бизнес-планировании как элементе внешнеэкономической политики предприятия (организации);
- об основных элементах бизнес-планирования;
- о значении внешней торговли для системы устойчивого развития мира;
- о технологии бизнес-планирования во ВЭД;
- об автоматизации расчетов при составлении бизнес-планов.

Магистр по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» (уровень магистратуры) должен быть готов к решению профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью ОП магистратуры и видами профессиональной деятельности:

а) в области проектно-экономической деятельности:

– подготовка заданий и разработка методических и нормативных документов, а также предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ;

– составление экономических разделов планов предприятий и организаций различных форм собственности.

б) в области аналитической деятельности:

– поиск, анализ и оценка источников информации для проведения экономических расчетов;

в) организационно-управленческой деятельности:

– разработка стратегий развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений.

При выполнении курсового проекта по дисциплине «Бизнес-планирование во ВЭД» по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» (уровень магистратуры) магистрант готовится к решению профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью ОП магистратуры и видами профессиональной деятельности.

Процесс изучения дисциплины «Бизнес-планирование во ВЭД» и порядок выполнения курсового проекта направлены на формирование следующих компетенций:

– способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ (ПК-5);

– способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6);

– способностью разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках (ПК-7)

– способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-8);

– способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9);

– способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом (ПК-10);

– способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности (ПК-12).

В целях сохранения коммерческой тайны и сохранения интеллектуальной собственности в примерном бизнес-плане изменены фамилии руководителей проектов, названия фирм, финансовые показатели приведены в сокращенном варианте.

Примерная тематика курсовых проектов по бизнес-планированию во ВЭД

1. Стратегическое планирование ВЭД предприятий.
2. Бизнес-планирование ВЭД, как инструмент развития компании.
3. Бизнес-план внешнеэкономической деятельности организации, как инструмент качества корпоративного управления.
4. Бизнес-план организации производства с использованием импортного сырья.
5. Бизнес-план диверсификации внешнеэкономической деятельности организации.
6. Разработка бизнес-плана инновационно-инвестиционного проекта по развитию внешнеэкономической деятельности организации.
7. Разработка и управление бизнес-планом по осуществлению посреднической внешнеэкономической деятельности организации.
8. Финансово-кредитный механизм бизнес-планирования ВЭД организаций.
9. Разработка бизнес-плана экспортного производства.
10. Бизнес-план модернизации производства с использованием импортного оборудования.
11. Бизнес-план организации промышленного производства на условиях компенсационной поставки (buy-back).
12. Бизнес-план создания организации на условиях франшизы.
13. Бизнес-план системы франчайзинга на внутреннем (внешнем) рынке.
14. Бизнес-план создания экспортной (импортной) комиссионной фирмы.

15. Бизнес-план инвестиционного проекта по строительству промышленного завода и организации экспортных операций с произведенной продукцией.

16. Бизнес план организации совместного промышленного предприятия с иностранным инвестором.

17. Бизнес-план инвестиционного проекта расширения производства с закупкой импортного оборудования.

18. Бизнес-план инвестиционного проекта модернизации производства и выхода на внешний рынок.

19. Бизнес-план организации промышленного производства на условиях промышленной компенсации.

20. Бизнес-план организации промышленного производства на условиях приобретения оборудования по международному лизинговому контракту.

21. Разработка лизингового проекта и подготовка проведения лизинговых операций.

22. Бизнес-план проекта по строительству консигнационного склада.

23. Бизнес-план проекта по строительству перерабатывающего завода и организации экспортных операций с произведенной продукцией.

24. Бизнес-план создания консигнационного склада промышленного оборудования на территории РФ.

25. Бизнес-план инвестиционного проекта расширения сферы деятельности с закупкой импортного оборудования.

26. Разработка бизнес-плана инновационно-инвестиционного проекта по развитию внешнеэкономической деятельности организации.

27. Бизнес-план проекта по строительству консигнационного склада.

28. Бизнес-планирование ВЭД, как инструмент развития компании

29. Бизнес-план инвестиционного проекта расширения сферы деятельности с закупкой импортного оборудования.

30. Разработка и управление бизнес-планом по осуществлению внешнеэкономической деятельности организации.

1 Методические рекомендации по составлению бизнес-плана

1.1 Назначение бизнес-плана

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности, содержит анализ всех проблем, с которыми она может столкнуться планируя ведение внешнеэкономической деятельности, а также способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в дело и принесет ли проект доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект ведения одного из видов внешнеэкономической деятельности с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций:

1. *Разработка стратегии бизнеса.* Эта функция необходима в период создания предприятия или при выработке новых направлений во внешнеэкономической деятельности, например, выпуск новых видов продукции используя импортное оборудование, или выход на зарубежный рынок.

2. *Планирование.* Определяет жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции, контролирует процессы внутри ее, т. е. проводит оценку затрат, связанных с изготовлением и сбытом продукции, и прогнозирует величину прибыли.

3. *Учет возможных рисков и минимизация потерь.*

4. *Привлечение инвестиций.* Подготовка заявок для получения кредитов (через банки, российских и зарубежных инвесторов) и экономических ресурсов, технологий инвесторов и/или партнеров, которые пожелают вложить в производство собственные ресурсы или имеющуюся у них технологию.

5. *Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана.* Это создаст условия для информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, распределит обязанности, скоординирует усилия и повысит их мотивацию по достижению цели.

Каждый проект несет в себе целенаправленные изменения среды, в которой он осуществляется. Безусловно, для создания и реализации проектов требуются ограниченные ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, технические.

Если проект создается и реализуется в конкурентной среде, то для обоснования его эффективности требуется разработка бизнес-плана. В условиях отсутствия конкуренции инициатор проекта ограничивается технико-экономическим обоснованием.

Следует отметить, что бизнес-план – документ перспективный и составлять его рекомендуется на 2–5 лет, то есть именно на период реализации стратегического проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять в ежемесячной разбивке, для второго – в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями. Для составления бизнес-плана далее будет использоваться программный продукт «Альт-Инвест Прим», который не предусматривает ежемесячное и поквартальное планирование.

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватить все аспекты деятельности фирмы. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры бизнес-плана не существует, его разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач (таблица 1).

Таблица 1 – Примеры структуры различных бизнес-планов

Разделы бизнес-плана	Структура бизнес-планов					
	Инвестиционных	Стратегических	Планирование деятельности		Финансового оздоровления	Бюджетирование
			фирмы	цеха		
1	2	3	4	5	6	7
1. Резюме	+	+			+	
2. Описание предприятия и его окружение	+	+			+	
3. Описание продукта	+	+			+	
4. Анализ рынка, маркетинг и продажи	+	+	+		+	+
5. Организационный план	+	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
6. План производства	+	+	+	+	+	+
7. Финансовый план	+	+	+	+	+	+
8. Экономическая и финансовая оценка эффективности	+	+	+	+	+	+
9. Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение	+	+	+		+	
10. Календарный план реализации инвестиционного проекта	+					
11. Приложение	+	+			+	

Объем бизнес-плана составляет обычно – 25–50 страниц (без приложений). Если решаемые задачи масштабны, то число разделов бизнес-плана может достигать 16–18, а объем доходить до 80 страниц. Образец заполнения титульного листа курсового проекта представлен в Приложении А. При выполнении курсового проекта расчетную часть бизнес-плана следует выполнить с использованием компьютерной программы «Альт-Инвест Прим». Интерфейс программы представлен на рисунке 1.

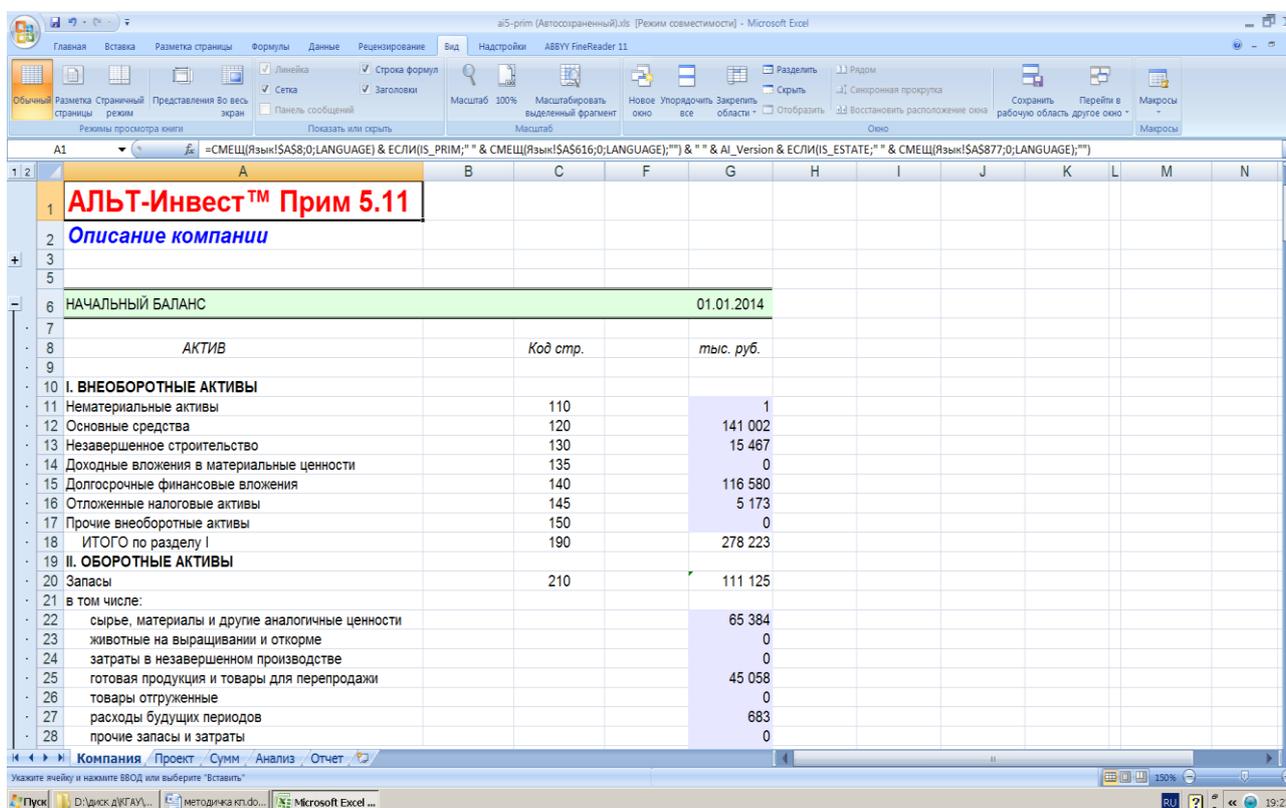


Рисунок 1 – Интерфейс программы «Альт-Инвест Прим» лист «Компания»

На рабочем листе «Компания» строится прогноз деятельности фирмы на заданный период. Для построения прогнозных значений используется бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах, при этом не учитываются результаты расчетов бизнес-плана.

Лист «Проект» предназначен для расчета бизнес-плана (рисунок 2). Детализацию расчетов и исходные значения следует отразить в курсовом проекте.

