

*Международный консорциум «Электронный университет»*

*Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики*

*Евразийский открытый институт*

---

**О.Г. Карамов**

## **Бизнес-планирование**

*Учебно-практическое пособие*

Москва 2007

УДК - 65.012.2  
ББК - 65.290-2  
К - 211

*Карамов О. Г. Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие.* - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. - 124 с.

© Карамов О.Г., 2007  
© Евразийский открытый институт, 2007

## Содержание

Введение.....	4
Тема 1. Основные понятия, цели и задачи бизнес-планирования	5
Тема 2. Содержание бизнес-плана.....	11
2.1. Общая характеристика фирмы (резюме).....	11
2.2. Характеристика товаров (услуг).....	13
2.3. Рынок сбыта товаров (услуг).....	16
2.4. Конкуренция на рынках сбыта.....	20
2.5. План маркетинга.....	27
2.6. План производства.....	33
2.7. Организационный план.....	40
2.8. Риски в деятельности фирмы.....	46
2.9. Финансовый план.....	50
2.10. Приложение.....	57
Тема 3. Рекомендации для разработки бизнес-плана.....	59
Тема 4. Реализация бизнес-плана и контроль за его выполнением.....	63
Тема 5. Разработка бизнес-плана на примере промышленного предприятия «Очаг».....	71
Задачи.....	97
Тесты.....	113
Список тем контрольных работ.....	122
Список рекомендуемой литературы.....	124

## **Введение**

Опыт мирового сообщества показал, что развитие экономики невозможно без планирования. Бизнес-планирование представляет собой основной метод осуществления хозяйственно-организаторской и коммерческой функций, а также экономической политики государства или предприятия.

Цель дисциплины состоит в том, чтобы научить студентов самостоятельно, профессионально вести планирование бизнеса как на уровне предприятия, так и государства.

В связи с поставленной целью необходимо решение следующих задач:

- получение твердых теоретических знаний в объеме изучаемого курса дисциплины;
- формирование практических навыков по планированию бизнеса;
- выработка умения адекватного реагирования на изменяющиеся условия и принятия необходимых решений.

Курс «Бизнес-планирование» является обобщающим по многим дисциплинам и основывается на знаниях в области следующих дисциплин: теория вероятностей и математическая статистика, анализ финансовой отчетности, бухгалтерский учет, налогообложение, аудит. Этот курс обеспечивает такие дисциплины, как основы бизнеса, микро- и макроэкономика, финансовый менеджмент.

В результате изучения данного курса студент должен приобрести:

- прочные теоретические знания по данному курсу;
- твердые навыки для решения практических задач;
- умение самостоятельно вести планирование бизнеса.

Курс «Бизнес-планирование» предусматривает проведение лекционных, практических и самостоятельных занятий.

В лекциях излагается содержание тем программы с учетом требований, установленных для специалиста в квалификационной характеристике.

В качестве промежуточного контроля используются опрос, тесты, самостоятельные работы, рефераты. Окончательным контролем являются зачеты и экзамены, предусмотренные учебным планом.

## Тема 1.

---

### **Основные понятия, цели и задачи бизнес-планирования**

Для изучения этой темы используйте следующую литературу:

1. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – Тема 10, § 1.
2. Черняк В.З. Бизнес-планирование. Глава 1, § 1; 2.

При этом целесообразно обратить особое внимание на следующие положения:

1. Понятия бизнеса, плана, бизнес-планирования.
2. Классификация бизнес-проектов.
3. Цели и задачи бизнес-планирования.
4. Структура бизнес-плана предприятия.
5. Стратегическое планирование.
6. Методы обоснования плановых решений.

Для более прочного усвоения теоретических положений следует выполнить тест №1, пункты 1–6.

Изучив эту тему, студент должен иметь ясное представление о предмете бизнес-планирования и его задачах, знать характеристики таких категорий, как бизнес, план, бизнес-планирование, предпринимательство.

Для изучения «Бизнес-планирования» необходимо определить основные понятия этого предмета.

**Бизнес** – вид конкретной экономической деятельности, организованной в рамках определенной структуры, целью которой является получение прибыли.

**Предпринимательство** – самостоятельная, стремящаяся к нововведениям, осуществляемая на свой риск экономическая деятельность, организованная в рамках определенной структуры, целью которой является получение прибыли.

**План** – заранее намеченная последовательность осуществления какой-либо программы или работы.

**Планирование** – основной метод осуществления хозяйственно-организаторской функции, направленный на развитие производительных сил общества, создание материальных и духовных благ, получение прибыли и охватывающий разработку плана, организацию его осуществления и контроль за выполнением.

**Бизнес-план** – конфиденциальный документ, в котором дается описание основных разделов развития фирмы на конкретном рынке с учетом собственных и заемных источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков.

**Бизнес-планирование** – дисциплина, включающая в себя научную разработку бизнес-плана, практическую его реализацию и контроль за выполнением.

**Бизнес-планы** (бизнес-проекты) могут классифицироваться по следующим шести основаниям:

1. **Тип** – по сферам деятельности: экономический, социальный, организационный, научный, ..., смешанный.

2. **Класс** – по составу и структуре: монопроект (отдельный проект), мультипроект (комплексный, состоящий из ряда монопроектов и требующий общего управления), мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований).

3. **Масштаб** – по размерам проекта, количеству участников и степени влияния на внешнюю и внутреннюю среду: мелкие, средние, крупные, очень крупные.

4. **Длительность** – по продолжительности осуществления: краткосрочные (до трех лет), среднесрочные (от трех до пяти лет), долгосрочные (свыше пяти лет).

5. **Сложность** – по степени технической, финансовой, организационной и других видов сложности: простые, сложные, очень сложные.

6. **Вид** – по характеру предметной области: учебный, строительный, энергетический, ..., смешанный.

Большинство бизнес-проектов носит инвестиционный (затратный) характер. Величина инвестиций зависит от всех перечисленных оснований, но прежде всего от масштабов, длительности и сложности проекта.

**Целью бизнес-планирования**, как процесса разработки бизнес-плана, может быть:

1. получение кредита;
2. привлечение инвестиций;
3. определение стратегического и тактических направлений и ориентиров фирмы в мире бизнеса.

Исходя из вышеизложенных целей, формулируются следующие **основные задачи бизнес-планирования**:

1. Проведение маркетинговых исследований в сфере разрабатываемого продукта (товара или услуги).
2. Оценка материальных, финансовых, кадровых возможностей и предполагаемых рисков.
3. Разработка управленческих мероприятий.
4. Организация производственного процесса.
5. Разработка финансового плана и стратегии финансирования.
6. Практическая реализация бизнес-проекта.
7. Контроль за выполнением бизнес-проекта.

Сформулированные основные задачи дают возможность создать структуру бизнес-плана предприятия (рис. 1).

*Бизнес-планирование*

---

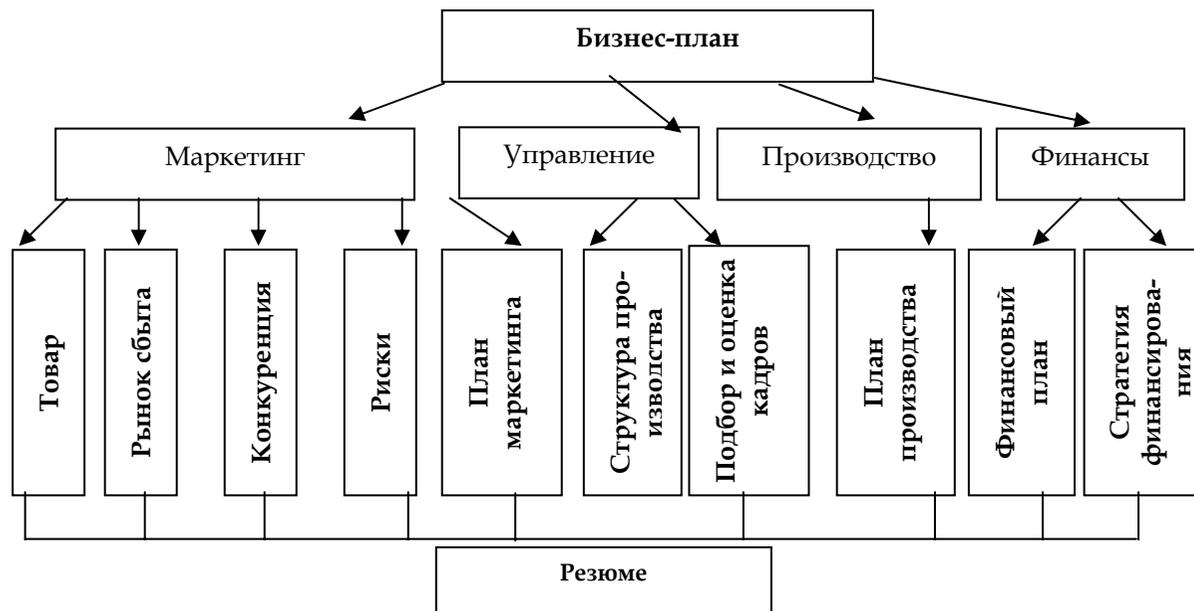


Рис. 1. Блок-схема бизнес-плана предприятия



Для разработки основных разделов бизнес-плана необходимо провести стратегическое планирование, которое представляет собой процесс выбора целей организации и направлений действий их осуществления.

Цикл стратегического планирования представлен на рис. 2.

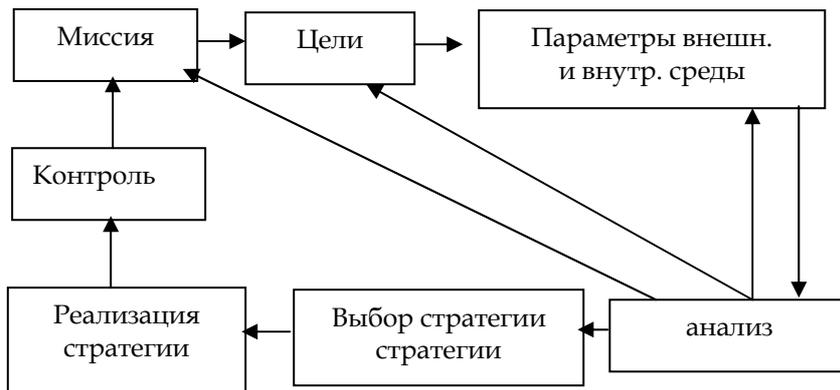


Рис. 2. Цикл стратегического планирования

**Миссия** – четко выраженная общая цель, отвечающая на основные вопросы:

- для чего существует организация;
- какую потребность она удовлетворяет;
- каковы основные принципы ее деятельности.

**Цели** должны быть конкретными, достижимыми, измеримыми, ориентированными во времени и взаимно поддерживающими.

**Параметры внешней и внутренней среды** определяются на основе анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия.

К внешним факторам относятся: экономические, политические, правовые, социальные, культурные, технологические, географические, институционально-организационные, свидетельствующие о наличии достаточного числа организаций, обеспечивающих возможность осуществления деловых связей.