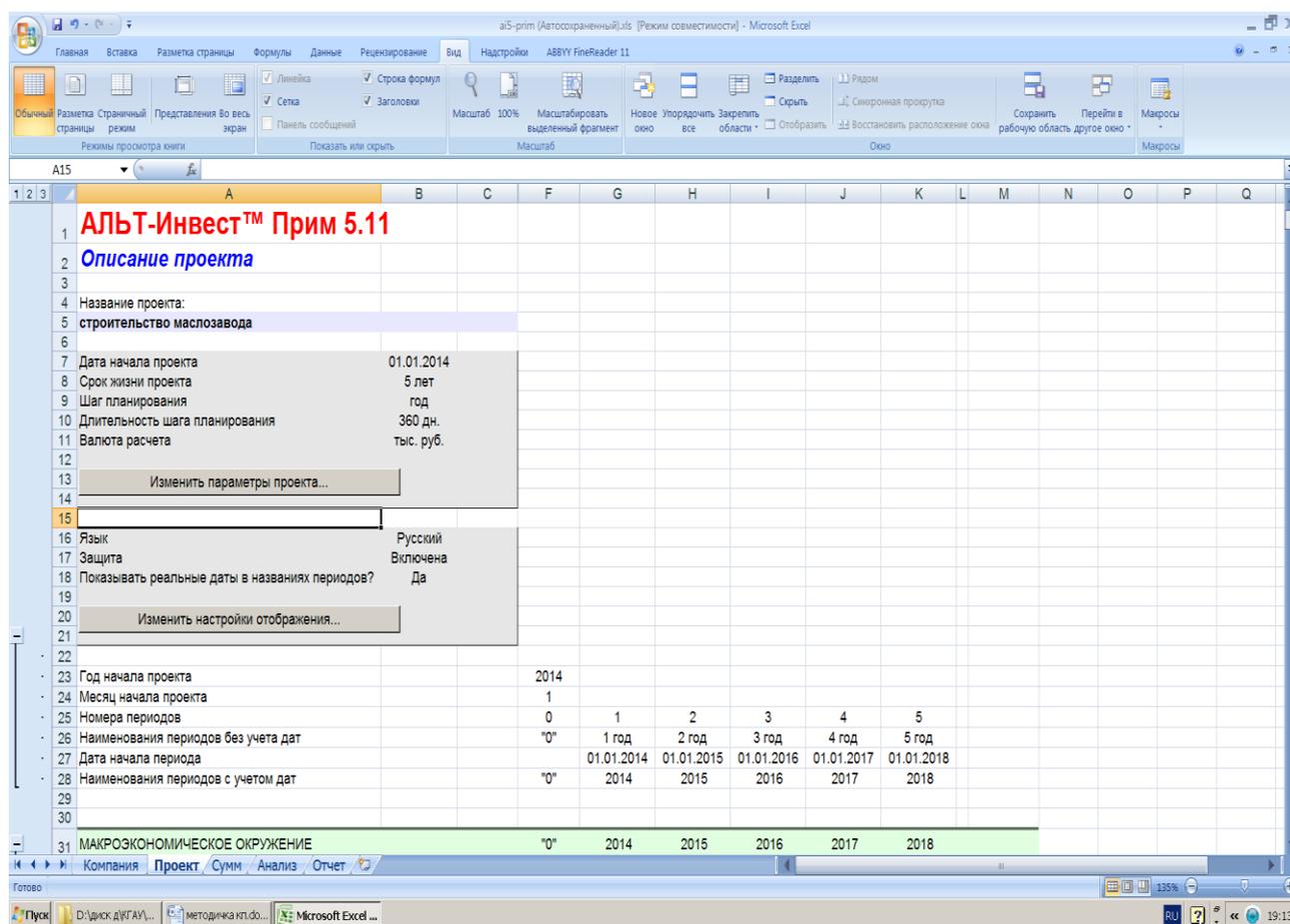


Рисунок 2 – Интерфейс программы «Альт-Инвест Прим» лист «Проект»

Лист «Сумм» показывает результаты деятельности фирмы на заданный период с учетом проекта (рисунок 3). При этом в разделе «Общие данные» следует поставить в синем поле 1 или 0.

В строке «Включение проектов в суммарные результаты» 1-да проект отразится в конечном отчете, а 0-нет соответственно не отразится.

В строке «Включить данные о компании?» 1-да данные о компании суммируются с проектом и отражаются в конечном отчете, а 0-нет соответственно не отражаются.

НАЛОГИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИБЫЛИ		"0"	2014	2015	2016	2017	2018	ИТОГО
13	Налог на прибыль по консолидированной отчетности	0	нет					
14	Дивиденды по консолидированной отчетности	0	нет					
16	НДС полученный	тыс. руб.	0	38 282	43 751	49 219	49 219	229 690
18	НДС уплаченный	тыс. руб.	9 092	17 960	20 355	22 751	22 751	115 658
20	при оплате постоянных активов	тыс. руб.	9 092	0	0	0	0	9 092
22	зачтенный НДС на постоянные активы	тыс. руб.	0	9 092	0	0	0	9 092
24	выплаченный, но еще не зачтенный НДС	тыс. руб.	9 092	0	0	0	0	9 092
26	НДС к уплате в бюджет (или к возврату из бюджета)	тыс. руб.	0	11 230	23 395	26 469	26 469	114 032
28	отложенный возврат НДС из бюджета	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0
30	Платежи НДС в бюджет (или возврат из бюджета)	тыс. руб.	0	11 230	23 395	26 469	26 469	114 032
33	Начисленный налог на прибыль	тыс. руб.	0	6 001	7 710	9 419	9 658	42 684
35	проценты по кредиту, выплачиваемые из прибыли	тыс. руб.	0	5 319	4 255	3 192	2 128	15 958
37	льготы по налогу на прибыль	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0
39	накопленная прибыль/убытки текущего года	тыс. руб.	0	30 005	38 551	47 096	48 289	49 481
41	Дивиденды по обыкновенным акциям	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0

Рисунок 3 – Интерфейс программы «Альт-Инвест Прим» лист «Сумм»

Лист «Анализ» предназначен для проведения анализа чувствительности проекта и компании в целом при изменении следующих параметров:

- уровень цен на реализацию продукции;
- объем продаж;
- стоимость материалов и комплектующих;
- величина общих издержек;
- размер инвестиций в постоянные активы;
- ставка дисконтирования.

Предусмотрено построение графика чувствительности проекта по заданным параметрам (рисунок 4). Лист «Отчет» предназначен для формирования отчета по результатам проектирования с последующей печатью или копированием в документ Microsoft Word, встраивая в структуру проекта. Таблицы и графики включаются в отчет при помощи фильтра (рисунок 5). Далее формируется отчет по заданным разделам бизнес-плана (рисунок 6).

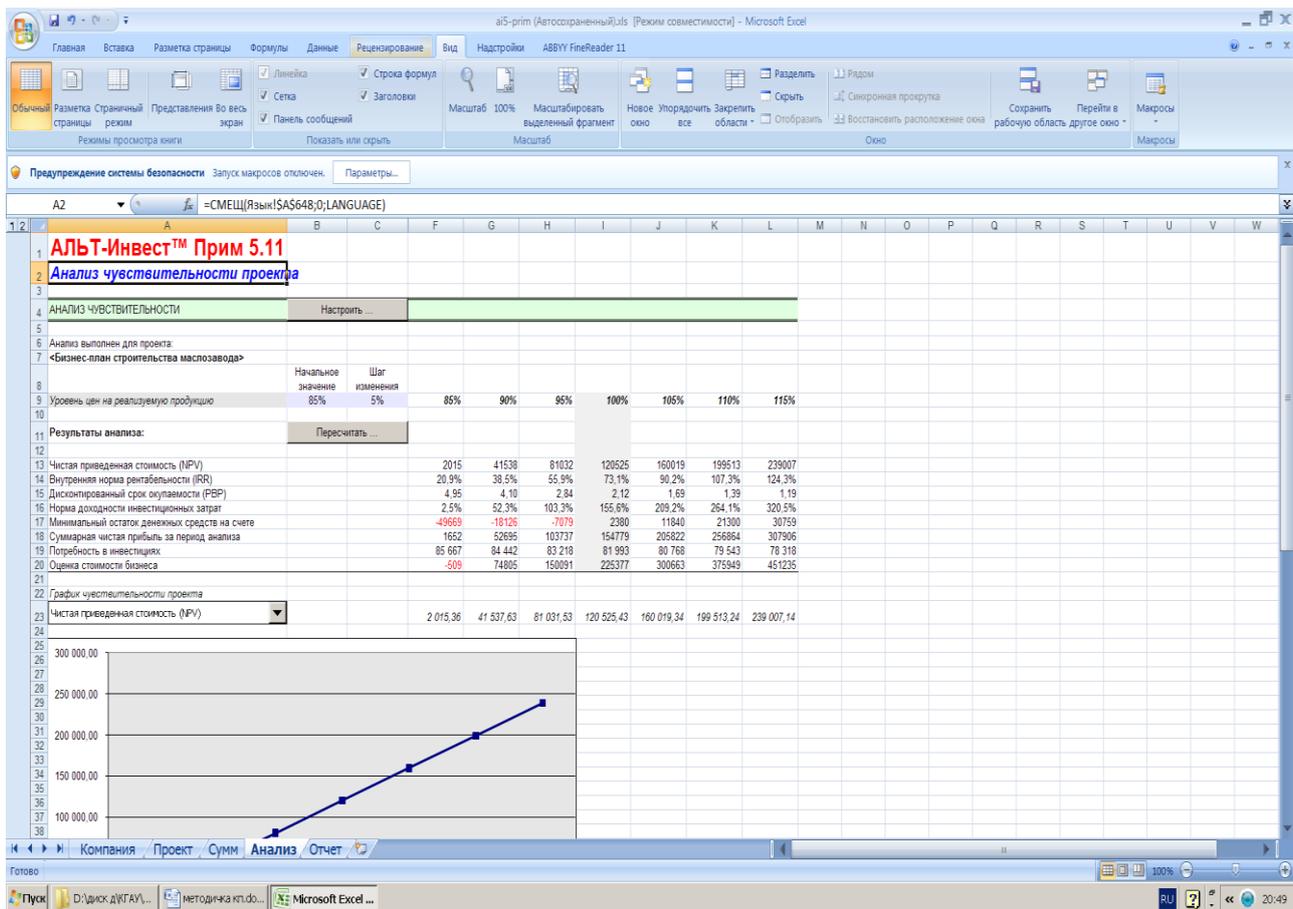


Рисунок 4 – Интерфейс программы «Альт-Инвест Прим» лист «Анализ»

При работе с программой следует учесть следующие особенности:

- ячейки голубого цвета предназначены для ввода исходных данных;
- ячейки белого цвета рассчитываются автоматически;
- цифры красного цвета – это отрицательные значения, на которые следует обратить внимание и исправить.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа, который оформляется в документе Microsoft Word (Приложение Б). Можно дать проекту емкое название, превратив его в логотип фирмы, который будет работать в рекламных целях на товаре, упаковке, вывеске и пр.

Следующая страница – *содержание*, которое отражает структуру бизнес-плана (Приложение В). Это номенклатура разделов или параграфов. Содержание должно быть четко пронумеровано арабскими цифрами.

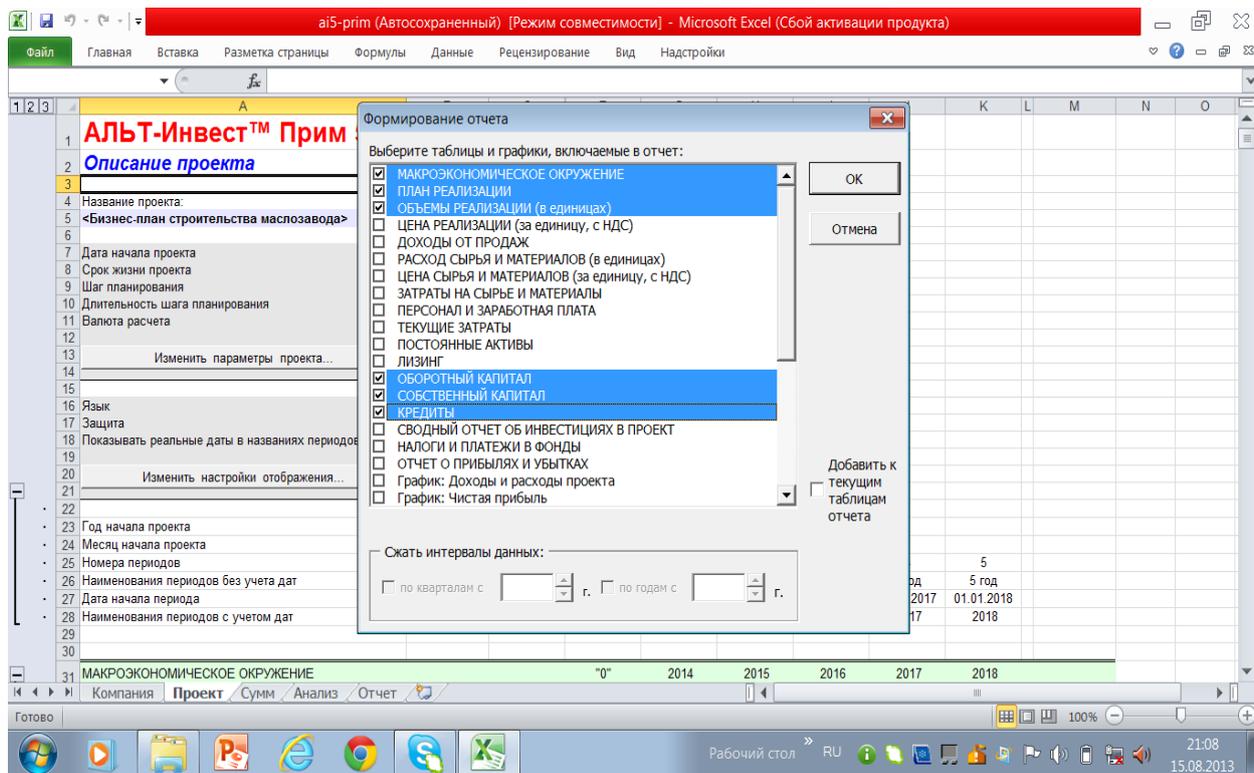


Рисунок 5 – Интерфейс программы «Альт-Инвест Прим» лист «Задание параметров отчета»

The screenshot shows the 'Отчет' (Report) sheet in the 'Альт-Инвест Прим' software. The spreadsheet displays financial data for the years 2014, 2015, 2016, 2017, and 2018, categorized into sections like 'MACROECONOMIC ENVIRONMENT', 'REALIZATION PLAN', 'REALIZATION VOLUMES', 'CREDIT', and 'CAPITAL'. The 'ИТОГО' (Total) column is highlighted in green.

		2014	2015	2016	2017	2018	ИТОГО
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОКРУЖЕНИЕ							
Предлагаемый темп годового роста цен		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
То же, в пересчете на период, равный шагу проекта		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Инфляция нарастающим итогом		1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
Ставка рефинансирования ЦБ		8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%
Ставка процентов по кредитам, в пределах которой уменьшается налогооблагаемая прибыль:		9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%
ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ							
	Номинальный объем						
Масло рафинированное	3 000,0 тонн	70%	80%	90%	90%	90%	
Масло дезодорированное	4 150,0 тонн	70%	80%	90%	90%	90%	
Жмых	5 687,5 тонн	70%	80%	90%	90%	90%	
Лузга	2 762,5 тонн	70%	80%	90%	90%	90%	
Средний коэффициент загрузки производства		70%	80%	90%	90%	90%	
ОБЪЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ (в единицах)							
Масло рафинированное	тонн	2 100,0	2 400,0	2 700,0	2 700,0	2 700,0	12 600,0
Масло дезодорированное	тонн	2 905,0	3 320,0	3 735,0	3 735,0	3 735,0	17 430,0
Жмых	тонн	3 981,3	4 550,0	5 118,8	5 118,8	5 118,8	23 897,5
Лузга	тонн	1 933,8	2 210,0	2 486,3	2 486,3	2 486,3	11 602,5
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ							
ЗАПАСЫ							
Запасы сырья и материалов	тыс. руб.	9 681	11 064	12 448	12 448	12 448	
периодичность закупки	дн.						

Рисунок 6 – Интерфейс программы «Альт-Инвест Прим» лист «Отчет»

Если бизнес-план содержит инновационные или другие идеи, которые необходимо скрыть от конкурентов, то лучше всего составить меморандум конфиденциальности (Приложение Г).

Далее следует *бизнес-предложение*, или *аннотация*, объем которой не должен превышать одной страницы. Аннотация должна быть такой, чтобы за несколько минут заинтересовать в перспективности предложенного бизнеса (Приложение Д).

Бизнес-предложение может использоваться отдельно от бизнес-плана, например, для установления внешних контактов: для рассылки письменных обращений к потенциальным инвесторам, партнерам, с которыми необходимо установить связи на поставку материальных ресурсов, оборудования; в рекламных целях – приглашение на презентацию продукта и т. д. Бизнес-предложение можно частично изменять, это зависит от целей его написания.

Затем раскрываются разделы бизнес-плана, перечень которых представлен в таблице 1.

1.2 Резюме

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального клиента, остальные разделы бизнес-плана не будут рассматриваться.

Резюме отличается от аннотации более подробным содержанием, являясь предельно сокращенной версией бизнес-плана с минимальным количеством необходимых данных, не превышающих двух – трех страниц текста.

Резюме пишется в конце работы, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: Каков будет результат от реализации бизнес-проекта? и Каков риск потери денег?

Обычно в резюме указывают:

- 1) миссию (цель), задачи, срок проекта и план действий;
- 2) сведения о фирме и команде управления;
- 3) показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);
- 4) финансирование, планы возврата заемных средств и гарантии возврата инвестиций;

5) ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение возможности инвестирования.

1.3 Описание предприятия, его окружение

В данном разделе нужно дать ответ на вопрос: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий, а для вновь созданных предприятий – в сокращенном варианте (таблица 2).

Таблица 2 – Основные данные, необходимые для характеристики предприятия

Основные данные организации (предприятия)	Организация	
	существующие	создаваемые
1	2	3
Наименование, полное и сокращенное, дата создания, место регистрации, номер регистрационного удостоверения		
Наличие филиалов, представительств		
Принадлежность предприятия к различного рода объединениям		
Юридический и почтовый адрес, интернет-сайт, электронный адрес		
Местоположение (карта), транспортные магистрали		
Банковские реквизиты (рублевые и валютные счета, депозиты)		
Тип бизнеса, основные виды деятельности		
Характеристика отрасли, роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли		
История развития, основные этапы, основные достижения и неудачи		
Организационно-правовая форма		
Размер уставного капитала		
Форма и структура собственности. Учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале		
Руководство (ФИО, должности, квалификация, краткая характеристика)		
Персонал, структура численности, средняя заработная плата по каждой категории работников		
Продукт и описание бизнес-процессов		

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Уровень технологии и производственные мощности		
Краткие финансовые показатели за последний год (активы, выручка, прибыль и т. д.)		
Основные средства (недвижимые и движимые)		
Нематериальные активы, лицензии, сертификаты и т. д.		
Оборотные средства и поставщики (расположение)		
Рынки сбыта (расположение, характеристика)		
Оценка залоговых средств		
Инфраструктура предприятия (связь, социальные объекты)		
Отношения с властью, наличие государственной поддержки		
SWOT-анализ		

Для оценки обеспеченности и эффективности использования основных фондов следует рассчитать таблицу 3.

Таблица 3 – Показатели обеспеченности и эффективности использования основных фондов предприятия за 20__-20__ гг.

Показатель	20__ г.	20__ г.	Отклонение 20__ г. к 20__ г.	
			+,-	%
Выручка (нетто) от продаж, тыс. руб.				
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.				
Среднегодовая численность персонала, чел.				
Площадь зданий организации, м ²				
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.				
Фондообеспеченность, тыс. руб./ м ²				
Фондоотдача, руб./руб.				
Фондоемкость, руб./руб.				
Чистая прибыль, тыс. руб.				
Фондорентабельность, %				

Для оценки обеспеченности и эффективности использования оборотных средств предприятия следует рассчитать таблицу 4.

Таблица 4 – Обеспеченность и эффективность использования оборотных средств предприятия в 2011-2012 гг.

Показатель	20__ г.	20__ г.	Отклонение 20__ г. к 20__ г.	
			+;-	%
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.				
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.				
Среднегодовая стоимость оборотных средств на 1 работника, тыс. руб.				
Среднегодовая стоимость оборотных средств на 1 м ² , тыс. руб.				
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств				
Продолжительность оборота, дней				

В таблице 5 следует рассмотреть показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия и сделать соответствующие выводы.

Таблица 5 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия в 20__-20__ гг.

Показатель	20__ г.	20__ г.	Отклонение 20__ г. к 20__ г.	
			+;-	%
1	2	3	4	5
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.				
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.				
Уровень себестоимости, %				
Валовая прибыль, тыс. руб.				
Уровень валовой прибыли, %				
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.				
Уровень расходов, %				
Прибыль от продаж, тыс. руб.				
Уровень прибыли от продаж, %				
Прочие доходы, тыс. руб.				
Прочие расходы, тыс. руб.				
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.				

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
Уровень прибыли до налогообложения, %				
Налог на прибыль, тыс. руб.				
Чистая прибыль отчетного периода, тыс. руб.				
Уровень чистой прибыли, %				

Для оценки рентабельность деятельности предприятия следует использовать в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели рентабельности предприятия в 20__ – 20__ гг.

Показатель	20__ г.	20__ г.	Отклонения 20__ г. к 20__ г.	
			+, -	%
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.				
Прибыль от продаж, тыс. руб.				
Рентабельность продаж, %				
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.				
Рентабельность к расходам, %				
Оборотные средства, тыс. руб.				
Рентабельность оборотных средств, %				
Собственный капитал, тыс. руб.				
Рентабельность собственного капитала, %				
Совокупный капитал (собственные и заемные средства), тыс. руб.				
Рентабельность совокупного капитала, %				

SWOT-анализ, от англ. SWOT – сокращенное название, образованное из начальных букв слов: Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunity – возможность, Threat – угрозы.

SWOT-анализ служит эффективным инструментом для проведения анализа компании по отношению к внешней среде.

Здесь необходимо понимать, что работа предприятия зависит от ситуации в стране, региональной либо местной ситуации.

При необходимости описывается ситуация в экономической, политической, социальной, законодательной и экологической сферах. Не затрагиваются те аспекты, которые могут быть опущены. Осуществлять SWOT-анализ можно на основе матрицы, представленной в таблице 7.

Таблица 7 – Модель SWOT-анализа предприятия

Сильные стороны (S):	балл	Слабые стороны (W):	балл
1. Отлаженный сбыт	5	1. Задержка поставок сырья	3
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
Итого	...	Итого	...
Возможности (O):	балл	Угрозы (T):	балл
1. Изменение рекламных технологий	4	1. Усиление конкуренции	5
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
Итого	...	Итого	...

SWOT-анализ прогнозирует и предусматривает:

- 1) анализ сильных сторон предприятия и разработку мероприятий по их укреплению;
- 2) анализ слабых сторон предприятия, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, компенсационных мер по предотвращению убытков;
- 3) анализ стратегических и тактических возможностей фирмы.

Тщательность оценки и степень ее детализации в бизнес-плане зависят от назначения и целей анализа. Следует определить общую оценку каждого из четырех параметров карты SWOT. Определить какая группа факторов оказывает наибольшее влияние на деятельность организации. Выявить также благоприятные возможности со стороны внешней среды. Для определения связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами деятельности организации следует составить обобщающую матрицу SWOT-анализа в таблице 8.

Таблица 8 – Обобщающая матрица SWOT-анализа предприятия

		Возможности (O)	Угрозы (T)
		Баллы (22)	Баллы (24)
Сильные стороны (S)	Баллы (...)	$S \times O = \dots$	$S \times T = \dots$
Слабые стороны (W)	Баллы (...)	$W \times O = \dots$	$W \times T = \dots$

Оценка факторов внешней и внутренней среды помогает в принятии управленческих решений касающихся поведения организации в конкурентной среде. Перемножение факторов, представленных в карте SWOT, позволяет получить соответствующее значение в полях матрицы SWOT. Наибольшее из них определяет основную стратегическую цель, направления развития коммерческой деятельности организации.

1.4 Описание продукта

В этом разделе необходимо ответить на вопрос: «Почему будут покупать ваш продукт?» Для ответа на него необходимо дать характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю.

В качестве характеристик продукта указывают:

- функциональное назначение продукта и примеры его использования;
- технологичность, универсальность продукта;
- соответствие продукта принятым стандартам и требованиям к контролю его качества (надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, прочие достоинства);
- требования к гарантийному, постгарантийному обслуживанию и поддержке пользователей (потребителей);
- стадия разработанности продукта в текущее время и возможности дальнейшего его развития (доработки).

Кроме характеристик самого продукта, целесообразно раскрыть:

- требования по лицензированию и сертификации производства продукта;
- особенности патентно-лицензионной защиты продукта;
- себестоимость единицы продукта в зависимости от объемов и способа производства;

- возможные технологии (способы) производства продукта;
- последние исследования в области разработки и совершенствования продукта;
- анализ продукции конкурентов, конкурентные преимущества и недостатки продукта.

Анализ сильных и слабых сторон товара завершается подготовкой данных, сведенных в таблице 9.

Таблица 9 – Сильные и слабые стороны товара

Сильные стороны товара		Слабые стороны товара	
Преимущества товара	Причины преимуществ	Недостатки товара	Методы их преодоления
1. Высокое качество	Уникальное оборудование	1. Высокая цена	Снижение цены за счет роста объемов продаж
2. ...	2. ...	2. ...	2. ...

1.5 Анализ внешнего и внутреннего рынка, маркетинг и продажи

Необходимо дать ответы на вопросы: «Как вы достигнете намечаемых объемов продаж?» Как доведете продукцию до потребителя по каждому продукту? Знания по этому вопросу можно получить в курсе «Маркетинг».

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих бизнес-проектов. Поэтому основной задачей данного раздела бизнес-плана является определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду продукта. Этот раздел бизнес-плана является наиболее трудным для разработки, так как сложно найти достоверные источники исследования рынка.

При изложении материала следует проявлять реализм, т. е. не преувеличивать свои возможности и не преуменьшать возможности конкурентов, чтобы не подорвать доверие к бизнес-проекту.

Один из основных принципов маркетинга – производить то, что продается, а не продавать то, что производится.

В данном разделе описываются три основных массива информации.

1. Характеристика рынка. При характеристике рынка раскрываются:

- 1) отраслевая ситуация;
- 2) производители (конкуренты в России и за рубежом) – их объемы, доли, цены, качество продукции и уровень технологии, финансовое положение, сильные и слабые стороны, возможная реакция и прогнозы. Это можно рассмотреть на примере матрицы SWOT-анализа;
- 3) рынки – их объемы и сегментирование, цены и условия экспорта; история, тенденции и прогнозы;
- 4) потребители (покупатели) – фирмы и их расположение; требования к качеству и мнение о продукции; условия поставки, контракты и прогнозы;
- 5) специфические особенности рынка – трудности доступа, например, из-за традиционных особенностей культуры и др.

2. План маркетинга. Нужно раскрывать информацию по:

- 1) общей стратегии маркетинга, принятой на фирме;
- 2) тактике достижения целевых мест и доли на рынке;
- 3) соотношению спроса и предложения, которое определяет цены на продукты;
- 4) особенностям спроса на те или иные виды продукта: потребительские предпочтения, сезонные колебания и т. д. ;
- 5) конкурентным преимуществам и недостаткам фирмы на рынке;
- 6) методам стимулирования роста объемов продаж;
- 7) методам и формам рекламной кампании;
- 8) связям с общественностью и формированию общественного мнения о продукте и фирме;
- 9) организации послепродажного обслуживания клиентов, сервисного и гарантийного обслуживания.