К внутренним факторам относятся следующие параметры: наличие необходимого капитала, правильный выбор организационно-правовой формы предприятия, выбор предмета деятельности, подбор кадров и управление персоналом, характеристики используемых технологий и оборудования, знание рынка и квалифицированное проведение маркетинговых исследований, подбор команды партнеров, механизм сохранения предпринимательской тайны.

**СВОТ (SWOT)-анализ** представляет собой анализ сильных и слабых сторон предпринимательской идеи, возможностей и угроз.

После формулирования миссии, постановки целей, определения параметров внешней и внутренней среды, а также тщательно проведенного СВОТ-анализа производится выбор стратегии.

По отношению к любому виду экономической деятельности можно применить лишь две возможные **стратегии** – рост и сокращение или их разновидности: бурный, медленный рост, простое воспроизводство, постепенное сокращение, отсечение лишнего, переориентация, немедленная ликвидация. Затем выбранная стратегия реализуется на практике с осуществлением контроля за ее выполнением.

**Контроль** представляет собой совокупность действий, которые направлены не на констатацию факта невыполнения решения, а на недопущение срыва решения, т.е. на достижение цели в намеченные сроки.

Для обоснования плановых решений используются так называемые традиционные и экономико-математические методы.

К традиционным методам относятся: сравнение, группировка, нормативный, расчетно-аналитический, балансовый.

К экономико-математическим методам относятся: экономический, инженерный, статистический, математический, методы моделирования и программирования, метод экспертных оценок.

Основой составления бизнес-плана являются информационное и правовое обеспечение экономической идеи. Информационное обеспечение включает в себя исследование рыночной конъюнктуры, анализ возможностей и рисков, выбор предмета деятельности. Правовое обеспечение включает в себя правильный выбор организационно-правовой формы предприятия, правовое обеспечение сделок, правовое обеспечение взаимоотношений с государственными органами.

## Тема 2.

---

### Содержание бизнес-плана

При разработке бизнес-плана в нем рекомендуется предусмотреть следующие разделы.

#### 2.1. Общая характеристика фирмы (резюме)

При изучении этой подтемы рекомендуется использовать следующую литературу:

2. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М. – тема 10, § 2.

1. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: ЮНИТИ, 2003. – Глава 1, § 7;

При работе с указанными источниками важно выделить следующие вопросы:

1. Общая характеристика фирмы (резюме).

2. Данные о прогнозируемых объемах продаж, планируемых затратах, ожидаемой выручке, годовой норме чистой прибыли, периоде окупаемости вложенных средств, прибыльности инвестиций.

Практически можно закрепить материал, выполнив из практикума задачи №1-4 и пройдя тест №1, пункты 7, 8.

Изучив тему, студент должен уметь правильно составлять резюме бизнес-плана и уверенно решать задачи для грамотного составления общей характеристики фирмы (резюме).

Раздел «Резюме» представляет собой общую характеристику фирмы, в котором, кроме реквизитов фирмы, изложены основные положения всех последующих разделов бизнес-плана.

В резюме должны быть представлены:

- данные о создании и регистрации фирмы, юридический адрес, контактные телефоны руководителей предприятия;
- основные цели и стратегия фирмы;
- состав конкретных мероприятий, который необходим для реализации выбранной стратегии;
- характерные условия работы предприятия.

В данном разделе необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- Чем будет заниматься фирма в планируемый период?
- Чем предлагаемые фирмой товары (услуги) лучше других?
- Каковы прогнозируемые объемы продаж, планируемые затраты, ожидаемая выручка, годовая норма чистой прибыли, уровень прибыльности инвестиций, период окупаемости вложенных средств?

Резюме фактически является рекламой бизнес-плана, поэтому особенно тщательно надо подходить к его составлению.

На титульном листе бизнес-плана необходимо указать, что приведенная в данном бизнес-плане информация носит конфиденциальный характер и представляет собой предпринимательскую тайну.

### **Основные формулы к разделу 2.1**

1. Валовая прибыль определяется по формуле

$$b = D^1 - D,$$

где  $b$  – валовая прибыль (руб.);

$D^1$  – выручка от продаж (руб.);

$D$  – авансированный капитал (издержки производства) (руб.).

2. Чистая прибыль определяется по формуле:

$q = b -$  налоги, проценты за кредит, арендная плата и другие выплаты;

$q$  – чистая прибыль (руб.)

3. Формула определения нормы чистой прибыли (рентабельность):

$$p = q \times 100\% : D,$$

где  $p$  – норма чистой прибыли (рентабельность) (%).

4. Формула вычисления годовой нормы чистой прибыли:

$$P = p \times \omega,$$

где  $P$  – годовая норма чистой прибыли (% : год);

$\omega$  – частота оборота полного капитала в год.

5. Авансированный капитал ( $D$ ) можно представить в виде:

$$D = Z_c + Z_v \text{ или } D = Z_c + k \times V,$$

где  $Z_c$  – постоянные затраты, условно независимые от объема производства;

$Z_v$  – переменные затраты (руб.);

$V$  – объем производства товара (шт., м<sup>3</sup>, т и др.);

$k$  – коэффициент пропорциональности (руб. : ед. объема производства).

6. Переменные затраты пропорциональны объему производства:

$$Z_v = k \times V.$$

7. Выручка от продаж рассчитывается по формуле

$$D^1 = C \times V,$$

где  $C$  – цена единицы товара (руб. : ед. измерения).

## 2.2. Характеристика товаров (услуг)

При изучении данной подтемы обратись к работам:

2. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М. – тема 10, § 3, 4.

1. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: ЮНИТИ, 2003. – глава 1, § 7, глава 3, § 1-3;

При работе с указанными источниками важно выделить следующие вопросы:

1. Описание и наглядное изображение товаров.
2. Основное уравнение измерений. Стандарт измеряемой величины.

Для лучшего усвоения подтемы необходимо выполнить приведенные в практикуме задачи №5-10 и пройти тест №1, пункты 9, 10.

В этом разделе дается описание всех товаров (услуг), которые фирма предлагает покупателю. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие товары (услуги) будут предлагаться? (наименование товаров, их описание, характеристики, наглядное изображение образцов).
- Какие потребности призваны удовлетворять предлагаемые товары (услуги)?
- Насколько предлагаемые товары (услуги) отвечают требованиям стандартизации и сертификации?
- Дорогие ли эти товары (услуги), и как часто они пользуются спросом потребителей?
- Как долго эти товары будут продаваться на рынке?
- На каких рынках и каким образом они будут продаваться?
- Что составляет основное преимущество предлагаемых товаров (услуг), а в чем их недостатки?
- Учитывается ли мнение потребителей при разработке новых товаров (услуг) или при усовершенствовании старых?
- Как будет организовано послепродажное обслуживание данных товаров (услуг)?

### **Основные формулы к разделу 2.2**

1. Основное уравнение измерений:

$$Q = X \times [Q],$$

где Q – значение величины;  
X – численное значение измеряемой величины в принятой единице;  
[Q] – выбранная единица измерения.

2. Вычисление абсолютной погрешности измерения:

$$\Delta X_n = | X_n - X_0 |,$$

где  $\Delta X_n$  – абсолютная погрешность n-го измерения измеряемой величины (ед. измерения измеряемой величины);

$X_n$  – показания n-го измерения измеряемой величины;

$X_0$  – истинное значение измеряемой величины.

3. Вычисление относительной погрешности измерения:

$$\delta_n = \Delta X_n \times 100\% : X_0,$$

где  $\delta_n$  – относительная погрешность n-го измерения измеряемой величины (%).

4. Выборочная средняя измеряемой величины:

$$X_v = (X_1 + X_2 + \dots + X_n) : n,$$

где

$X_v$  – среднее арифметическое значение (выборочная средняя) измеряемой величины;

$X_1, X_2, \dots, X_n$  – показания n-измерений измеряемой величины;

n – количество измерений.

5. Выборочная дисперсия измеряемой величины ( $D_v$ ):

$$D_v = \sum_{i=1}^n (X_i - X_v)^2 : n.$$

6. Выборочное среднее квадратическое отклонение (стандарт) измеряемой величины рассчитывается по формуле

$$\sigma_v = \sqrt{D_v}.$$

7. Расчет генеральной доли дефектных изделий:

$$q_0 = d : N,$$

где  $q_0$  – генеральная доля дефектных изделий (доли ед.);  
 $d$  – число дефектных изделий в партии объемом  $N$  изделий.

### **2.3. Рынок сбыта товаров (услуг)**

При изучении подтемы можно также использовать следующую литературу:

2. Лапушта М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М. – тема 10, § 3, 4.

1. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: ЮНИТИ, 2003. – глава 1, § 7, глава 3, § 1 - 3;

При работе с указанными источниками важно выделить следующие вопросы:

1. Описание рынка сбыта товаров (услуг). Разработка мероприятий по удержанию данной ниши рыночного пространства.

2. Ценовая эластичность спроса и предложения, эластичность спроса по доходу.

3. Неценовые факторы воздействия на спрос и предложение.

Для глубокого усвоения подтемы необходимо выполнить приведенные в практикуме задачи № 11–21 к теме 2, разделам 2,3 и пройти тест №1, пункты 11–13.

Изучив подтемы 2.2, 2.3, студент должен уметь правильно составлять разделы 2 и 3 бизнес-плана, а также уверенно выполнять практические расчеты для грамотного составления этих разделов.

В этом разделе исследования рынка предполагается решение следующих основных задач:

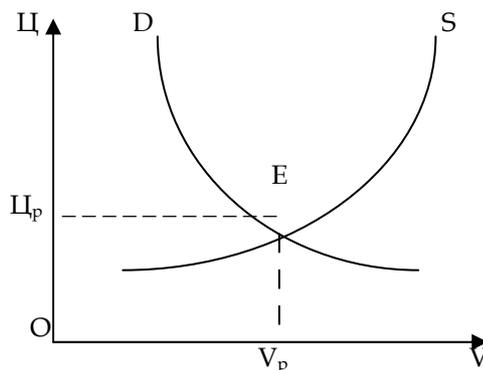
1. Следует определить данные, которые позволяют установить условия производства и реализации товаров (услуг), а так же потенциал будущих конкурентов. При решении этой задачи целесообразно определить ценовые и неценовые факторы воздействия на спрос и предложение данного товара (услуги) и сопряженные товары.

2. Следует определить источники получения информации, которыми могут быть:

- а) собственные исследования (возможно создание информационного центра в самой фирме);
  - б) местные (региональные, территориальные) торговые палаты (ассоциации предпринимателей) отраслевых и торговых ассоциаций.
3. Необходимо провести анализ следующих данных:
- а) кто, по какой причине, в каком количестве и когда будет покупать товар (услугу) в ближайшей и долгосрочной перспективе?
  - б) каков примерный уровень розничной цены предлагаемого товара (услуги) в условиях конкуренции?
4. Следует разработать мероприятия, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства. При этом необходимо представить:
- а) оценку потенциальной емкости рынка;
  - б) оценку потенциального объема продаж.