3. План сбыта (продаж). Включает в себя:

- 1) ценовую политику, методы и схему ценообразования;
- 2) сбытовую логистику: формы организации сбыта, схему реализации продукта, условия транспортировки и складирования;
- 3) условия оплаты и политику скидок;
- 4) политику определения уровня запасов;
- 5) установление гарантийного срока.

Если бизнес-план масштабен и эти три массива велики, то их можно выделить в отдельные разделы бизнес-плана.

1.6 Организационный план

Данный раздел должен дать ответ на вопрос: «Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект?» Команда, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать преимущества рыночной экономики на благо этого проекта. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой коммерческой фирмы. Это очень хорошо понимают в развитых странах, поэтому в первую очередь они вкладывают в людей, а не в технологии, в России же приоритет отдается средствам производства, собственности и считается, что люди под это найдутся.

В этом разделе указывают:

1. Сведения о владельцах и основных партнерах.
2. Организационно-функциональную структуру предприятия.
3. Принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основного персонала организации. Характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, стаж работы, послужной список, квалификация).
4. Штатное расписание по каждой категории промышленно-производственного персонала и потребности во временной рабочей силе.
5. Стимулирование и мотивацию персонала.
6. Описание бизнес-процессов и распределение их по юридическим лицам.

Организациям нужно обратить внимание на относительно новые способы организации труда: аутсорсинг и «дистанционных» работников, прошедших успешное апробирование за рубежом.

Аутсорсинг в малом и среднем бизнесе

Термин «аутсорсинг» (от англ. *outsourcing*) дословно переводится как использование чужих ресурсов.

Смысл этого термина – направить все ресурсы на основной вид деятельности и передать на договорной основе остальные поддерживающие или сопутствующие функции профессиональным партнерам – *аутсорсерам*, специализирующимся в конкретных областях и обладающих знаниями, опытом и техническим оснащением. Основной принцип аутсорсинга звучит так: «Оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

К аутсорсингу не стоит относить использование любых услуг, оказываемых внешними исполнителями.

Под аутсорсингом следует понимать передачу на длительное время ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая в принципе может осуществляться и своими силами. В лице аутсорсера организации получают как бы дополнительное структурное подразделение, которое в то же время остается юридически независимым.

Успех аутсорсинговых услуг объясняется просто: услуги аутсорсеров зачастую стоят намного дешевле, чем содержание собственного персонала (не нужно оборудовать рабочие места, приобретать специальное программное обеспечение, литературу и повышать квалификацию работников), и передача части работ аутсорсерам позволяет существенно сократить издержки. Малый и средний бизнес уже разобрался в этих преимуществах и активно пользуется услугами аутсорсеров в плане информационных технологий, финансового (бухгалтерского), кадрового, юридического, рекламного, переводческого, транспортного, обеспечение безопасности и производственного аутсорсинга.

Между субъектом предпринимательства и аутсорсинговой организацией заключается гражданско-правовой договор, предметом которого является предоставление услуги или выполнение работы.

Дистанционные сотрудники¹. Особенности организации деятельности дистанционных работников заключаются в следующем: числятся в штате организации; работают дома; выполняют работу в удобное для них время и контролируют себя самостоятельно; главное – работа оценивается работодателем только по срокам выполнения и результатам. Его не интересует, как их добиваются.

Зарубежная практика показала следующие преимущества таких сотрудников:

– увеличивается производительность труда. В среднем это увеличение составляет 15 %, а по отдельным отраслям – до 40 %. Исследования Йельского университета показали, что подавляющую часть рабочего времени сотрудники проводят в расслабленном состоянии; выработка у каждого работника индивидуальна и на нее не влияют ни рост заработной платы, ни карательные меры;

¹ По материалам статьи А. Павлова. Делай дело – гуляй смело // Аргументы недели. – 2008. – № 25(Ш). С. 7.

– существенно снижаются издержки. Например, офисы корпорации «АйБиЭм» работают по схеме «8 к 2»: 800 сотрудников используют 200 рабочих мест. Корпорация экономит на этом 500 млн долл. в год;

– охраняется окружающая среда. Например, американский Сенат снизил налоги для предприятий, оборудующих «дистанционные» рабочие места в домах персонала, и выделяют субсидии предпринимателям из фонда окружающей среды (сотрудник не выезжает из дома, следовательно, не сжигает бензин).

1.7 План производства

Этот раздел бизнес-плана актуален для тех предприятий, которые функционируют в сфере материального производства. Их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работ, оказанием услуг.

В плане производства нужно обязательно показать, что фирма будет производить необходимое количество товаров требуемого качества, в нужные сроки, и соответственно ответить на вопросы: «Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?»

В этом разделе следует продемонстрировать, что предприятие обладает или будет обладать достаточными средствами производства (основным и оборотным капиталом) и трудовыми ресурсами.

Для разработки плана производства необходимо составить генеральный (общий) план, скоординировать его по всем подразделениям и организации в целом. Составляется генеральный план на основе целого ряда частных планов, порядок разработки которых можно отразить в виде следующей схемы (рисунке 7).

Генеральный план можно одновременно разработать на периоды: долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный (оперативный). В плане производства делают большую расчетную работу по определению производственных ресурсов, необходимых для выполнения производственной программы предприятия. В официальном бизнес-плане обычно используют итоговые показатели и таблицы в сокращенном варианте.

Иногда информацию лучше представить в виде графиков и диаграмм. Часть расчетных таблиц помещают в приложения для подтверждения достоверности расчетов либо их опускают; это зависит от цели планирования.

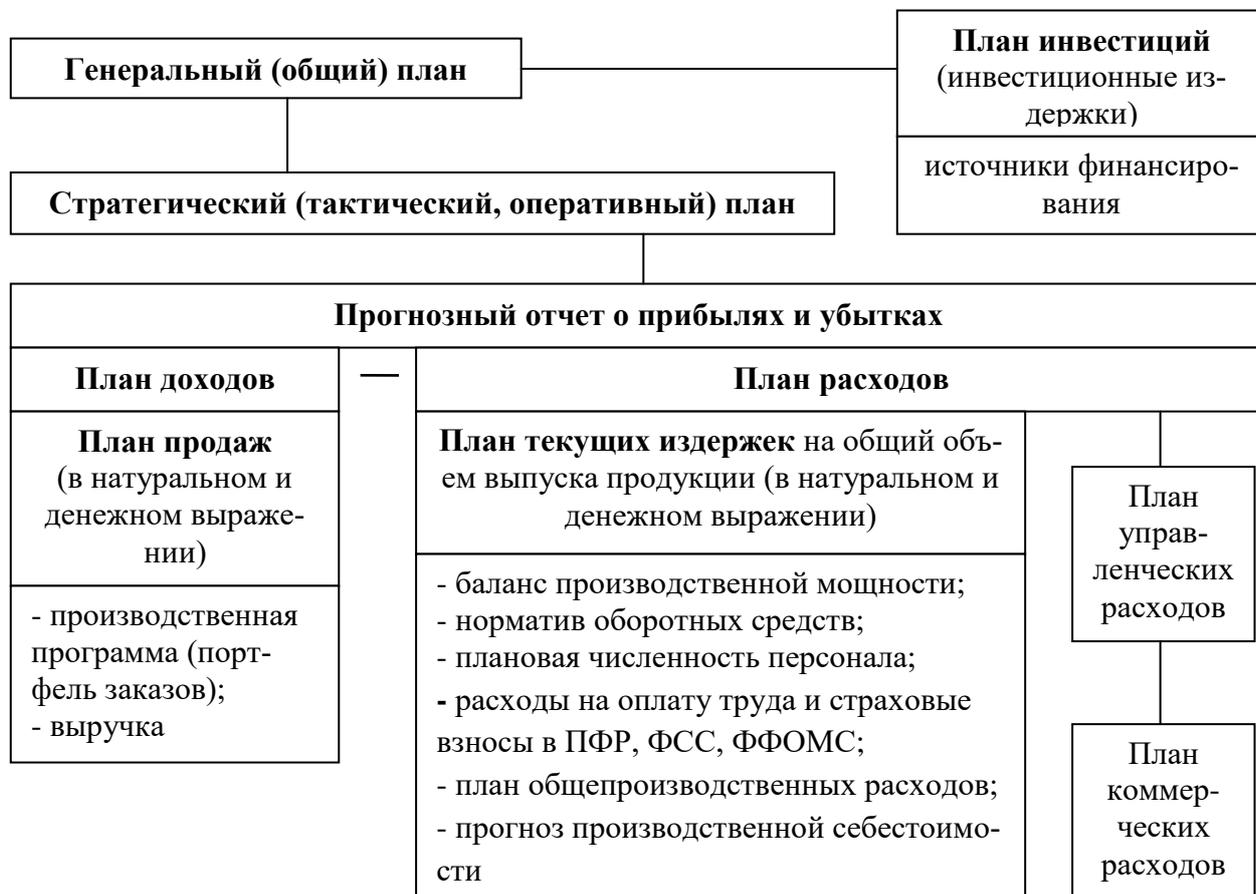


Рисунок 7 – Составляющие генерального плана организации

Организации самостоятельно разрабатывают для себя наиболее адекватные и удобные формы представления плановой информации, так как единых форм планов не существует в отличие от бухгалтерской (финансовой) отчетности, образцы форм которой утверждаются Министерством финансов РФ. Рассмотрим составление генерального плана на примере тактического (среднесрочного) планирования.

В этом разделе обычно проводят работу по следующим этапам:

Первый этап. Описать *производственный процесс* изготовления продукта при условии, что он малоизвестен или не является ноу-хау фирмы. В этом случае необходимо раскрыть следующую информацию:

1) тип производства (единичное, серийное, массовое) и методы его организации;

2) состав операций технологического процесса, их производительность;

3) размещение технологических циклов со схемами грузопотока;

4) производственное кооперирование, если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками. Обосновывается решение о кооперировании, а также выборе конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля, поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров учитывают их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность.

5) мероприятия по контролю качества и др.

Особо отмечают основные направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-планом (таблица 10).

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию технологии производства

Технологический процесс	Наименование мероприятия по совершенствованию технологии производства	Затраты времени, мин		Снижение трудоемкости изготовления изделий		Повышение производительности труда
		по действующей технологии	по проектируемой технологии	мин	%	

В бизнес-плане необходимо отметить, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат и цене изделия.

Второй этап. Определить *производственную программу выпуска продукта* на основе сформированного портфеля заказов. На текущий период производства точно известны будущие покупатели, либо имеется предварительная договоренность, либо подписаны договоры о купле-продаже.

Поэтому для первого года планирование объема производства продукта приводится ежемесячно, для второго года – поквартально, а для последующих лет – итоговой величиной за год (таблица 11).

Нужно помнить о том, что прогноз объемов реализации должен быть реалистичным, так как под него будет заказываться оборудование, сырье и материалы, организовываться рабочая сила, браться кредиты в банке и пр.

Таблица 11 – Производственная программа предприятия

Вид продукции	Объем выпуска продукции в натуральных единицах												
	201__ год						201__ год				— год	№	
	Всего	Месяц					Всего	квартал					
1		2	...	11	12	I		II	III	IV			
Продукт № 1													
Продукт № 2													
...													
Продукт № n													

Третий этап. На основе производственной программы рассчитывается *объем реализации – выручка*, которая определяется путем умножения количества продукции на цену (таблица 12).

Таблица 12 – Плановый объем выручки

Вид продукции	Выручка												
	201__ год						201__ год				— год	№	
	Всего	Месяц					Всего	квартал					
1		2	...	11	12	I		II	III	IV			
Продукт № 1													
Объем продаж, ед.													
Цена за единицу, руб.													
Выручка, руб.													
...													
Продукт № n													
Объем продаж, ед.													
Цена за единицу, руб.													
Выручка, руб.													
Итого выручка, тыс. руб.													

Четвертый этап. Составить *баланс производственной мощности*, т. е. определить потребность в основных производственных фондах (ОПФ). Для этого необходимо рассчитать производственную мощность по ведущему оборудованию на основе производственной программы организации и разработать план ввода и/или выбытия основных фондов (таблица 13).

Здесь нужно также дать информацию:

- 1) об участках земли, зданиях, сооружениях, коммуникациях;
- 2) о машинах и оборудовании, отметив ведущую их часть, а также указать:

- их модели и производительность;
 - потребности в энергии, сырье, работниках определенной квалификации;
 - стыковку со смежным оборудованием;
 - условия приобретения: поставщиков и контракты;
 - лизинг (аренда): лизингодателей (арендодателей), условия лизингового (арендного) договора;
- 3) об обслуживании оборудования (система планово-предупредительных ремонтов, микроклимат, сохранность).