### Основные формулы к разделу 2.3

#### 1. Кривые спроса и предложения



- Ц — цена за единицу товара (руб.);
- V — объем востребованного (для кривой спроса D) или предлагаемого (для кривой предложения S) товара на рынке (ед. измерения объема товара);
- E — точка равновесия;
- Ц<sub>р</sub> — равновесная рыночная цена;
- V<sub>р</sub> — объем производства товара, при котором достигается равновесие спроса и предложения.

2. Неценовые факторы воздействия на спрос:

- изменение вкусов потребителей;
- изменение числа покупателей;
- изменение доходов потребителей;
- изменение цен на сопряженные товары;
- изменения в ожиданиях потребителей;
- степень удовлетворения потребителей.

Если  $T_1$  и  $T_2$  – взаимозаменяемые товары, то имеется прямо-пропорциональная связь между ценой на один товар  $Ц(T_1)$  и спросом на другой  $D(T_2)$ :

$$Ц(T_1) \sim D(T_2).$$

Если  $T_1$  и  $T_2$  – взаимодополняемые товары, то имеется обратно пропорциональная связь между ценой на один товар и спросом на другой:

$$Ц(T_1) \sim 1 : D(T_2).$$

3. Неценовые факторы воздействия на предложение:

- изменение цен на ресурсы;
- изменение технологий;
- изменение налогов и субсидий;
- изменение цен на другие товары;
- изменение числа производителей.

4. Негативные последствия государственного регулирования цен.

а) от установления верхней границы цен:

- нарушение рыночного саморегулирования;
- устойчивый дефицит товаров;
- государство нормирует товары;
- рост бюрократического аппарата;
- карточное распределение, черные рынки.

б) от установления нижней границы цен:

- нарушение рыночного саморегулирования;
- устойчивый избыток товаров;
- государство или ограничивает производство или выкупает излишки;

- продукции;
- проблема хранения, использования или уничтожения излишков.

5. **Ценовая эластичность спроса**  $E_D$  – показатель, характеризующий восприимчивость объема совокупного спроса к изменениям цены на товар (услугу).

$$E_D = \left| \frac{(V_2 - V_1) \Pi_1}{(\Pi_2 - \Pi_1) V_1} \right| \text{ (доли.ед.)}.$$

При  $E_D > 1$  спрос эластичный,  
 $E_D < 1$  спрос неэластичный.

**Перекрестная эластичность** – это ценовая эластичность спроса на сопряженные товары. Она показывает, как реагирует спрос на один из таких товаров в ответ на изменение цен у других сопряженных товаров.

6. **Ценовая эластичность предложения** – показатель, характеризующий восприимчивость совокупного предложения к изменениям цены на товар (услугу).

$$E_S = \left| \frac{(V_2 - V_1) \Pi_1}{(\Pi_2 - \Pi_1) V_1} \right| \text{ (доли.ед.)}.$$

При  $E_S > 1$  предложение эластичное,  
 $E_S < 1$  предложение неэластичное.

7. **Эластичность спроса по доходу** – показатель, характеризующий восприимчивость совокупного предложения к изменениям доходов ( $d$ ) потребителей.

$$E_d = \left| \frac{(V_2 - V_1) d_1}{(d_2 - d_1) V_1} \right| \text{ (доли.ед.)}.$$

При  $E_d > 1$  спрос по доходу эластичный,  
 $E_d < 1$  спрос по доходу неэластичный.

## **2.4. Конкуренция на рынках сбыта**

Возможно использование следующей литературы:

1. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М. – тема 10, § 5.

2. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: ЮНИТИ, 2003. – глава 7, § 5;

При этом целесообразно обратить внимание на следующие положения:

1. Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция.

2. Конкуренция на рынках сбыта. Метод сегментации рынков по основным конкурентам.

3. Расчет индекса качества/затраты, чистого дисконтированного дохода, эквивалентного годового денежного потока, внутренней нормы доходности и периода окупаемости вложенных средств.

Для закрепления теоретического материала следует решить задачи №22-27 и пройти тест №1, пункты 14-16.

Изучив подтему 2.4, студент должен уметь правильно оформлять раздел 4 бизнес-плана и уверенно выполнять практические расчеты, необходимые для данного раздела.

Существуют два типа конкуренции: внутриотраслевая и межотраслевая.

Внутриотраслевая конкуренция сводит различные индивидуальные стоимости к единой рыночной стоимости и рыночной цене.

Межотраслевая конкуренция приводит к уравнению годовых норм чистой прибыли во всех отраслях производства.

Правовое регулирование конкуренции осуществляется на основе Гражданского кодекса РФ, а также Федеральных законов РФ: «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг», «О рекламе», «О естественных монополиях», «О защите прав потребителей».

Основными средствами конкурентной борьбы являются: качество, технико-экономические показатели, цена, затраты потребителя на обслуживание в процессе потребления, сервисное обслуживание,

*Содержание бизнес-плана*

ассортимент изделий, условия поставок и платежей, реклама, соблюдение прав потребителей.

Для оценки собственных сравнительных преимуществ можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющей систематизировать информацию по конкурентоспособности фирм. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы.

Важнейшие факторы конкурентоспособности предлагаемых товаров.

Факторы конкурентоспособности	Фирма (оценка 1-5 балл)	Главные конкуренты		
		А	В	...
<b>Товар</b> 1. Качество 2. Техничко-экономические показатели 3. Престиж торговой марки 4. Упаковка 5. Уровень послепродажного обслуживания 6. Гарантийный срок 7. Уникальность 8. Многовариантность использования 9. Надежность 10. Защищенность патентами <b>Цена</b> 1. Продажная 2. Процент скидки 3. Сроки платежа 4. Условия предоставления кредита 5. Условия финансирования покупки <b>Каналы сбыта</b> 1. Формы сбыта, в том числе: – прямая доставка – торговые представители				

*Бизнес-планирование*

– оптовые посредники – комиссионеры и маклеры – дилеры 2. Степень охвата рынка 3. Размещение складских помещений 4. Система транспортировки 5. Система контроля запасов <b>Продвижение товаров на рынках</b> 1. Реклама 2. Индивидуальная продажа 3. Продвижение товаров по каналам сбыта 4. Телевизионный маркетинг 5. Продажа через СМИ				
<b>Итого сумма баллов</b>				

При сравнении суммарных баллов по каждой фирме расхождение сумм более чем на 20% свидетельствует о достаточно тяжелом положении фирмы, а при расхождении сумм более чем на 40% необходимо либо уходить с этого рынка, либо коренным образом менять стратегию. В этом разделе необходимо также ответить на следующие вопросы:

- Какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж товаров (услуг)?
- Какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в настоящее время?
  - С помощью каких средств и методов они обеспечивают реализацию своей стратегии?
  - Каковы их сильные и слабые стороны (финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадры)?
  - Какие действия можно ожидать в будущем от нынешних и возможных конкурентов и какие ответные шаги могут быть приняты?

**Основные формулы к разделу 2.4.**

1. Конкурентоспособность товара оценивается индексом качество/затраты (I – доли ед.):

$$I = K/Z : K_6/Z_6 = K/K_6 \times Z_6/Z,$$

где K, K<sub>6</sub> – комплексные показатели качества двух конкурирующих товаров (данного и базового, с которым ведется сравнение) (1,0 ... 5,0 баллов);

Z, Z<sub>6</sub> – затраты на приобретение и использование этих товаров (руб.).

Затраты на приобретение вычисляются по формуле

$$Z = Ц + Z_э + Z_{пр} + Z_р + Z_у,$$

где Ц – цена товара;

Z<sub>э</sub> – затраты на эксплуатацию;

Z<sub>пр</sub> – затраты на профилактическое обслуживание;

Z<sub>р</sub> – затраты на ремонт;

Z<sub>у</sub> – затраты на утилизацию.

При I > 1 данный товар более конкурентоспособный, чем базовый.

При I < 1 – менее конкурентоспособный.

При I = 1 – товары равноценны по конкурентоспособности.

(I – 1) – указывает на степень превосходства товара.

2. Альтернативные издержки по инвестициям представляют собой доходность по инвестициям в безрисковые ценные бумаги. Альтернативные издержки по инвестициям также называют стоимостью капитала, минимально необходимой нормой прибыли, ставкой дисконтирования или процентной ставкой.

Выбор наиболее конкурентоспособных (прибыльных) инвестиционных проектов рекомендуется проводить по одному из так называемых «показателей эффективности инвестиций».

Чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость) – NPV (руб.). Этот показатель позволяет выбрать из несколь-

### Бизнес-планирование

---

ких возможных инвестиционных проектов тот проект, который принесет максимальную выгоду.

Расчет NPV по различным проектам производится по формуле

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - P_t}{(1 + E)^t} - K,$$

где  $t$  - шаг расчета,  $t = 1, 2, 3, \dots, T$ ;

$T$  - число лет жизни проекта;

$D_t$  - доходы от проекта в  $t$ -ом году (руб.);

$P_t$  - расходы от проекта в  $t$ -ом году (руб.);

$E$  - альтернативные издержки по инвестициям (ставка дисконтирования) (доли ед.);

$K$  - сумма дисконтированных капиталовложений (руб.).

$$K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E)^t},$$

где  $K_t$  - капиталовложения на шаге расчета  $t$ .

При этом предпочтение отдается тому проекту, у которого при прочих равных условиях NPV максимально.

Если  $NPV > 0$ , то реализация проекта более выгодна (если  $NPV < 0$ , то - менее выгодна), чем помещение средств в безрисковые ценные бумаги.

При  $NPV = 0$  предприятию безразлично, принять проект или отвергнуть его.

3. Эквивалентный годовой денежный поток  $R$  (руб.).

Данный показатель позволяет выбрать из нескольких возможных инвестиционных проектов с разными сроками реализации тот проект, который принесет максимальную выгоду.

Расчет  $R$  (руб.) по различным проектам производится по формуле:

$$R = \frac{NPV \times E}{1 - (1 + E)^{-T}}.$$

*Содержание бизнес-плана*

Предпочтение отдается инвестиционному проекту с большим эквивалентным годовым денежным потоком.

Задача.

Какой из двух инвестиционных проектов является наиболее прибыльным?

1. Проект А (первоначальные затраты  $K = 1,2$  млн руб.).
2. Проект В (первоначальные затраты  $K = 1,7$  млн руб.).

Оценка чистых денежных поступлений ( $D_t - P_t$ ) приведена в таблице:

Чистые денежные поступления \ Год	1	2	3	4	5
А. $(D_t - P_t)$ млн руб.	0,6	0,4	0,9		
В. $(D_t - P_t)$ млн руб.	0,3	0,5	0,4	0,8	0,9

Альтернативные издержки по инвестициям  $E = 10\% = 0,1$ .