Таблица 13 – Баланс производственных мощностей

Наименование группы ОПФ	Стоимость ОПФ, тыс. руб.						
	201__ год				— год	...	№
	Дейст- ву- ющие	Общая по- требность	При- рост	Выбы- тие			
1. Здания							
2. Сооружения							
3. Передаточные устройства							
4. Машины, оборудо- вание, в том числе:							
- силовые машины							
- рабочие машины							
- измерительные устройства							
- вычислительная техника							
- прочие							
5. Транспорт							
6. Инструмент							
7. Инвентарь							
Итого							

Затем рассчитываются амортизационные отчисления за год. В программе «Альт-Инвест Прим» на листе «Проект» амортизационные отчисления рассчитываются линейным способом автоматически.

Пятый этап. Рассчитать *нормативы по оборотным средствам* в натуральном и денежном выражении на основе производственной программы.

Для этого на листе «Проект» предназначен раздел «Оборотный капитал». Отдельно нужно отметить важнейший элемент производства – энергию, ее потребности, источники и доступность.

Указать поставщиков производственных запасов: контракты, цены, а также их тенденцию. Рассмотреть *логистику снабжения*, а именно условия транспортирования, хранения (складирования).

Шестой этап. На основе производственной программы организации *рассчитать план трудовых затрат*. Определяется необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства. На основе этого показателя планируется потребность в персонале: необходимость найма дополнительных работников или сокращения штатов, оцениваются также затраты труда в денежном выражении (таблица 14) для расчета потребности в заработной плате на листе «Проект» следует использовать раздел «Персонал и заработная плата».

Таблица 14 – Расчет потребности в производственно- промышленном персонале и заработной плате

Наименование категорий персонала	201__год					— год	...	№
	Потребность, чел.	Средняя заработная плата, руб.	Затраты на заработную плату, руб.	ЕСН, руб.	Всего, руб.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Основные рабочие								
- ...								
- ...								
2. Вспомогательные рабочие								
- ...								
- ...								
3. Руководители								
- ...								
- ...								
4. Специалисты								
- ...								
- ...								

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Служащие								
- ...								
- ...								
Итого								

Седьмой этап. Осуществить *прогноз производственной себестоимости* позволяют итоговые данные планов по материалам, трудовым затратам, амортизационным отчислениям и общепроизводственным расходам, а также *определить плановую себестоимость* как по отдельным видам продукции (работ, услуг), так и по предприятию в целом. Исходя из этого составляются и рассчитываются следующие показатели:

1. *Плановые калькуляции* по всем видам выпускаемых продуктов (таблица 15).

Таблица 15 – Плановая калькуляция по продуктам предприятия, тыс. руб.

Статьи типовой калькуляции	201__ год				...	№
	№ 1	№ 2	...	№ n		
1. Основные сырье и материалы						
2. Возвратные отходы (вычитаются)						
3. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты						
4. Транспортно-заготовительные расходы						
5. Основная зарплата производственных рабочих						
6. Дополнительная заработная плата производственных рабочих						
7. Страховые взносы во внебюджетные фонды						
8. Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования						
9. Цеховые расходы						
10. Общезаводские расходы						
11. Прочие производственные расходы						
Итого плановая себестоимость						

2 *Плановая смета затрат* на весь выпуск продукции по экономическим элементам (таблица 16).

Таблица 16 – Плановая смета затрат, тыс. руб.

Вид продукции	201__ год						201__ год				— год	№	
	Всего	Месяц					Всего	квартал					
		1	2	...	11	12		I	II	III			IV
1. Материальные затраты (за минусом возвратных отходов)													
2. Затраты на оплату труда													
3. Отчисления в социальные фонды													
4. Амортизация ОПФ													
5. Прочие затраты													
Итого													

2. *Плановая себестоимость по предприятию в целом.* На основании данных о себестоимости единицы продукции с учетом плана продажи продукции (в натуральном выражении) исчисляется прогнозная себестоимость реализуемой продукции, необходимая для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках (таблица 17).

Таблица 17 – Прогнозная себестоимость реализуемой продукции, тыс. руб.

Вид продукции	201__ год						201__ год						
	Всего	Месяц					Всего	квартал					
		1	2	...	11	12		I	II	III			IV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Продукт № 1													
Объем продаж, ед.													
Себестоимость единицы, руб.													
Всего себестоимость, руб.													
...													
Продукт № n													

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Объем продаж, ед.													
Себестоимость единицы, руб.													
Всего себестоимость, руб.													
Итого себестоимость, тыс. руб.													

4. *Плановые оптовые цены изготовителя* по всей номенклатуре выпускаемых продуктов (таблица 18). Предприятия выбирают метод ценообразования. Для примера используем метод «средние издержки плюс прибыль».

Таблица 18 – Расчет плановых оптовых цен изготовителя по продуктам предприятия, тыс. руб.

Показатель	201__ год						201__ год				— год	№	
	Всего	Месяц					Всего	квартал					
		1	2	...	11	12		I	II	III			IV
Продукт № 1													
Плановая себестоимость, руб.													
Плановая рентабельность, %													
Оптовая цена изготовителя, руб.													
Продукт № n													
Плановая себестоимость, руб.													
Плановая рентабельность, %													
Оптовая цена изготовителя, руб.													

Восьмой этап. Расчет *плана управленческих расходов*, который представляет собой детализированный план текущих издержек, необходимых для поддержания деятельности организации в целом (таблица 19).

С помощью этого плана можно осуществлять контроль за управленческими расходами. Большая часть этих расходов относится к постоянным издержкам. Поэтому чем больше их сумма, тем сложнее предприятию обеспечивать их покрытие и, следовательно, получать прибыль от продаж.

Таблица 19 – Расчет управленческих расходов, тыс. руб.

Вид продукции	год						год				13	14	
	Все- го	Месяц					Все- го	квартал					
		1	2	...	11	12		I	II	III			IV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Заработная плата и ЕСН аппарата управления предприятия													
Заработная плата и ЕСН обслуживающего персонала													
Канцелярские и почтово-телеграфные расходы, Интернет													
Содержание и ремонт зданий и сооружений общезаводского назначения, легкового транспорта													
Амортизация зданий, сооружений, инвентаря общезаводского назначения, легкового транспорта													
Подготовка и переподготовка кадров, расходы по набору персонала													

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Природоохранные мероприятия и пр.													
Итого													

Девятый этап. Рассчитать *коммерческие расходы*, детализирующие все предполагаемые издержки, связанные со сбытом продукции (работ, услуг) и привлечением покупателей и заказчиков, которые обеспечат выполнение запланированных объемов продаж (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет коммерческих расходов, тыс. руб.

Вид продукции	201 год						201 год						
	Все-го	Месяц					Все-го	квартал					
		1	2	...	11	12		I	II	III			IV
Тара и упаковка													
Транспортные расходы в зависимости от условий договора купли-продажи													
Комиссионные сборы и отчисления, уплачиваемые сбытовыми организациями в соответствии с договорами													
Реклама													
Хранение, подработка, подсортировка и пр.													
Итого													

Итоговые суммы управленческих и коммерческих расходов переносятся в прогнозный отчет о прибылях и убытках и вычитаются из суммы валовой прибыли. В результате таких расчетов руководитель получает информацию о прогнозируемой прибыли от продаж.

Десятый этап. Если маркетинговые исследования показали, что существуют возможности продажи новых видов товаров и/или выхода на новые рынки (например, путем открытия представительств или филиалов в других регионах), то возникает необходимость в осуществлении инвестиций в целях расширения и/или развития новых направлений бизнеса. *Оценка потребностей в дополнительных инвестициях и источники их финансирования* представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка потребностей в дополнительных инвестициях

Потребности в инвестициях	Завод-поставщик	Срок поставки	Стоимость инвестиций, тыс. руб.	Источники финансирования
1. Оборудование № 1				Амортизационные отчисления + прибыль
2. Оборудование № 2				Банковский кредит
3. Оборудование № 3				Лизинг
4. Материал № 22 и т. д.				Прибыль
Итого	х	х		х

При инвестировании нужно придерживаться следующих основных принципов:

1. *Принцип рентабельности капиталовложений.* Для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (кредит, лизинг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала.

2. *Принцип сбалансированности рисков.* Рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств: чистой прибыли и амортизационных отчислений.

3. *Принцип предельной рентабельности.* Целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечат предельную (максимальную) рентабельность.

Затем рассчитывается совокупная потребность в инвестициях автоматически в программе «Альт-Инвести Прим».

Одиннадцатый этап. Произвести *оценку эффективности инвестиционного проекта.* Любой коммерческий инвестиционный проект

представляет собой потенциальный источник будущих доходов, производимый за счет капитальных вложений. Для этого необходимо смоделировать будущий денежный поток от проекта, привести его к текущему времени (с учетом ставки

дисконтирования) и рассчитать основные показатели эффективности инвестиций:

– срок окупаемости и/или дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта;

– экономический эффект и/или чистый дисконтированный доход;

– экономическую эффективность и/или индекс доходности.

На основании показателей эффективности инвесторы и другие участники его осуществления принимают решение об инвестировании, выходе из проекта, корректировке параметров проекта, условиях реализации, возможных путях повышения его эффективности и т. д. Большая часть плановых показателей будет использована в разделе «Финансовый план».

1.8 Финансовый план

Указанный раздел является самым сложным и важным, так как в нем дается ответ на вопрос: «Какова будет сумма полученной прибыли от вложенных средств?»

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении.

Финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации, отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.

Формирование финансового плана можно представить в виде схемы (рисунок 8).

При составлении финансового плана необходимо придерживаться следующих основных принципов:

– *достоверность данных*. Ценность бизнес-плана резко снизится, если обнаружится хоть одна нестыковка с другими разделами бизнес-плана или ошибка в расчетах;

– *точность расчетов*. Для оперативного планирования требуется более высокая степень точности расчетов показателей, чем для тактического и стратегического;

– *вариантность*. Необходимо рассмотреть несколько сценариев

развития бизнеса, например, пессимистический, оптимистический и консервативный. Это позволит более полно понять перспективы бизнеса;

– *непрерывность, маневренность и гибкость*. Обычно бизнес-план создается на несколько лет, поэтому он должен пересматриваться по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Как правило, первоначально план пересматривается основательно, но по мере накопления опыта процессы планирования и корректировки облегчаются.



Рисунок 8 – Этапы финансового плана

Основные документы финансового плана-отчета соответствуют трем основным бухгалтерским формам:

1) *балансовый план-отчет* (форма № 1) отражает активы по структуре и источникам их образования;

2) *план-отчет о финансовых результатах* (форма № 2 «Отчет о финансовых результатах»), в нем формируют доходы, расходы и финансовый результат;

3) *план-отчет о движении денежных средств* (форма № 4) показывает поток денежных поступлений и платежей, остаток и дефицит / профицит (недостаток / излишек) денежных средств. Составление основных финансовых планов традиционно начинается с подготовки плана движения денежных средств, а заканчивается подготовкой прогнозного баланса. Методика расчета вытекает из постатейного содержания таблиц и подробно рассматривается в следующих подразделах.

План движения денежных средств.

Цель этого документа – дать ответ на вопрос: «Сколько в распоряжении предприятия имеется денежных средств, какова потребность в них?» Здесь показывается суммарный результат по всем видам деятельности организации (таблица 22).

Таблица 22 – План движения денежных средств предприятия

Остаток денежных средств на начало периода	
Поступление (приток денежных средств)	Платежи (отток денежных средств)
От основной деятельности	
Поступление денежных средств от покупателей	Затраты на производство реализованной продукции Платежи в бюджет Выплата процентов по кредитам
Итого по текущей деятельности	Итого по текущей деятельности
От инвестиционной деятельности	
Продажа основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений	Инвестиции в основные фонды, нематериальные активы Капитальные вложения производственного и непромышленного назначения Затраты на проведение НИОКР Долгосрочные финансовые вложения
Итого по инвестиционной деятельности	Итого по инвестиционной деятельности
От финансовой деятельности	
Увеличение уставного капитала Кредиты и займы полученные	Погашение долгосрочных ссуд Краткосрочные финансовые вложения Выплата дивидендов
Итого по финансовой деятельности	Итого по финансовой деятельности
ВСЕГО ПОСТУПЛЕНИЙ	ВСЕГО ПОСТУПЛЕНИЙ
Сальдо по текущей деятельности	
Сальдо по инвестиционной деятельности	
Сальдо по финансовой деятельности	
Остаток денежных средств на конец периода	

Обычно организации выделяют три вида деятельности:

– *основную* (с основным предназначением фирмы), связанную с выпуском продукции и/или выполнением работ и/или оказанием услуг;

– *инвестиционную*, связанную с капитальными вложениями, привлечением и вложением собственного капитала;

– *финансовую*, связанную с привлечением и возвратом заемного капитала.

План движения денежных средств может быть представлен так: сначала все поступления по видам деятельности, затем соответственно все платежи.

В программе «Альт-Инвест Прим» на *листе «Проект»* для планирования движения денежных средств используется отчет «Отчет о движении денежных средств». Отчет составляется как суммарный результат по всем видам деятельности. В программе предусмотрено графическое изображение результатов отчета.

План прибылей и убытков.

Этот раздел даст ответ на основной вопрос: «Какова прибыль организации?» Финансовый результат (прибыль или убыток) во многом зависит от применяемых правил распределения затрат, признания выручки и представляет собой оценку деятельности предприятия. Цель данного документа — показать, как формируются различные виды прибыли, и рассчитать в конечном итоге чистую прибыль.

План прибылей и убытков рассматривается и по отдельным продуктам, сравнивается их прибыльность и делается вывод о целесообразности их дальнейшего производства.

Расчет различных видов прибыли производится по следующей схеме (рисунок 9). Чистая прибыль распределяется по усмотрению организации. Единственное законодательное требование для акционерных обществ – это создание резервного фонда, который предназначен для покрытия убытков организации, а также выкупа акций в случае отсутствия иных средств.

Нужно отметить, если чистая прибыль в преобладающей части пойдет на выплату дивидендов акционерам или доходов собственникам, а не на вложение в дальнейшее развитие компании, то смело можно делать вывод о том, что год-два и предприятие, не выдержав конкурентной борьбы, уйдет с рынка.

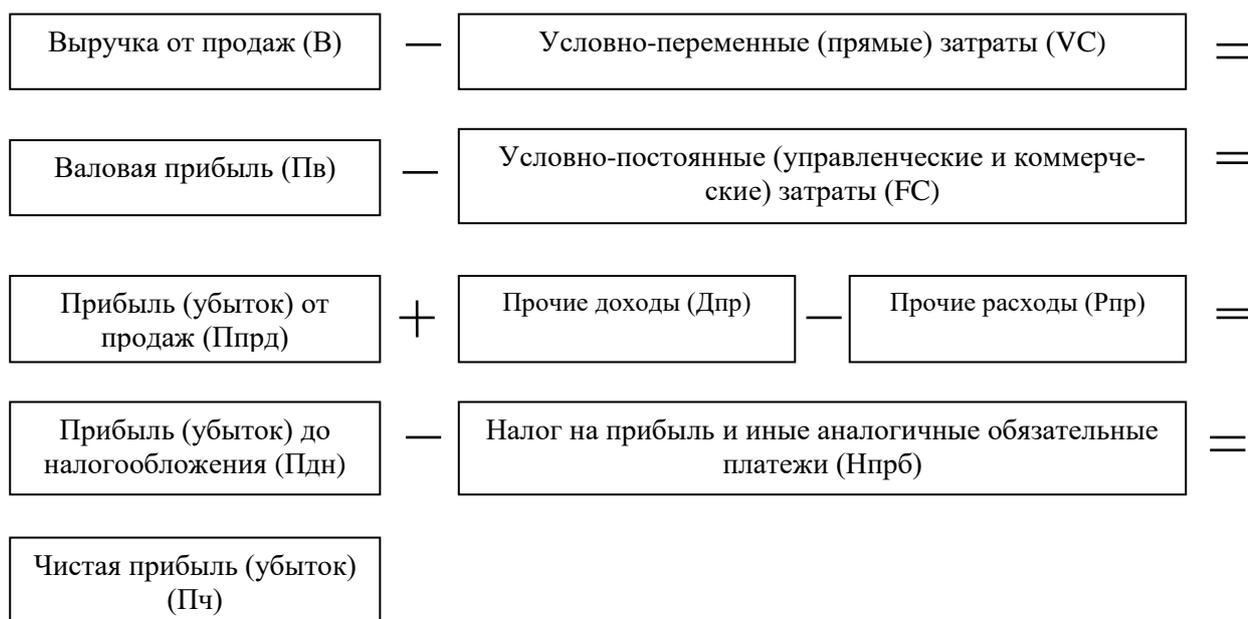


Рисунок 9 – Схема формирования видов прибыли

Балансовый план.

Балансовый план должен дать ответ на вопрос: «Каковы сильные и слабые стороны фирмы с точки зрения финансов на данный момент?» В этом подразделе все элементы финансового плана рассматриваются в соотношении друг с другом, что в конечном итоге позволяет судить о финансовом положении организации в целом. В программе «Альт-Инвест Прим» на листе «Проект» для составления балансового плана используется отчет «Баланс» и «Показатели финансовой состоятельности». Далее возможно построить график ликвидности бизнес-плана. Этот документ показывает имущественное положение, финансовую устойчивость и ликвидность фирмы.

1.9 Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта)

На основе производственного и финансового планов можно рассчитать многие экономические и финансовые показатели. На первый план выходит критический объем производства, представляющий *расчет условий достижения безубыточности*, который характеризуется такими показателями, как:

– **точка безубыточности (критическая)** (Qкр) показывает, при каком количестве продукции предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка. Для ее расчета используется формула:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P - V_{ед})},$$

где FC – сумма накладных (условно-постоянных) затрат, необходимая для коммерческой деятельности, руб.;

P (price) – цена за единицу продукта, руб.;

$V_{ед}$ – сумма средних условно-переменных затрат на единицу продукта, руб.;

– **порог рентабельности** ($V_{кр}$) – это такая выручка, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли. Рассчитывается по формуле:

$$V_{кр} = Q_{кр} \times P, \quad V_{кр} = \frac{FC \times B}{Пв},$$

где B – размер выручки, руб., Пв – валовая прибыль, руб.;

– **запас финансовой прочности** ($V_{пр}$) – это сумма, на которую предприятие может позволить снизить выручку, снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибылей, определяется по формуле:

$$V_{пр} = B - V_{кр};$$

– **маржа безопасности** ($Q_{бз}$) показывает количество продукции, которое не позволит предприятию выйти из зоны прибыли, рассчитывается по формуле:

$$Q_{бз} = Q - Q_{кр},$$

где Q – количество продукции, шт.

Последние два показателя указывают на то, как далеко предприятие находится от точки безубыточности. Это оказывает прямое влияние на управленческие решения. Если объем производства приближен к точке безубыточности, то возрастает проблема управления постоянными затратами, так как их доля в стоимости возрастает.

Расчеты этих показателей следует осуществлять как для планового задания, так и по фактическим результатам. Это даст возможность постоянно держать под контролем деятельность предприятия без убытков.

Желательно выполнять расчеты критического объема производства для нескольких уровней (не менее трех) возможной цены реализации и прогноза реализации, что позволит более динамично принимать управленческие решения. Показатели критического объема производства можно определить и графическим путем (рисунок 10).

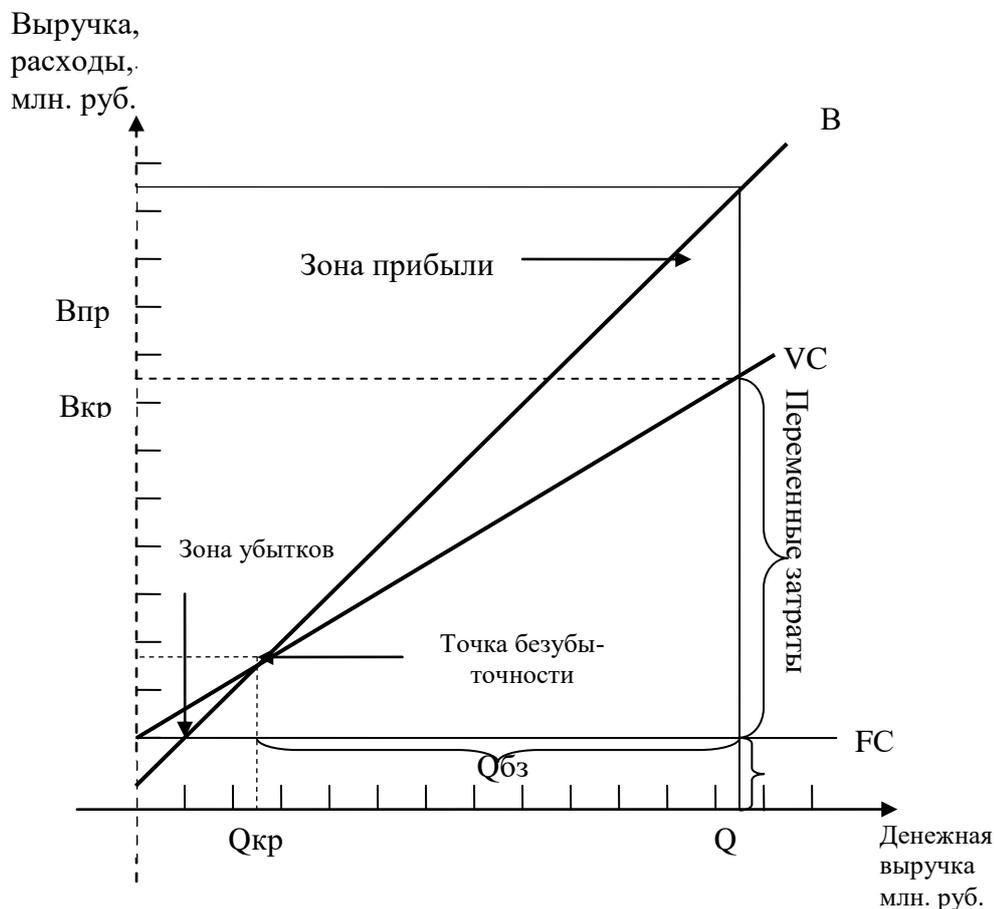


Рисунок 10 – График критического объема производства

Для построения этого графика составляются уравнения следующего вида:

1) уравнение выручки: $V = Q \times P$;

2) уравнение общих затрат (ТС): $ТС = FC + Q \times V_{ед}$.

Порядок расчета точки безубыточности проекта при различных объемах продаж представлен в таблице 19.

К другим, не менее важным показателям, относят коэффициенты: ликвидности, деловой активности, рентабельности, финансовой устойчивости, Рассчитываются они следующим образом:

– *коэффициенты ликвидности*. Особое внимание следует обратить на ликвидность оборотных средств, описываемых коэффициентами К1 и К2.

Таблица 19 – Расчет точки безубыточности продукта «Д» по вариантам

Показатель	Вариант 1 (оптимистический)	Вариант 2 (консервативный)	Вариант 3 (пессимистический)
Производственная программа – Q, шт	60000	40000	20000
Цена единицы – P, руб.	1200	1050	900
Выручка – В, тыс. руб.	72000		
Постоянные затраты – FC, тыс. руб.	5000		
Переменные затраты на единицу продукта – V _{ед} , руб.	500	550	600
Точка безубыточности – Т _{кр} , шт.	7143		
Порог рентабельности – В _{кр} , тыс. руб.	8571,43		
Запас финансовой прочности – В _{пр} , тыс. руб.	63428,57		
Маржа безопасности – Q _{бз} , шт.	52857		

Коэффициент K2 характеризует ликвидность оборотных средств и отражает достаточность у фирмы оборотного капитала, который может быть использован ею для погашения своих краткосрочных обязательств. Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K1 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Коэффициент K2 определяет быстроту ликвидности оборотных средств и определяется по формуле:

$$K2 = \frac{\text{Оборотные активы} - \text{Запасы} - \text{НДС} - \text{Дебиторская задолженность} > 12 \text{ мес.}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

– коэффициенты деловой активности. Важными считаются коэффициенты: K3 характеризующий оборачиваемость активов и K4, характеризующий оборачиваемость запасов, они определяются по формулам:

$$K3 = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Активы (средние за отчетный период)}}$$

$$K4 = \frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Запасы (средние за отчетный период)}}$$

– коэффициенты рентабельности. Сюда относятся $K5$ – рентабельность продаж (определяет процент прибыли в каждом рубле выручки) и $K6$ – рентабельность активов (показывает результативность использования имущества предприятия), определяемые по формулам:

$$K5 = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%$$

$$K6 = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Активы}} \times 100\%$$

При анализе финансовой деятельности фирмы с помощью значения этих коэффициентов можно сделать вывод:

1. Если значения всех коэффициентов выше приведенных цифр, то фирма работает эффективно.

2. Если значение какого-либо коэффициента несколько ниже рекомендованного уровня, то он должен постоянно контролироваться вплоть до устранения причины его низкого значения.

3. Если все коэффициенты будут существенно ниже рекомендованных уровней, необходимо немедленно серьезно заняться анализом всей финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

В практике рекомендуются следующие значения коэффициентов (таблица 20):

Таблица 20 – Нормативы финансовых коэффициентов

Принадлежность	K1 >	K2 >	K3 >	K4 >	K5 >	K6 >
Для успешно работающих крупных предприятий	1,8	1,0	2,0	5-7	8,2%	14,7%
Малых фирм	1,8	0,9	3,2	7,0	6,7%	15%

Для кредиторов и инвесторов большое значение имеют показатели **финансовой устойчивости** предприятия. Наиболее важными из них являются:

– *коэффициент автономии* (Ка). Он определяет долю собственного капитала в сумме всего вложенного капитала. Рассчитывается по формуле:

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Пассивы}}$$

– *коэффициент маневренности* (Км) показывает мобильность средств фирмы. Рассчитывается по формуле:

$$K_m = \frac{\text{Собственные оборотные активы}}{\text{Собственный капитал}}$$

– *коэффициент задолженности* (Кз). Рассчитывается по формуле:

$$K_z = \frac{\text{Общая задолженность}}{\text{Собственный капитал}}$$

Анализ экономических и финансовых показателей позволит руководству принять правильные решения по организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

1.10 Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение

Чем тщательнее будет проработан этот раздел, тем больше доверия вызовет бизнес-план. Для партнеров (инвесторов, акционеров, поставщиков, лизингодателей и пр.) нет важнее вопроса, чем возврат затраченных ими средств независимо от полученных результатов.