Решение:

$$R = \frac{NPV \times E}{1 - (1 + E)^{-T}}$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - P_t}{(1 + E)^t} - K$$

$NPV(A) = 0,6 : (1 + 0,1) + 0,4 : (1 + 0,1)^2 + 0,9 : (1 + 0,1)^3 - 1,2 = 0,353$  млн руб.

$NPV(B) = 0,3 : (1 + 0,1) + 0,5 : (1 + 0,1)^2 + 0,4 : (1 + 0,1)^3 + 0,8 : (1 + 0,1)^4 + 0,9 : (1 + 0,1)^5 - 1,7 = 0,392$  млн руб.

$$R_1 = \frac{0,353 \times 0,1}{1 - (1 + 0,1)^{-3}} = 0,142 \text{ млн руб.}$$

$$R_2 = \frac{0,292 \times 0,1}{1 - (1 + 0,1)^{-5}} = 0,103 \text{ млн руб.}$$

$R_1 > R_2$ , следовательно проект А предпочтительнее.

5. Внутренняя норма доходности IRR (внутренняя норма прибыли или рентабельности) – это ставка дисконтирования  $E_0$ , при которой  $NPV = 0$ .

IRR можно рассчитать методом линейной интерполяции. Подбирается значение ставки дисконтирования  $E_-$ , при которой  $NPV(E_-) < 0$ . Затем подбирается значение ставки дисконтирования  $E_+$ , при которой  $NPV(E_+) > 0$ .

Тогда

$$IRR \approx E_- - \frac{(E_+ - E_-) \times NPV(E_-)}{NPV(E_+) - NPV(E_-)}$$

Задача.

Определить IRR инвестиционного проекта А из задачи 1.

$$NPV(E) = \frac{0,6}{1+E} + \frac{0,4}{(1+E)^2} + \frac{0,9}{(1+E)^3} - 1,2$$

При  $E_+ = 0,22$   $NPV(0,22) = 0,492 + 0,268 + 0,495 - 1,2 = 0,055$  млн руб.

При  $E_- = 0,27$   $NPV(0,27) = 0,472 + 0,248 + 0,439 - 1,2 = -0,041$  млн руб.

$$IRR = 0,27 - \frac{(0,22 - 0,27) \times (-0,041)}{0,055 - (-0,041)} = 0,27 - \frac{0,00205}{0,096} \approx 0,25$$

4.4. Период окупаемости  $\Delta t$  показывает, сколько времени понадобится для того, чтобы инвестиционный проект окупил первоначально инвестируемую сумму.

Например, период окупаемости для инвестиционного проекта А в задаче 1 рассчитывается следующим образом.

Для окупаемости первоначальных инвестиций в сумме 1,2 млн рублей необходимо поступление  $(0,6 + 0,4)$  млн рублей за 2 года и  $1,2 - (0,6 + 0,4) = 0,2$  млн рублей в 3-й год.

Поэтому период окупаемости проекта А равен:  $\Delta t = 2 + 0,2 : 0,9 \approx 2,2$  (лет).

Чем короче период окупаемости, тем инвестиционный проект лучше.

## 2.5. План маркетинга

При изучении данной подтемы можно также обратиться к следующей литературе:

2. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М. – Тема 10, § 6.

1. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: ЮНИТИ, 2003. – Глава 6, § 1-3;

При работе с указанными источниками важно выделить следующие вопросы:

1. Цели и стратегия маркетинга.
2. Ценообразование.
3. Каналы распространения товара.
4. Методы стимулирования продаж.
5. Организация послепродажного обслуживания.
6. Планирование рекламной деятельности.
7. Формирование общественного мнения.

Теоретические положения рекомендуется закрепить, решив задачи №28-32 и пройдя тест №1, пункты 17, 18. После изучения подтемы 2.4, студент должен уметь правильно составлять план маркетинга, уверенно решать задачи по данному разделу бизнес-плана.

В этот раздел целесообразно включить следующие пункты:

1. Цели и стратегия маркетинга.

В этом пункте на основе результатов стратегического планирования деятельности фирмы необходимо уточнить цели маркетинга по:

- продаже конкретных товаров (услуг);
- проникновению на конкретные рынки;
- перспективам роста рынков;
- выпуску новых товаров (услуг);
- конкурентной борьбе на рынках.

После этого следует определить конкретные стратегии для достижения каждой из сформулированных целей.

2. Ценообразование.

В этом пункте необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какова стратегия ценообразования:

- а) высокое качество – высокая цена;
- б) цена в зависимости от цен конкурентов;
- в) низкие издержки производства – низкая цена.

- Какая цена будет установлена на предлагаемые товары или услуги?

- Следует ли стоимость гарантированных послепродажных услуг включать в цену товара?

- На сколько цены будут отражать издержки, спрос, конкурентоспособность товаров (услуг)?

- Можно ли при таких ценах контролировать необходимую часть рынка?

- Какова эластичность спроса и предложения на товар (услугу)?

### 3. Каналы распространения товаров (услуг).

Анализируя каналы распространения товаров (услуг), следует учесть:

- схему поступления каждого товара (услуги) на рынок;
- оптимальное расположение и емкость складских помещений;
- систему транспортировки товаров;
- квалификацию работников фирмы и уровень обслуживания ими клиентов.

### 4. Методы стимулирования продаж.

При рассмотрении методов стимулирования продаж рекомендуется ответить на вопросы:

- Используется ли фирменный стиль (торговый знак)?

- Насколько привлекательна упаковка товара?

- Какие методы стимулирования продаж (кредит, скидки, премии и т.д.) и как будут использоваться?

- Как будет зависеть заработная плата сбытовых служб от реализации товаров (услуг)?

- Какие способы стимулирования труда работников будут использованы?

- Будут ли проводиться выставки-продажи, ярмарки, потребительские конференции?

### 5. Организация послепродажного обслуживания.

Этот пункт посвящен проблеме создания сервисных служб, превосходящих конкурентов желательно по всем параметрам:

- ассортимент, качество, стоимость, сроки ремонта;
- месторасположение сервисных служб;

- наличие запасных частей на складах и в пунктах сервисного обслуживания;

- уровень квалификации работников сервисных служб.

#### 6. Реклама.

Планирование рекламной компании осуществляется поэтапно:

- определение объектов и субъекта рекламы;
- определение цели рекламы (первоначальная, конкурентная, сохраняющая реклама);

- выбор видов рекламных средств;
- составление рекламного обращения и разработка графика рекламных поступлений;

- составление сметы расходов на рекламу;

#### 7. Формирование общественного мнения.

При формировании общественного мнения необходимо ответить на вопросы:

- Следует ли предприятию создавать подразделение связи с общественностью?

- Целесообразна ли организация встреч с общественностью и представителями СМИ?

На все вопросы данного раздела бизнес-плана рекомендуется дать обоснованные ответы, подкрепленные экономическими расчетами. При необходимости рекомендуется решить вопрос о создании службы маркетинга на предприятии.

### Основные формулы к разделу 2.5.

1. Точка безубыточности производства А ( $V_0$ ;  $D_0$ ) представляет собой точку пересечения прямых:

$$D = Z_c + K \times V \quad \text{и} \quad D^1 = Ц \times V.$$

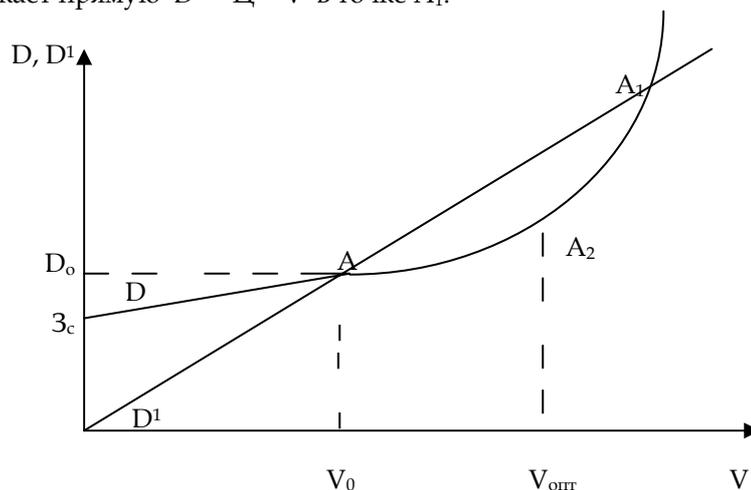
Ее координаты равны:

$$V_0 = Z_c : (Ц - К) \quad D_0 = Ц \times Z_c : (Ц - К).$$

При  $V > V_0$  предприятие в прибыли,

$V < V_0$  предприятие в убытке.

Однако вследствие действия закона убывающей отдачи ресурсов условная прямая  $D = Z_c + K \times V$  переходит в кривую и вторично пересекает прямую  $D^1 = C \times V$  в точке  $A_1$ .



В строгом смысле коэффициент  $K$  — переменная величина, зависящая от объема производства.

2. Максимальная прибыль достигается при оптимальном объеме производства ( $V_{\text{опт}}$ ) в точке  $A_2$ , где тангенс угла наклона касательной к кривой  $AA_1$  равен тангенсу угла наклона прямой  $D^1 = C \times V$ . Этот оптимальный объем производства товаров (услуг) рассчитывается экспериментально.

3. Принятие решений с использованием численных значений вероятностей исходов приведено в задаче.

Владелец магазина в начале каждого дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 50 руб. за единицу. Цена реализации — 60 руб. за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть равен 1, 2, 3 или 4 единицам. Если продукт в течение дня не продан, то в конце дня его всегда покупают по цене 30 руб. за единицу. Сколько единиц продукта должен закупать владелец каждый день?

Таблица возможных доходов за день.

Возможные исходы: спрос в день	Возможные решения: число закупленных для реализации единиц товара			
	1	2	3	4
1	10	-10	-30	-50
2	10	20	0	-20
3	10	20	30	10
4	10	20	30	40

Пояснение к заполнению таблицы.

В ячейке 1.2 спрос - 1 единица, для реализации закуплено 2 единицы. Поэтому возможный доход для этой клетки:

$$60 \text{ руб.} \times 1 + 30 \text{ руб.} \times 1 - 50 \text{ руб.} \times 2 = -10.$$

Пусть в течение 100 дней спрос 1 наблюдался 15 раз, 2-30 раз, 3-30 раз, 4-25 раз, т.е. известна частота каждого исхода.

Составим таблицу распределения вероятностей возможных исходов:

Возможные исходы	1	2	3	4	Сумма
Частота	15	30	30	25	100
Вероятность, P	0,15	0,30	0,30	0,25	1

Вычислим математическое ожидание  $M(X)$  дохода (средний ожидаемый доход) и определим, для какого решения оно максимально:

$$M(X) = \sum_{i=1}^n X_i P_i.$$

Решение 1.

Возможный доход, X	10	10	10	10
Вероятность, P	0,15	0,30	0,30	0,25

Решение 2.

Возможный доход, X	-10	20	20	20
Вероятность, P	0,15	0,30	0,30	0,25

Решение 3.

Возможный доход, X	-30	0	30	30
Вероятность, P	0,15	0,30	0,30	0,25

*Бизнес-планирование*

---

Решение 4.

Возможный доход, X	-50	-20	10	40
Вероятность, P	0,15	0,30	0,30	0,25

$$M_1(X) = 10 \times 0,15 + 10 \times 0,30 + 10 \times 0,30 + 10 \times 0,25 = 10$$

$$M_2(X) = -10 \times 0,15 + 20 \times 0,30 + 20 \times 0,30 + 20 \times 0,25 = 15,5$$

$$M_3(X) = -30 \times 0,15 + 0 \times 0,30 + 30 \times 0,30 + 30 \times 0,25 = 12$$

$$M_4(X) = -50 \times 0,15 - 20 \times 0,30 + 10 \times 0,30 + 40 \times 0,25 = -0,5$$

Таким образом, максимальный средний ожидаемый доход равен 15,5 рублей в день, который получается при решении 2, соответствующем закупке двух единиц товара.

4. Один из способов определения будущего спроса – это проведение маркетинговых исследований с целью получения информации о покупательских предпочтениях потребителей. Подобные попытки увеличат затраты на ведение бизнеса. Ответим на вопрос, сколько средств можно позволить потратить на получение информации об ожидаемом уровне спроса?

Так как из приведенной задачи известны вероятности различных значений спроса, то ожидаемый доход в условиях полной информации равен:  $0,15 \times 10 + 0,30 \times 20 + 0,30 \times 30 + 0,25 \times 40 = 26,5$  (руб.).

Лучшее, что мог сделать владелец магазина при отсутствии информации, – это закупать для реализации 2 единицы товара с целью максимизации ожидаемого дохода. Тогда его ожидаемый доход равен 15,5 рублей в день. Он имеет возможность увеличить ежедневный доход до 26,5 рублей, затратив дополнительную сумму денег (не свыше  $26,5 - 15,5 = 11$  (руб./день) на маркетинговые исследования.

Разница между ожидаемым доходом в условиях определенности и в условиях риска называется ожидаемой стоимостью полной информации.

## 2.6. План производства

Более детальное изучение подтемы предполагает использование литературы:

1. Ильенкова С.Т. Производственный менеджмент. – М. – Глава 3, § 5, Глава 4, § 1-4, Глава 5, § 3, глава 6, § 4, 5.
2. Лапуста М.Г., Поршнев А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М. – Тема 10, § 7;
3. Черняк В.З. – М.: ЮНИТИ, 2003. – Глава 7, § 6;

Из теоретических положений производственного плана особо важными являются следующие:

1. Схема производственных потоков.
2. Способы контроля качества продукции.
3. Этапы планирования производственной программы.
4. Расчет основных производственных показателей: амортизационных отчислений, периода оборота полного капитала, производственной мощности, оплаты за труд.

Для закрепления пройденного материала необходимо решить задачи №33, 36-40, 42, и пройти тест №1, пункты 19, 20.

Изучив подтему, студент должен уметь правильно составлять план производства и уверенно решать задачи и проводить практические расчеты по данному плану.

Этот раздел разрабатывается только для тех коммерческих организаций, которые намерены заняться производственной деятельностью. Главная задача – доказать потенциальным партнерам, что ваша фирма в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемыми качественными характеристиками.

Обычно производственный план рассчитывается на 2-3 года, а для крупных предприятий на 4-5 лет.

В этом разделе необходимо составить схему производственных потоков. На схеме должно быть наглядно отражено: откуда и как поступают все виды сырья и комплектующих изделий, где и как они будут использованы для производства продукции и куда и как эта продукция будет поставляться. При этом в процессе производства рекомендуется выделить следующие этапы: разработка продукта,

его изготовление и внешние воздействия, которые дают предпринимателю возможность рассмотреть факторы, находящиеся вне сферы его контроля и влияющие на характер производственной деятельности. Особое внимание следует уделить вопросам, относящимся к требованиям техники безопасности и экологической чистоты. Для контроля качества продукции могут быть использованы следующие операции: измерение, анализ, испытание.

В этой части бизнес-плана также должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- Каким должен быть общий подход к производству?
- Какое сырье и материалы предполагается использовать?
- Какие технологические процессы и оборудование будут применяться?
- Каковы требования в отношении трудовых ресурсов?
- В каких взаимоотношениях вы находитесь с поставщиками и покупателями?

При этом рекомендуется выделить этапы планирования производственной программы:

1. Техничко-экономическое обоснование проекта (ТЭО);
2. Техническая подготовка производства (ТПП);
3. Планирование производства товарной продукции;
4. Планирование повышения индекса качества-себестоимости продукции;
5. Планирование реализации продукции.

### **Основные формулы к разделу 2.6**

1. Формула равномерного начисления износа (амортизации):

$$a = (S - P) : n,$$

где  $a$  – ежегодное амортизационное начисление (руб./ год);

$S$  – первоначальная стоимость актива (руб.);

$P$  – остаточная стоимость актива (руб.);

$n$  – период эксплуатации актива (год).

2. Период оборота полного (основного и оборотного) капитала вычисляется по формуле

$$T = (A + B) / \left( \sum_{i=1}^k a_i + B_r \right),$$

где  $T$  – период оборота полного капитала (год);  
 $A$  – основной капитал (руб.);  
 $B$  – оборотный капитал (руб.);  
 $B_r$  – годового оборот оборотного капитала (руб.);  
 $n$  – частота оборота полного капитала (год<sup>-1</sup>);  
 $\sum_{i=1}^k a_i$  – сумма ежегодных амортизационных начислений по  $k$  –  
статьям актива (руб./год).

3. Формула вычисления производственной мощности:

$$M = T_3 \times H \times m,$$

где  $M$  – производственная мощность (ед. измерения продукции / год);  
 $T_3$  – эффективный (плановый) фонд времени работы единицы  
оборудования (час / год);  
 $H$  – часовая норма производительности единицы оборудова-  
ния (ед. измерения продукции / час);  
 $m$  – количество однотипных аппаратов, машин, агрегатов, ус-  
тановленных в отделении (доли ед.).

4. Коэффициент использования производственной мощности  
( $k$  – доли ед.):

$$k = k_f : k_n,$$

где  $k_f$  – фактический выпуск продукции на единицу мощности  
(ед. измерения продукции);  
 $k_n$  – планируемый выпуск продукции на единицу мощности  
(ед. измерения продукции).

5. Оплата за труд (тарифный фонд) рассчитывается по формуле

$$\Phi = C_i \times \chi_i \times T_3,$$

где  $\Phi$  – тарифный фонд (руб.);

### Бизнес-планирование

---

$C_i$  – тарифная ставка (часовая, дневная) рабочего (руб./час, руб. / день);

$Ч_i$  – списочная численность рабочих  $i$ -го разряда (доли ед.);

$T_3$  – эффективный фонд рабочего времени по балансу (час, день).

6. Формула расчета средней дневной зарплаты ( $Z$  – руб.):

$$Z = (\Phi + Д + П) : (Ч \times T_3),$$

где  $Д$  – доплаты и надбавки (руб.);

$П$  – премии (руб.);

$Ч$  – списочная численность рабочих (доли ед.).

7. Замена оборудования.

Принятие решения о замене оборудования демонстрируется на примере.

**Пример.** Предприятие рассматривает вопрос целесообразности замены оборудования. Анализ ситуации привел к следующей информации.

Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование
Стоимость при покупке, тыс. руб.	1000	1300
Балансовая стоимость, тыс. руб.	800	–
Оставшийся срок службы, лет.	8	8
Производственные затраты, тыс. руб./год	400	300

Сейчас старое оборудование можно продать за 750 тыс. рублей. Ставка дисконтирования  $E = 12\%$ . Производительность старого и нового оборудования одинаковы.

Анализ проводится на основе сопоставления приведенной стоимости будущих выходящих потоков наличных денежных средств. К таким потокам относятся ежегодные производственные затраты. Первоначальные затраты на приобретение прежнего оборудования, балансовая стоимость и величина износа за год не явля-

ются будущими выходящими потоками наличных денежных средств. Поэтому они не должны включаться в анализ.

Воспользовавшись формулой для нахождения современной стоимости для простой ренты постнумерандо

$$A = R [1 - (1 + i)^{-n}] : i ,$$

можно рассчитать для старого оборудования приведенную стоимость будущих выходящих потоков наличных денежных средств:

$$A = 400000 \times [1 - (1 + 0,12)^{-8}] : 0,12 = 400000 \times 4,968 = 1987,2 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Для нового оборудования приведенная стоимость будущих выходящих потоков наличных денежных средств равна:

$$A = 300000 \times 4,968 + 1300000 - 750000 = 2040,4 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Так как 1987,2 тыс. руб. < 2040,4 тыс. руб., то следует оставить старое оборудование.

Если производительность нового оборудования выше старого в  $k$  раз при той же интенсивности труда, то берется в расчет стоимость нового оборудования при одинаковой производительности со старым оборудованием.

Например, пусть

$m_c$  – количество однотипных старых аппаратов,

$H_c$  – часовая норма производительности единицы старого оборудования,

$m_n$  – количество однотипных новых аппаратов,

$H_n$  – часовая норма производительности единицы нового оборудования.

$$k = H_n : H_c .$$

Тогда количество однотипных новых аппаратов

$$m_n = m_c \times (H_c : H_n) .$$

Соответственно стоимость при покупке нового оборудования  $S$  рассчитывается по формуле

$$S = Ц \times m_n = Ц \times m_c (H_c : H_n) = Ц \times (m_c : k) ,$$

где  $Ц$  – цена единицы нового оборудования (руб.).

8. Расчет чистого дисконтированного дохода инвестиционного проекта с учетом налогов демонстрируется на примере.

**Пример.**

Для инвестиций в оборудование действует скидка списания в размере 20% от оставшейся балансовой стоимости оборудования. Ставка корпоративного налога равна 40%. Предприятие рассматривает вопрос о покупке оборудования за 2,4 млн руб., которое, как ожидается, обеспечит в течение четырех лет дополнительные чистые поступления денежных средств в размере 820 тыс. руб./год. Ожидается, что в конце четвертого года это оборудование будет продано по стоимости списания, которая пойдет на уплату налога за предыдущий год. Отсрочка в уплате налога равна одному году. Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%. Определить чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта.

Для определения годовых скидок списания заполняется таблица:

Символ и ячейки № ячейки	A	B	C
1	На конец года	Годовая скидка списания, тыс. руб.	Стоимость после списания, тыс. руб.
2	0	0	2400
3	1	480	1920
4	2	384	1536
5	3	307,2	1228,8
6	4	245,8	983
7	Сумма	1417	-

$$B3: 480 = 2400 \times 0,20$$

$$B4: 384 = 1920 \times 0,20 \text{ и т.д.}$$

$$C3: 1920 = 2400 - 480$$

$$C4: 1536 = 1920 - 384 \text{ и т.д.}$$

*Содержание бизнес-плана*

Затем определяется дополнительная налогооблагаемая прибыль от проекта, которая представлена в таблице:

Показатели, тыс. руб.	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4
Дополнительные чистые поступления	820	820	820	820
Годовая скидка списания	480	384	307,2	245,8
Дополнительная налогооблагаемая прибыль	340	436	512,8	574,2
Корпоративный налог 40%	136	174,4	205,1	229,7

Третья строка второго столбца  $340 = 820 - 480$ .