В этом разделе освещаются проблемы, с которыми сможет столкнуться фирма в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Риск является неотъемлемой частью любых операций предприятия и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти по принципу: «повезет – не повезет», и возможны три экономических результата (рисунок 11).



Рисунок 11 – Экономические результаты от рисков

Риск – вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.

Риск является переменной величиной и обычно показывает количественный размер потерь (ущерба, убытка) и вероятность их возникновения. В зависимости от уровня финансовых потерь различают следующие виды рисков (рисунок 12).



Рисунок 12 – Виды рисков в зависимости от финансовых потерь

Вероятность каждого типа рисков различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Для оценки рисков необходимо выполнить действия, представленные на рисунок 13.

Необходимо отметить, что не по всем видам предпринимательской деятельности с одинаковой точностью можно рассчитать потери, так как они могут быть:

- 1) *материальными* (дополнительные затраты или прямые потери имущества фирмы: оборудования, материальных ресурсов и пр.);
- 2) *финансовыми* (прямой денежный ущерб: штрафы, пени, неоплаченные счета из-за недобросовестности или банкротства дебиторов и пр.);

3) *интеллектуальными* (подрыв репутации фирмы – «доброго имени» и в этой связи упущенная выгода; ущерб, нанесенный интеллектуальной собственности промышленным шпионажем, и др.);

4) *трудовыми* (потери рабочего времени; травмы, гибель людей из-за нарушения техники безопасности и пр.);

5) *специальными* (нанесение ущерба окружающей среде, стихийные бедствия и др.)

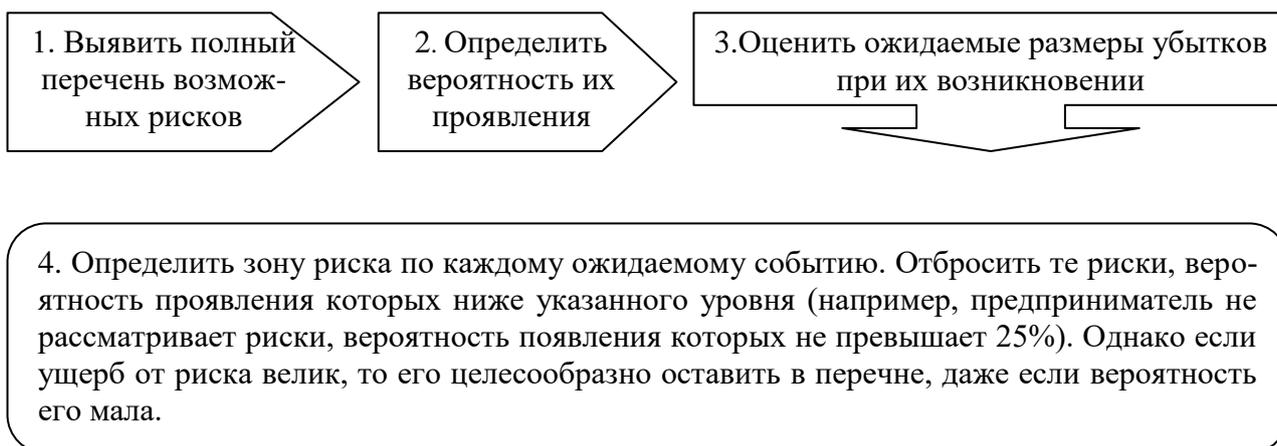


Рисунок 13 – Этапы оценки рисков

При расчете некоторых видов рисков учитывают не только компенсацию потерь, но и затраты по предотвращению ущерба, например, риски, связанные с окружающей средой.

Характеристику различных видов риска по уровню финансовых потерь можно проследить в таблице 21.

Предпринимательская деятельность возможна при каждом из рассмотренных видов риска. Однако при катастрофическом риске требуемая доходность, страховые отчисления, необходимые резервы по проектам должны быть существенно выше, чем в иных случаях. Глубина анализа риска зависит от конкретного вида деятельности, а также от величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный расчет рисков с применением математического аппарата теории вероятности.

В более простых случаях или при отсутствии вероятностных оценок возможен анализ рисков с помощью:

- *метода экспертных оценок*, который базируется на изучении и обработке заключений опытных предпринимателей и специалистов;
- *статистического способа*, основанного на изучении статистики потерь с установлением частоты и уровня;
- *расчетно-аналитического метода*, который оценивает веро-

ятность возникновения рисков на основе использования внутренней информационной базы самой фирмы.

Таблица 21 – Характеристика рисков по уровню финансовых потерь

Риск			
Допустимый		Критический	Катастрофический
Количественный размер потерь (убытка, ущерб)			
очень низкий	низкий	высокий	очень высокий
Данное событие не окажет существенного влияния на деятельность фирмы	Возможные потери должны быть предотвращены при помощи соответствующих методов управления рисками	Применяемые меры не окажут существенного влияния, фирма понесет потери	Данное событие угрожает достижению основных целей фирмы. Нужно Уклониться от риска
Потери меньшей величины ожидаемой прибыли	Наблюдается полная потеря расчетной прибыли от бизнеса	Потери превышают расчетную прибыль вплоть до полной потери расчетной выручки	Потери превышают денежные возможности предпринимателя (банкротство)

Риск характеризует степень риска – соотношение максимально возможного объема ущерба и объема собственных финансовых ресурсов. Рассчитывается с помощью коэффициента риска (Кр):

$$Kp = Y / C$$

где Y – максимально возможная сумма убытка, руб.;

C – стоимость собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений денежных средств, руб.

Исследования рисковых мероприятий показали, что оптимальный коэффициент риска равен 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству, – 0,7 и более. В этом разделе бизнес-плана должны быть следующие составные части.

1. Перечень возможных рисков. Условно риски можно классифицировать по следующим признакам (таблице 22).

Рассмотрим некоторые виды рисков от сферы деятельности.

Производственные риски невозможно перечислить все, поскольку они часто связаны с типом продукции. В качестве примера дан следующий перечень:

– задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика

строительства;

- задержка поставки оборудования или его монтажа и установки;
- отсутствие сырья или низкое его качество;
- низкая технологическая, трудовая дисциплина и др.

Таблица 22 – Классификация рисков

Классификационные признаки	Риски	Характеристика
По уровню финансовых потерь	Допустимый Критический Катастрофический	См. таблицу 20
	Внешние	Не зависят от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – внешняя среда
	Внутренние	Не зависят от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – внешняя среда
По сфере возникновения	Постоянные	Существуют в течение всего периода деятельности организации
	Временные	Носят временный характер, и предприятие сталкивается с ними на отдельных этапах своей деятельности
По возможности предвидения	Прогнозируемые	Наступление которых является следствием циклического развития экономики, политики, предсказуемого развития конкуренции и т. п.
	Непрогнозируемые	Вероятность наступления рисков исключена
По составу	Простые	Невозможно разделить на отдельные подвиды, например, инфляционный риск
	Сложные	Включают в себя комплекс различных его подвидов, например, инвестиционный риск, который в дальнейшем классифицируется на множество подвидов
От сферы деятельности	Производственные, политические, финансовые, инвестиционные, маркетинговые, экологические, юридические, транспортные, технические (технологические), форс-мажор и др.	

Финансовые риски можно просчитать с помощью анализа безубыточности и анализа чувствительности.

Размер прибылей и убытков в первую очередь зависит от уровня продаж, который является обычно величиной трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того чтобы знать, какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности.

Анализ чувствительности проекта заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса, например увеличение цены на сырье или снижение объема продаж. Необходимо анализировать устойчивость проекта к возможным изменениям.

Алгоритм определения анализа чувствительности:

1) выбрать основные показатели (выручку, себестоимость, цену и пр.), изменение которых существенно отразится на потоках проекта;

2) определить диапазон наиболее вероятных значений по исходным показателям и с помощью математического уравнения или неравенства задать взаимосвязь между исходными и результирующими показателями;

3) исследовать путем изменения значений исходных показателей первого уровня при неизменных данных других уровней их влияние на конечный результат. Затем аналогично исследовать показатели второго уровня и т. д. ;

4) проанализировать изменения ключевых параметров, выявить, какой из показателей будет наиболее чувствителен к этим изменениям;

5) проверить чувствительность выбранного показателя при вероятности отклонений первого уровня (вероятность того, что фактор изменится, т. е. станет больше, меньше или останется плановым) и второго уровня (если фактор все же окажется ниже планового).

Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта и тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Руководство фирмы должно регулярно отслеживать данные изменения и их влияние на сумму прибыли.

2. Методы управления рисками. После выделения факторов риска и их оценки необходимо выбрать методы управления рисками. В реальных условиях в зависимости от специфики риска требуется иногда применение различных методов управления рисками.

Важную роль в процессе управления рисками играет контроль результатов бизнеса, позволяющий:

- отслеживать реальную ситуацию по рискам и корректировать решения с учетом фактически складывающихся обстоятельств;
- своевременно выявлять новые факторы риска и принимать управленческие решения по их нейтрализации;
- анализировать риски потерь и сопоставлять суммы потерь с затратами на соответствующие комплексы защитных мероприятий.

Характеристика методов управления рисками представлена ниже.

Диверсификация – это рассеивание инвестиционного риска. Обычно это увеличение числа поставщиков и потребителей, расширение числа участников или увеличение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Но следует знать: увеличение числа участников, поставщиков и потребителей приводит к росту организационных и транспортных издержек, что соответственно снижает ожидаемую прибыль.

Лимитирование представляет собой установление ограничений сверху и снизу на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска. Например, фирмы применяют лимитирование при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала, а банки – при выдаче кредитов.

Защита от факторов риска позволяет предотвратить или уменьшить ущерб от вероятных опасностей. Например, разработка комплекса защитных мероприятий по охране труда.

Страхование, связанное с предпринимательской деятельностью:

- страхование имущества предприятия от стихийных бедствий (номинальная сумма страховки доходит до 70—80 % стоимости имущества);
- страхование отгруженной продукции на период ее перевозки (сумма страховки, как правило, соответствует номинальной стоимости товара);
- дополнительное медицинское страхование и др.

Следует помнить, что страхование увеличивает затраты. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо просчитать, насколько велик будет ущерб от возможного риска, если его не застраховать.

Резервирование или самострахование. Создание обособленных фондов по возмещению убытков и/или определенных запасов за счет прибыли или собственных оборотных средств, увеличивающих затраты по проекту. Поэтому резервирование предприниматель должен выбрать в тех случаях, когда затраты на него меньше, чем стоимость страховых взносов.

Хеджирование (от англ. *hedging* — ограждать) позволяет компенсировать предстоящие риски, обусловленные неблагоприятными для продавцов (покупателей) изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Для этого продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет сделку противоположного характера, то есть продавец заключает сделку на покупку, а покупатель на продажу товара. Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш по одному контракту и выигрыш по другому. В целом они не терпят убытков от повышения или понижения цен на товары, которые нужно продать или купить по будущим ценам.

Привлечение венчурных фирм, специализирующихся на финансировании рискованных – инновационных проектов.

Разработаны основные правила риск-менеджмента, к которым относят следующие:

1. Не рискуй больше, чем это может позволить собственный капитал.
2. Думай о последствиях риска: чем выше риск, тем выше затраты на его преодоление.
3. Нельзя рисковать многим ради малого.
4. Уверен, нет сомнений – принимай положительное решение.
5. Не уверен, сомневаешься – принимай отрицательное решение.
6. Не думай, что всегда существует только одно решение – возможно, есть и другие.

3. Гарантии партнерам и инвесторам. Этот подраздел является обязательным.

Формы гарантий могут быть самыми разнообразными, например:

- гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- средства резервного фонда;
- страхование;
- залог активов (недвижимость, ценные бумаги и т. д.);
- банковские гарантии и товарные гарантии (готовой продукцией);
- передача прав.

По каждой из них возможна различная степень готовности к реализации:

- предварительная переписка с гарантом;

- подписание протокола о намерениях;
- гарантийные письма;
- договоры (аренды, поставки и т. д.);
- активы, предполагаемые к залогу, и т. д.

4. Правовое обеспечение. Допущенные юридические ошибки при реализации проекта могут привести предприятие к существенным потерям материальных и финансовых ресурсов и вследствие этого к большим судебным и моральным издержкам, так как «незнание законов не освобождает от ответственности». Юридические услуги обычно дороги, но они окупаются. Особое внимание нужно уделить форме собственности и правовому статусу фирмы, а именно:

- уставу предприятия и учредительному договору;
- лицензии на право ведения работ и патенту (авторскому праву);
- сертификату качества продукции и сертификату уровня производства;
- особенностям налогообложения;
- договорам (лизинга, аренды, купли, продажи);
- гарантийным письмам и др.