Третья строка третьего столбца  $436 = 820 - 384$  и т.д.

Четвертая строка второго столбца  $136 = 340 \times 0,40$ .

Четвертая строка третьего столбца  $174,4 = 436 \times 0,40$  и т.д.

При вычислении приростных денежных потоков в них не должны включаться амортизационные отчисления. Составим таблицу:

Год	Потоки денежных средств, тыс. руб.	Налогообложение, тыс. руб.	Чистый поток денежных средств, тыс. руб.
0	-2400	0	-2400
1	820	0	820
2	820	136	684
3	820	174,4	645,6
4	820		
	983	205,1	1597,9
5	0	229,7	-229,7

Во 2-ом столбце число 983 - значение четвертой строки третьего столбца из таблицы 1.

Третья строка третьего столбца  $684 = 820 - 136$ .

Шестая строка третьего столбца  $1597,9 = 820 + 983 - 205,1$  и т.д.

Так как отсрочка в уплате начисленных налогов равна одному году, то налогообложение 136 тыс. руб. начинается со второго года (см. третью строку третьего столбца).

Исходя из определенных чистых потоков денежных средств и нормы дисконта 12%, производится расчет чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = 820 / 1,12 + 684 / 1,12^2 + 645,6 / 1,12^3 + 1597,9 / 1,12^4 - 229,7 / 1,12^5 - 2400 \approx 227,7 \text{ (тыс. руб.)}$$

## **2.7. Организационный план**

Для изучения подтемы рекомендуется использовать тему 2, подтему 2.7. При работе могут быть использованы и следующие источники:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – Глава 4, § 1, 3, Глава 20, § 1, 2, Глава 21, § 2.
2. Ильенкова С.Т. Производственный менеджмент. – М. – Глава 3, § 2;
3. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М. – Тема 10, § 8;
4. Просветов Г.И. Бизнес-планирование. – М. – Глава 16;

Из теоретических положений организационного плана особо важными являются следующие:

1. Планирование организационной структуры фирмы.
  2. Планирование потребности в персонале.
  3. Методы и формы стимулирования и ответственности кадров.
  4. Организация движения производственного процесса.
  5. Принятие организационного решения в условиях неопределенности.
- Дерево решений.

Для закрепления теоретических основ необходимо решить задачи №41, 43, 44 и пройти тест №2, пункты 1-3.

После прохождения подтемы студент должен уметь правильно составлять организационный план и принимать правильные организационные решения.

Данный раздел характеризует уровень управления предприятием, квалификацию и опыт работы самого предпринимателя и его команды.

В этот раздел целесообразно включить следующие пункты:

1. Организационная структура фирмы.
2. Подбор и оценка персонала.
3. Методы и формы стимулирования и ответственности персонала.

В первом подразделе необходимо решить следующие задачи:

- составить организационную схему управления.
- если будут подразделения, то указать их состав и функции.
- указать порядок координации деятельности и взаимосвязь между подразделениями.
- другие вопросы организации.

Во втором подразделе решаются следующие задачи:

- определить ближайшие потребности фирмы в персонале.
- распределить должностные обязанности между сотрудниками.
- установить порядок взаимоотношений между сотрудниками.

В третьем подразделе разрабатываются методы и формы стимулирования и ответственности сотрудников предприятия. При этом могут быть использованы следующие формы и методы стимулирования кадров: объявление благодарности, награждение подарком, премией, грамотой, оказание помощи в решении социальных вопросов, повышение в должности, повышение заработной платы. За допущенные ошибки при выполнении должностных обязанностей могут применяться следующие методы и формы ответственности персонала: постановка на вид, дополнительная отработка, лишение премии, выговор, строгий выговор, понижение в должности, понижение заработной платы, увольнение.

В заключении должна быть дана характеристика личных и деловых качеств управляющего состава фирмы, а также представлена информация о менеджерах и консультантах.

### Основные формулы к разделу 2.7

Различают три основных вида организации движения производственного процесса во времени: последовательный, параллельный и параллельно-последовательный.

1. При последовательном виде движения производственный заказ (одна деталь, или одна собираемая машина, или партия деталей) в процессе их производства переходит на каждую последующую операцию процесса только после окончания обработки (сборки) всех деталей (машин) данной партии (серии) на предыдущей операции. В этом случае с операции на операцию транспортируется вся партия деталей одновременно.

Расчет времени обработки деталей ( $T_{\text{пос}}$  – мин.) при этом производится по формуле:

$$T_{\text{пос}} = \sum_{i=1}^k t_i \times N = E_t \times N,$$

где  $t_i$  – время обработки одной детали по  $i$ -ой операции (мин.);

$N$  – число деталей в партии (доли ед.);

$E_t$  – время обработки одной детали по всем операциям (мин.).

2. При параллельном виде движения обработка (сборка) каждой детали (машины) в партии (серии) на каждой последующей операции начинается немедленно после окончания предыдущей операции независимо от того, что обработка (сборка) других деталей (машин) в партии (серии) на данной операции еще не окончена. При такой организации движения несколько единиц одной и той же партии (серии) могут одновременно находиться в обработке на разных операциях.

Расчет времени обработки деталей ( $T_{\text{пар}}$  – мин.) при этом производится по формуле:

$$T_{\text{пар}} = E_t + (N - 1) \times r,$$

где  $r$  – такт выпуска, соответствующей наиболее продолжительной операции (мин.).

3. При параллельно-последовательной организации движения производственных процессов могут быть три случая сочетания длительности операций:

**Пример.**

- 1) предыдущая и последующая операции имеют одинаковую длительность  
( $t_1 = t_2$ );
- 2) длительность предыдущей операции больше длительности последующей  
( $t_2 > t_3$ );
- 3) длительность предыдущей операции меньше длительности последующей  
( $t_3 < t_4$ ).

В первом и третьем случаях одновременная передача нескольких деталей (передаточная партия) устанавливается только из соображения удобства транспортировки.

Во втором случае последующая, менее продолжительная операция может быть начата только после окончания обработки всех деталей на предыдущей операции, входящих в первую передаточную партию.

Момент начала работы на каждой следующей операции определяется путем расчета минимальных смещений  $c_i$ . Индекс  $i$  принимает значение от 1 до  $k - 1$ , где  $k$  – количество операций в производственном процессе. Минимальное смещение  $c_2$  в приведенном примере определяется разностью между длительностями предыдущей большей по времени  $t_2$  и последующей меньшей по времени  $t_3$  операциями, а именно:

$$c_2 = n \times t_2 - (n - n_{\text{тр}}) \times t_3,$$

где  $n_{\text{тр}}$  – величина удобной для транспортировки передаточной партии.

Для первого и третьего случаев смещения между двумя последующими операциями рассчитываются по формуле

$$c_i = n_{\text{тр}} \times t_i.$$

Расчетная величина суммы смещений ( $E_c$ , мин.) равна

$$E_c = c_1 + c_2 + \dots + c_{k-1}.$$

При параллельно-последовательной организации движения производственных процессов время обработки деталей ( $T_{пп}$  – мин.) рассчитывается по формуле:

$$T_{пп} = E_c + N \times t_k,$$

где  $t_k$  – длительность последней (конечной) операции в процессе (мин.).

4 Расчет требуемого количества рабочих в сутки ( $Ч$  – чел.) производится по формуле:

$$Ч = Ч_0 \times C = A : N_{об} \times C,$$

где  $Ч_0$  – явочная численность рабочих в смену (чел.);

$C$  – количество рабочих смен в сутки (доли ед.);

$A$  – количество однотипных аппаратов (шт.);

$N_{об}$  – норма обслуживания (количество аппаратов на человека) (шт. / чел.).

5. На практике, когда нужно принять организационное решение в условиях неопределенностей, обычно применяют схему, называемую деревом решений.

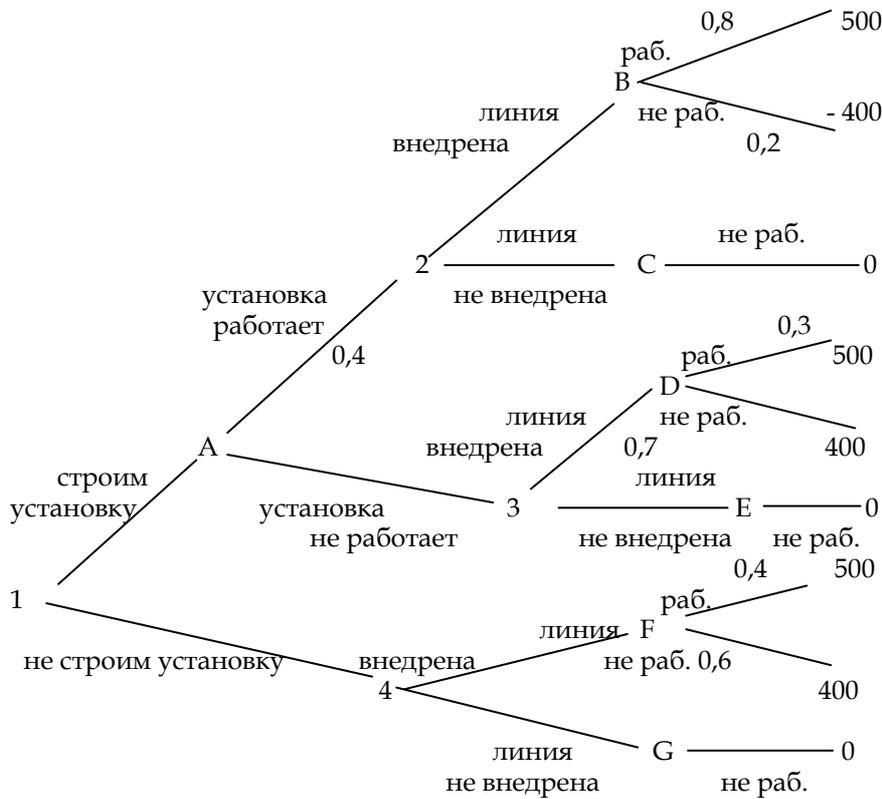
**Дерево решений** – это графическое изображение процесса принятия решений. Рисуют дерево решений слева направо. Места, где принимаются решения, обозначают числами: 1; 2; 3; ... и т.д., места появления исходов – буквами: А; В; С; ... и т.д., возможные решения – пунктирными линиями, возможные исходы – сплошными линиями.

Для каждой альтернативы рассчитывается ожидаемая стоимостная оценка (EMV) – максимальная из математических ожиданий оценок выигрышей для всех возможных вариантов.

**Пример.** Директору предприятия необходимо принять решение, внедрять или нет новую высокопроизводительную производственную линию. Если линия будет работать безотказно, предприятие получит прибыль 500 млн рублей, а если она откажет – убытки в 400

млн рублей. По оценкам экспертов вероятность того, что новая производственная линия откажет, равна 0,6. Однако можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, внедрять или нет производственную линию. Расходы на экспериментальную установку обойдутся в 20 млн рублей. Эксперты считают, что установка будет работать с вероятностью 0,4. Если же установка будет работать, то вероятность того, что внедренная линия также будет работать, равна 0,8. Если установка не будет работать, то вероятность того, что производственная линия заработает, равна 0,3.

Следует ли внедрять новую производственную линию, и какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?



$$\begin{aligned}EMV (B) &= 0,8 \times 500 + 0,2 (-400) = 320 \\EMV (C) &= 0 \\EMV (2) &= \max \{EMV (B), EMV (C)\} = 320 \\EMV (D) &= 0,3 \times 500 + 0,7 (-400) = -130 \\EMV (E) &= 0 \\EMV (3) &= \max \{EMV (D), EMV (E)\} = 0 \\EMV (F) &= 0,4 \times 500 + 0,6 (-400) = -40 \\EMV (G) &= 0 \\EMV (4) &= \max \{EMV (F), EMV (G)\} = 0 \\EMV (A) &= 0,4 \times 320 + 0,6 \times 0 = 128 \\EMV (1) &= \max \{EMV (A), EMV (4)\} = 128\end{aligned}$$

Таким образом, в узле 1 принимаем решение «строим установку». Если установка работает, то внедряем новую линию, если не работает, то производственную линию внедрять не следует.

Ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения 128 млн рублей.

## **2.8. Риски в деятельности фирмы**

Для изучения подтемы рекомендуется использовать тему 2, подтему 2.8. Дополнительные источники.

1. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – Тема 10, § 9;
2. Просветов Г.И. Бизнес-планирование. – Глава 27, § 5.
3. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – Глава 9, § 1–4;

Целесообразно обратить особое внимание на следующие положения:

1. Основные факторы риска.
2. Страхование как способ минимизации рисков.
3. Использование теории вероятностей для принятия решений по минимизации рисков.
4. Взаимосвязь между уровнем риска инвестиций и требуемой нормой прибыли.

Теоретические положения нужно закрепить, решив задачи №45–49 и выполнив тест №2, пункты 4–6.

Изучив материал, студент должен уметь правильно оценить риски в деятельности фирмы и разработать мероприятия по их минимизации.

Главная задача этой части бизнес-плана – разработка мер по минимизации последствий рисков.

Рисковые обстоятельства могут быть объективными, которые не зависят от воли и сознания людей (например, стихийные бедствия), и субъективными, которые связаны с волей и сознанием людей (например, принятие неправильных решений, нарушение техники безопасности).

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации последствия рисков компенсируются механизмом страхования. Однако субъективные рисковые обстоятельства можно минимизировать принятием правильных решений с использованием численных методов теории вероятностей и математической статистики.

К основным факторам риска относятся:

- стихийные бедствия;
- политическая нестабильность;
- финансовая нестабильность;
- рыночная конъюнктура;
- недобросовестность деловых партнеров;
- ущемление прав предпринимателей государственными органами;
- вымогательство со стороны государственных чиновников;
- вымогательство со стороны криминальных структур;
- недобросовестность отдельных сотрудников предприятия.

По каждому существующему фактору риска в бизнес-плане разрабатываются мероприятия по минимизации вероятного ущерба.

Кроме государственных и частных страховых компаний, которые осуществляют различного рода страхования, рекомендуется также осуществлять самострахование, которое представляет собой создание системы натуральных и денежных страховых фондов непосредственно на предприятии.

В страховой деятельности различают следующие основные понятия:

- *Страховщик* – специальная организация, ведающая созданием и использованием денежного фонда.

- *Страхователь* – юридическое или физическое лицо, вносящее в страховой денежный фонд установленные платежи.
- *Имущественное страхование*, объектом которого являются материальные ценности.
- *Личное страхование*, объектом которого является жизнь и здоровье человека.
- *Страхование ответственности*, предметом которого служат возможные обстоятельства страхователя по возмещению ущерба третьим лицам.
- *Страховая стоимость* – фактическая, действительная стоимость объекта страхования.
- *Страховая сумма* – определенная договором страхования или установленная законом денежная сумма, обуславливающая размер выплат при наступлении страхового события.
- *Страховое возмещение* – сумма, выплачиваемая страховщиком в возмещение ущерба, причиненного страховым случаем.
- *Страховой полис* – свидетельство, выдаваемое страховой компанией страхователю.

### Основные формулы к разделу 2.8

1. Для оценки риска в деятельности предприятия используется расчет среднего квадратического отклонения  $\sigma(x)$  возможных значений прибыли для каждого варианта инвестирования. Чем больше  $\sigma(x)$  проекта, тем выше риск в деятельности фирмы.

Среднее квадратическое отклонение случайной величины  $x$  вычисляется по формуле

$$\sigma(x) = \sqrt{M(x^2) - M^2(x)},$$

где  $M(x^2)$  – математическое ожидание квадрата случайной величины  $x$ .

**Пример.** В таблице указаны вероятности получения прибыли для двух вариантов инвестирования.

*Содержание бизнес-плана*

$x_i$ – возможные значения прибыли, млн руб.	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3
$p_i$ – соответствующие значения вероятностей						
Вариант 1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	0,1
Вариант 2	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,2

$$M_1(x) = (-0,2) \times 0,1 + (-0,1) \times 0,2 + 0 \times 0,2 + 0,1 \times 0,1 + 0,2 \times 0,3 + 0,3 \times 0,1 = 0,06 \text{ (млн руб.)}$$

$$M_1(x^2) = 0,04 \times 0,1 + 0,01 \times 0,2 + 0 \times 0,2 + 0,01 \times 0,1 + 0,04 \times 0,3 + 0,09 \times 0,1 = 0,028$$

$$\sigma_1(x) = \sqrt{0,028 - 0,06^2} \approx 0,156 \text{ (млн руб.)}$$

$$M_2(x) = (-0,2) \times 0,1 + (-0,1) \times 0,1 + 0 \times 0,3 + 0,1 \times 0,1 + 0,2 \times 0,2 + 0,3 \times 0,2 = 0,08 \text{ (млн руб.)}$$

$$M_2(x^2) = 0,04 \times 0,1 + 0,01 \times 0,1 + 0 \times 0,3 + 0,01 \times 0,1 + 0,04 \times 0,2 + 0,09 \times 0,2 = 0,032$$

$$\sigma_1(x) = \sqrt{0,032 - 0,08^2} \approx 0,160 \text{ (млн руб.)}$$

Итак, во втором варианте средняя прибыль выше ( $M_2(x) > M_1(x)$ ), но и оценка риска больше ( $\sigma_2(x) > \sigma_1(x)$ ). Предприниматель, склонный к риску, предпочтет второй вариант, а более осторожный – ограничится первым вариантом.

2 Взаимосвязь между уровнем риска инвестиций и требуемой нормой прибыли.

Формула модели оценки финансовых активов имеет вид:

$$P = R_f + \beta(R_m - R_f),$$

где  $P$  – доходность обыкновенных акций компании (%);  
 $R_f$  – доходность ценных бумаг с нулевым риском (%);  
 $R_m$  – средняя доходность акций, входящих в рыночный портфель (индекс) (%);

$\beta$  – показатель риска акций компании по отношению к рыночному; портфелю ценных бумаг (доли ед.).

3. Вероятность появления хотя бы одного из событий  $A_1, A_2, \dots, A_n$ , независимых в совокупности, вычисляется по формуле

$$P(A) = 1 - q_1 \times q_2 \times \dots \times q_n,$$

где  $q_1, q_2, \dots, q_n$  – соответственно вероятности событий, противоположных событиям  $A_1, A_2, \dots, A_n$ .

4. Вероятность совместного появления нескольких событий  $A_1, A_2, \dots, A_n$ , независимых в совокупности, вычисляется по формуле

$$P(A_1 A_2 \dots A_n) = P(A_1) \times P(A_2) \times \dots \times P(A_n).$$

5. Вероятность события  $A$ , которое может наступить лишь при условии появления одного из несовместных событий  $B_1, B_2, \dots, B_n$ , образующих полную группу, вычисляется по формуле

$$P(A) = P(B_1) \times P_{B_1}(A) + P(B_2) \times P_{B_2}(A) + \dots + P(B_n) \times P_{B_n}(A).$$

## **2.9. Финансовый план**

Финансовый план как часть бизнес-плана рекомендуется разделить на два подраздела:

1. Финансовый план.
2. Стратегия финансирования.

В первый подраздел желательно включить следующие пункты:

1. Прогноз объемов реализации.

Исследование данного вопроса дает представление о той доле рынка, которую намечается завоевать в ближайшее время, исходя из оптимального объема производства продукции при существующей производственной мощности предприятия. Данный прогноз обычно составляется на три года.

2. План поступлений и выплат.

Данный план поступлений и выплат целесообразно составлять в форме таблицы на три года. Статьи и суммы вложения средств, поступления от реализации продукции отражаются следующим образом: первый год – ежемесячно; второй год – поквартально; третий год – в целом за двенадцать месяцев. Главной задачей плана является проверка будущей ликвидности фирмы и синхронности поступлений и расходов денежных средств.

**План поступлений и выплат**

Показатели	Год					
	1-й				2-й	3-й
	месяцы				кварталы	
	1	2	–	12		
1. Поступление от продаж						
2. Платежи, всего						
В том числе:						
оборудование						
сырье и материалы						
затраты на сбыт						
управленческие затраты						
аренда помещений						
коммунальные услуги						
транспорт						
реклама						
страхование						
выплата долга и про- центов						
3. Прирост денежной наличности						
4. Остаток на конец периода						
5. Остаток на начало периода						

### Бизнес-планирование

---

#### 3. План доходов и расходов.

Данный план доходов и расходов целесообразно составлять в форме таблицы на три года. Доходы и расходы отражаются следующим образом: первый год – ежемесячно; второй год – поквартально; третий год – в целом за двенадцать месяцев. Главная задача плана – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль.

#### План доходов и расходов

Показатели	Годы		
	1-й	2-й	3-й
	месяцы	кварталы	
	1 – 12		
1. Доходы от продаж товаров (оказания услуг)			
2. Налог на добавленную стоимость			
3. Себестоимость реализованной продукции			
4. Валовая прибыль			
5. Эксплуатационные издержки, всего			
В том числе управленческие расходы, всего: зарплата канцелярские принадлежности плата за телефон почтовые расходы			
6. Затраты на сбыт			
7. Аренда помещений			
8. Коммунальные услуги			
9. Транспорт			
10. Реклама			
11. Страхование			
12. Налоги			
13. Проценты за капитал			
14. Амортизация			
15. Затраты на науку			

*Содержание бизнес-плана*

16. Прочие расходы			
17. Прибыль до уплаты налогов			
18. Налог на прибыль			
19. Чистая прибыль			

4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия.