1.11 Календарный план реализации инвестиционного проекта

Этот раздел бизнес-плана позволит убедить в реалистичности поставленных задач по срокам выполнения и даст ответ на вопрос: «Реально ли осуществить инвестиционный проект в указанный срок?»

Управление инвестиционным проектом осуществляют при помощи календарного плана, который является итоговой формой представления информации об инвестиционном проекте (таблица 23).

Очередность вложений инвестиций в проект наглядно демонстрирует таблица, где по горизонтали отражается время, а по вертикали – статьи инвестиционных затрат и суммы по ним.

В некоторых проектах планирование работ и взаимосвязей между ними нагляднее осуществлять с помощью графика Гантта, представляющего разновидность линейного графика, поэтапно отображающего план работ во времени и их продолжительности. Работы и другие табличные данные помещаются с левой стороны, а продолжительность работ отображается с помощью горизонтальных лент. Каждая лента этого графика обозначает одну работу, а ее длина – длительность работы во времени.

Таблица 23 – Пример плана инвестиционных затрат, млн руб.

Инвестиционные затраты	Годы					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
НИОКР	56,6	20,4				
Разработка проекта	19,8	11,4				
Защита авторских прав		2,5	1,7			
Проектирование сооружения		44,1	21,6			
Строительство			450,3	306,9	117,6	
Закупка оборудования				78,9	303,3	305,7
Установка и наладка оборудования					21,1	26,8

При этом некоторые работы могут проходить параллельно, а другие не смогут начаться, пока не будут получены результаты от предыдущей работы.

1.12 Приложение

Чтобы не перегружать бизнес-план информацией, которая способна поддержать, подтвердить и усилить умозаключения, приведенные в бизнес-плане, часть ее выносится в приложение. Обычно эта информация носит вспомогательный характер, поэтому данные, являющиеся ключевыми для понимания бизнеса, должны быть включены в сам бизнес-план.

В таблице 24 представлены наиболее часто встречающиеся пункты приложения.

При подготовке приложения следует руководствоваться основными правилами:

1) *приложения не являются обязательными*. Включать их следует только в том случае, если они усилят и завершат общую картину;

2) *бизнес-план должен быть самодостаточным*. Многие инвесторы никогда не читают приложения, особенно при первом рассмотрении;

3) *в плане должны быть сделаны ссылки на все приложения*. Не включать в приложение информацию, которая никак не связана с бизнес-планом;

4) приложения должны быть короткими. Блок приложений не должен быть больше самого бизнес-плана. Если же объем блока получится массивным, то необходимо его включить в отдельный пакет документов.

Таблица 24 – Примерный перечень документов приложения

Раздел бизнес-плана	Материалы приложения
Описание предприятия, его окружения	Регистрационное свидетельство. Учредительный договор предприятия. Лицензии и сертификаты. Почетные дипломы и свидетельства. Материалы прессы о деятельности предприятия. Отзывы заказчиков и партнеров о совместной деятельности. Программы социально-экономического развития региона. Карта с транспортными развязками и т. д.
Описание продукта	Фотографии, рисунки, чертежи и технические данные по продукту. Патенты (авторские права). Сертификаты качества продукции. Отзывы, результаты испытаний и т. д.
Анализ рынка, маркетинг и продажи	Результаты маркетинговых исследований. Сравнительные данные о конкурентах. Договоры и заявки на поставку продукции (особенно они важны для нового бизнеса) и т. д.
План производства	Фотографии предприятия, его ведущих цехов и оборудования. Документы по сертификации производства. Договоры лизинга (аренды). Расчеты технико-экономических показателей деятельности фирмы и т. д.
Организационный план	Анкетные данные руководящих работников. Если количество резюме менеджеров велико, то их следует включить в приложение. Схемы организационной и функциональной структуры. Штатное расписание и т. д.
Финансовый план	Основные финансовые (бухгалтерские) документы, сметы, таблицы, графики. Отчеты по ревизии бухгалтерских документов или аудиторской проверки для подтверждения достоверности расчетов.
Риски проекта и правовое обеспечение	Устав предприятия. Лицензия на право ведения работ. Гарантийные письма, состав и стоимость залога. Выписки из законодательных и нормативных документов и т. д.
Календарный план	Таблицы, диаграммы, графики, подтверждающие сроки выполнения работ.

Как правило, к бизнес-плану прилагаются копии документов, а оригиналы представляются по дополнительному требованию.

2 Требования к оформлению курсового проекта

Оформление текста. Отчет выполняется в рукописном или машинописном виде. В рукописном – пастой одного цвета, в машинописном – отпечатан на компьютере с использованием 14 размера нежирного шрифта Times New Roman и полуторного междустрочного интервала. Допускается вписывать от руки чернилами (пастой) или тушью того же цвета формулы, условные знаки и отдельные слова, выполнять рисунки, исправлять мелкие опечатки. При существенных ошибках материал переписывают или перепечатывают.

Текст работы располагается на одной стороне стандартного белого листа формата А4, при этом соблюдаются следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Если страница не полностью занята таблицей или иллюстрацией на ней размещают соответствующее количество строк.

При переходе от изложения одной мысли к другой текст начинают с нового абзаца. При этом абзацный отступ должен быть равен пяти буквенным знакам (1,25 мм).

Введение, каждый раздел (кроме подразделов), выводы и предложения, список использованной литературы, приложения начинают с новой страницы.

Нумерация страниц. Все страницы работы, включая титульный лист, задание, содержание, введение, разделы, выводы и предложения, список литературы, приложения должны быть пронумерованы сквозной нумерацией по всей работе, включая таблицы и иллюстрации, расположенные на отдельных страницах. Номер страницы представляется арабскими цифрами в правом верхнем углу без точки. Титульный лист, содержание включают в общую нумерацию страниц работы, но номера страниц на них не ставят.

Содержание включает состав разделов и подразделов отчета. Перед наименованием которых пишутся их номера. Слово «Содержание» записывают в виде заголовка (симметрично тексту) с прописной буквы. Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами без точки и записанные с абзаца.

Подразделы нумеруются в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Разделы, как и подразделы, могут состоять из одного или нескольких пунктов.

Если раздел или подраздел состоит из одного пункта, он также нумеруется. Каждый пункт, подпункт и перечисление записывают с абзацного отступа. Разделы, подразделы должны иметь заголовки. Пункты, как правило, заголовков не имеют.

Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов, подразделов. Заголовки следует печатать с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений их разделяют точкой.

Каждый раздел отчета следует начинать с нового листа (страницы).

В тексте академического стиля не принято делать ссылки на себя, но если это необходимо, следует употреблять выражения в третьем лице: «автор полагает», «по мнению автора», или во множественном числе: «мы считаем», «по нашему мнению», «на наш взгляд» и т. д.

Оформление таблиц. Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы, при его наличии, должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Таблицу необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. Размещение таблицы должно быть удобным для чтения без поворота работы. Если это невозможно, то таблицу располагают так, чтобы для ее чтения нужно было повернуть работу по часовой стрелке.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу), слово «Таблица» и номер ее указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1».

Таблицы за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Пример оформления таблицы приведен на рисунке 14.

Таблица _____ – _____
 номер название таблицы

Боковик (графа для заголовков)

Графы (колонки)

Рисунок 14 – Пример оформления таблицы

Оформление иллюстраций. Все иллюстрации (графики, схемы и пр.) именуются рисунками. Они помещаются сразу после ссылки на них в тексте или на следующей странице.

Рисунки следует размещать так, чтобы их можно было рассматривать без поворота работы. Если такое размещение невозможно, то рисунки располагают так, чтобы для их рассмотрения надо было повернуть работу по часовой стрелке.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Рисунки нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей работы. Каждый рисунок сопровождается названием, которое помещается под рисунком в одну строку с его номером. Точку в конце названия не ставят.

Оформление приложений. Материал, дополняющий текст отчета, допускается помещать в приложениях. Приложение оформляют как продолжение данной работы на последующих ее листах.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность.

Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц. Все приложения должны быть перечислены в содержании документа (при наличии) с указанием их номеров и заголовков.

Список литературы

1. Дубровин Н. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] / И. А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с. ISBN 978-5-394-01948-7.
2. Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учебно-метод. комплекс [Текст] / А. М. Лопарева. – М.: Форум, 2011. – 176 с.
3. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность [Текст] / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин; под. ред. Е. Ф. Прокушева. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 527 с. ISBN 978-5-9916-2026-0.
4. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Н. Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с. ISBN 978-5-459-01065-7.

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Экономический факультет
Кафедра экономики и внешнеэкономической деятельности

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

**на тему: «Бизнес-план строительства завода по переработки семян подсол-
нечника ООО «Фермерский двор» ст. Кавказского района»**

Направление подготовки 080100.68 «Экономика»,
профиль «Внеэкономическая деятельность»

Выполнил: студент

группы _____

Проверил: к.э.н., доцент

Краснодар, 201__

Предприятие: ООО «Фермерский двор»
Адрес: Промзона 12, ст. Кавказской
Кавказского района, Краснодарского края
Телефон_____ **e-mail**_____
Директор: Свиридов Иван Петрович

БИЗНЕС-ПЛАН

№ экз. ____

Краткое название проекта: строительство завода по производству
подсолнечного масла
Полное название проекта: переработка семян подсолнечника и
реализация готовой продукции на внешнем
рынке
Дата начала проекта: январь 201_
Продолжительность проекта: 5 лет

Разработчик: Соловьева И. П.
Для служебного пользования

Краснодар, 201_

Содержание

Меморандум конфиденциальности	...
Бизнес-предложение	...
1 Резюме	
2 Описание предприятия, его окружение	
3 Описание продукта	
4 Анализ внешнего и внутреннего рынка, маркетинг и продажи	
5 Организационный план	
6 План производства	
7 Финансовый план	
8 Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности организации	
9 Риски проекта, их минимизация	
10 Календарный план реализации инвестиционного проекта	

Меморандум конфиденциальности

Вся информация, представленная в данном бизнес-плане является конфиденциальной

(конфиденциальной, строго конфиденциальной, для служебного пользования и т. д.)

Ознакомиться с содержанием бизнес-плана возможно только с согласия руководителя предприятия ООО «Фермерский двор».

Знакомство с настоящим бизнес-планом обязывает Вас взять на себя ответственность и гарантировать нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия разработчика.

Запрещается:

- 1) копировать весь бизнес-план и отдельные его части;
- 2) вносить изменения;
- 3) передавать информацию третьим лицам.

Просьба вернуть бизнес-план, если он Вас не заинтересовал.
Кому Соловьевой Ирине Павловне

Руководитель предприятия: Свиридов Иван Петрович

Бизнес-предложение

Предприятие: ООО «Фермерский двор»

Адрес и место реализации проекта: Промзона 12, ст. Кавказской Кавказского района, Краснодарского края

Телефон _____ **e-mail** _____

Руководитель предприятия: Свиридов Иван Петрович

Цель проекта: строительство завода по переработке семян подсолнечника и реализация готовой продукции на внешнем рынке

Общая стоимость проекта: 81993 тыс. руб.

Необходимые финансовые ресурсы: получение кредита на инвестиционные цели для строительства здания, складских помещений и закупки оборудования в сумме 59600 тыс. руб.; средства на пополнение оборотных средств в сумме 22393 тыс. руб. необходимо профинансировать из собственных средств.

Срок окупаемости проекта: 4 года 1 месяц

Ожидаемая годовая чистая прибыль: 18685 тыс. руб.

Список использованных источников

1. Галенко В. П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики [Текст] / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – М.: Академия, 2008. – 283 с. ISBN 978-5-7695-5268-7.
6. Дубровин Н. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] / И. А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с. ISBN 978-5-394-01948-7.
7. Колоколов И. В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто [Текст] / И. В. Колоколов. – СПб.: Питер, 2008. – 169 с. +CD. ISBN 978-5-91180-014-7.
8. Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс [Текст] / А. М. Лопарева. – М.: Форум, 2011. 176 с.
9. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность [Текст] / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин. – М.: Юрайт, 2012. – 527 с. ISBN 978-5-9916-2026-0.
10. Просветов Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения [Текст] / Г. И. Проветов. – М.: Альфа-Пресс. – 2008 – 255 с. + CD. ISBN 978-5-97280-305-6.
11. Пирогов К. М. Основы организации бизнеса. / К. М. Пирогов, Н. К. Темнова, И. В. Гуськова. – М.: Кнорус, 2008. + CD.
12. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере [Текст] / Д. Рябых. – М.: Высшее образование, 2008. – 372 с. ISBN 978-5-9692-0221-4.
13. Шаш Н. Н. Руководство по подготовке бизнес-плана [Текст] / Н. Н. Шаш. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. – 318 с. + CD. ISBN 978-5-4230-0010-3.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания

Составители: **Мельников Александр Борисович,**
Снимщикова Ирина Викторовна,
Скоморощенко Анна Александровна