Сводный баланс составляется на начало и конец первого года реализации проекта. Специалисты банков оценивают, какие суммы намечается положить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприятие собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

**Балансовый план активов и пассивов фирмы**

Показатели	Сумма
1. Активы	
2. Ликвидные активы, всего	
В том числе:	
денежная наличность	
счета к получению	
запасы готовой продукции	
запасы сырья и материалов	
В том числе:	
оборудование	
амортизация	
Итого активов	
1. Пассивы и собственный капитал предприятия	
2. Краткосрочные обязательства, всего	
В том числе:	
счета к оплате	
текущие обязательства	
по долгосрочным займам	
3. Долгосрочные обязательства, всего	
4. Собственный капитал, всего	
В том числе:	
взносы партнеров	
нераспределенная прибыль	
Итого пассивов и собственного капитала	

Во втором подразделе финансового плана, который называется «Стратегия финансирования», рекомендуется ответить на следующие вопросы:

- Сколько нужно средств для реализации проекта?
- Откуда намечается получение этих средств?
- Какую долю финансов планируется получить в форме кредита, а какую – привлечь в виде паевого капитала?
- На какие цели будут израсходованы инвестиции?
- Когда будет получена первая прибыль?
- Какова прибыльность инвестиций?

### **Основные формулы к разделу 2.9**

1. Формула вычисления наращенной суммы для простых ставок ссудных процентов:

$$S = P (1 + n \times i),$$

где S – наращенная сумма (руб.);  
P – первоначальная сумма (руб.);  
n – шаг расчета, численно равный периоду начисления процентов (доли ед.);  
i – простая годовая процентная ставка, выраженная в долях единиц.

2. Формула вычисления наращенной суммы для сложных ставок ссудных процентов:

$$S = P (1 + i_c)^n ,$$

где S – наращенная сумма (руб.);  
P – первоначальная сумма (руб.);  
n – шаг расчета, численно равный периоду начисления процентов (доли ед.);  
i<sub>c</sub> – сложная годовая процентная ставка, выраженная в долях единиц.

3. Формула нахождения эквивалентной простой процентной ставки для сложной процентной ставки:

$$i_3 = [(1 + i_c)^n - 1] : n,$$

где  $i_3$  – эквивалентная простая процентная ставка для сложной процентной ставки.

4. Формула вычисления наращенной суммы для простой ренты постнумерондо:

$$S = R [(1 + i_c)^n - 1] : i_c,$$

где  $S$  – наращенная сумма для простой ренты постнумерондо (руб.);

$R$  – ежегодные платежи, на которые начисляются проценты в конце каждого года по сложной процентной ставке (руб.);

$n$  – шаг расчета, численно равный сроку ренты (доли ед.).

(Для простой ренты число рентных платежей в году  $p_0$  равно количеству начисленных в году процентов  $m$ , т.е.  $p_0 = m$ .)

5. Формула вычисления наращенной суммы для простой ренты пренумерондо:

$$S = R (1 + i_c) [(1 + i_c)^n - 1] : i_c,$$

где  $S$  – наращенная сумма для простой ренты пренумерондо (руб.);

$R$  – ежегодные платежи, на которые начисляются проценты в начале каждого года по сложной процентной ставке (руб.);

$n$  – шаг расчета, численно равный сроку ренты (доли ед.).

6. Формулы нахождения современной стоимости для простой ренты:

$$A = R [1 - (1 + i_c)^{-n}] : i_c,$$

где  $A$  – современная стоимость для простой ренты постнумерондо (руб.).

$$A = R (1 + i_c) [1 - (1 + i_c)^{-n}] : i_c,$$

где  $A$  – современная стоимость для простой ренты пренумерондо (руб.).

$$A = R : i_c,$$

где  $A$  – современная стоимость для простой бессрочной ренты (руб.).

7. Уровень (темп) инфляции равен

$$\alpha = (S_\alpha - S) : S,$$

где  $\alpha$  – уровень инфляции (доли ед.)

$S_\alpha$  – сумма денег, покупательная способность которой с учетом инфляции равна покупательной способности суммы  $S$  при отсутствии инфляции (руб.)

Следовательно,  $S_\alpha = S (1 + \alpha)$

$$I = 1 + \alpha,$$

где  $I$  – индекс инфляции, показывающий во сколько раз в среднем выросли цены за рассматриваемый период (доли ед.).

8. Привилегированные акции дают преимущество при распределении дивидендов и имущества акционерного общества. Они обычно не дают право голоса, но приносят фиксированные дивиденды. При бесконечно долгой выплате дивидендов курс привилегированной акции ( $A$  – руб.) вычисляется по формуле

$$A = D : k,$$

где  $D$  – дивиденды по привилегированной акции (руб.);

$k$  – доходность акции (доли ед.).

9. Обыкновенные акции – это акции, по которым размер дивидендов не фиксируется и не гарантируется, а определяется общим собранием акционеров по итогам хозяйственной деятельности за истекший год. Они дают право на участие в управлении акционерным обществом по принципу «одна акция – один голос». Обыкновенные акции продаются на открытых торгах на фондовых биржах. Для акций нулевого роста ( $D$  – константа) теоретическая (внутренняя) цена акции равна

$$P_0 = D : k_s,$$

где  $k_s$  – ожидаемая доходность в текущем году (доли ед.)

10. Для обыкновенных акций нормального (постоянного) роста с постоянным темпом  $g$  теоретическая (внутренняя) цена акции равна:

$$P_0 = D_0 \sum_{t=1}^{\infty} (1+g)^t (1+k_s)^{-t},$$

где  $D_0$  – последний из уже выплаченных дивидендов по акциям нормального роста (руб.);

$g$  – ожидаемый темп роста дивидендов (доли ед.);

$k_s$  – требуемый уровень доходности (доли ед.);

$t$  – число, равное количеству лет.

## 2.10. Приложение

Дополнительно рекомендуется литература:

1. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – Тема 10, § 9, 10;

2. Просветов Г.И. Бизнес-планирование. – Глава 11, § 1, Глава 19, § 1-5.

3. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – Глава 5, § 1-4;

Особое значение рекомендуется придать следующим положениям:

1. Прогнозирование финансовых результатов деятельности предприятия.

2. Планирование и расчет основных финансовых показателей.

Документы, приводимые в Приложении, необходимы для уточнения отдельных разделов бизнес-плана.

Список наиболее распространенных документов, входящих в Приложение:

- технические данные о продукции;
- анкеты руководящих работников;
- организационная и другие схемы;
- результаты аудиторских проверок;
- мнения консультантов и экспертов.



## Тема 3.

---

### Рекомендации для разработки бизнес-плана

Для изучения этой темы рекомендуется использовать следующую литературу:

1. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – Тема 10. § 1.

2. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – Глава 2, § 1-5;

Из теоретических положений особо важными являются следующие:

1. Порядок разработки бизнес-плана.
2. Определение сметы доходов и расходов и сметной стоимости.
3. Согласование интересов бизнес-партнеров.
4. Программное обеспечение бизнес-проектов.
5. Предотвращение типичных ошибок в бизнес-планировании.

Для закрепления материала необходимо пройти тест №2, пункты 12-15.

Проработав тематический материал, студент должен умело использовать современные программные средства для разработки бизнес-плана и не допускать ошибок при его составлении.

1. Разработка бизнес-плана предполагает в первую очередь составление сметы – формы планового расчета, которая определяет подробную программу действий фирмы на предстоящий период (простейшая форма финансового плана). При этом различают смету доходов и расходов (документированный бухгалтерский план поступления и расходования денежных средств), а также смету затрат, или сметную стоимость (полную сводку затрат на производство продукции, выполнения работ и услуг).

Составляются следующие сметы предприятия:

- продаж (реализации продукции);
- производства;
- прямых материальных затрат (расхода основных материалов);
- расходов на оплату труда производственного персонала (прямых трудовых затрат);
- накладных (косвенных) общепроизводственных расходов;
- себестоимости реализованной продукции;
- текущих (периодических) общехозяйственных расходов;
- прибылей и убытков;
- капитальных затрат;
- движения денежных средств;
- статей актива и пассива.

Сметы составляются на год с поквартальной (или ежемесячной) разбивкой.

2. При разработке бизнес-плана необходимо согласование интересов заинтересованных сторон:

- заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором;
- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов;
- подрядных проектных и проектно-строительных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана и осуществляющих сдачу объекта заказчику;
- потребителя, использующего продукцию.

3. Для крупных фирм разработка бизнес-плана осуществляется с привлечением экспертов и консультантов с обязательным личным участием руководителя предприятия. Для объективной оценки

документа проводится его проверка специальной аудиторской фирмой. Особое внимание следует уделить правовому обеспечению бизнес-планирования.

4. При составлении бизнес-плана можно использовать уже имеющиеся программные средства. Среди программного обеспечения бизнес-планирования наибольшее распространение в России и за рубежом получил пакет Project Expert – автоматизированная система планирования инвестиционных проектов, созданная на базе имитационной модели денежных проектов (разработчик – фирма «Pro-Invest Consulting»). Программный пакет Project Expert позволяет наиболее эффективно производить детальный финансовый анализ проекта.

Для более качественной подготовки бизнес-плана в дополнение к основному пакету можно применять также разработанный той же фирмой пакет, содержащий модули Project Risk и Project Questioner. Являясь самостоятельными программными продуктами, эти модули дополняют Project Expert до системы, обеспечивающей полную организационно-технологическую поддержку инвестиционного проекта.

Текущий анализ финансово-хозяйственной деятельности позволяет осуществлять система Audit Expert, анализ изменений рыночного окружения и прибыльности сегментов – системы Marketing Expert и Sales Expert. Указанные аналитические системы разработаны компанией «Expert Systems».

В последнее время появились такие программные пакеты, как Comfar и Propspin, созданные при участии ООН.

5. При разработке бизнес-плана даже специалисты могут не учесть все возможные обстоятельства и допустить ошибки, которые затем трудно исправить. Среди допускаемых ошибок наиболее часто встречаются следующие:

- недостаточно глубокий анализ существующего состояния и слабое обоснование требований к проекту не позволяют вскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить информацию для принятия решения;
- нечетко определенные цели проекта могут увести разработчиков с нужного направления, и большая часть работы будет сделана напрасно;

### *Бизнес-планирование*

---

- на практике часто вместо объективного поиска альтернатив разработчики отдают предпочтение излюбленному варианту, который не всегда бывает лучшим;
- ответственность в проекте может распределяться недостаточно четко и согласованно;
- если возникают непредвиденные проблемы, то нельзя их игнорировать или затягивать решение вопроса;
- команда планирования и управления проектом бывает недостаточно профессиональна;
- ни в коем случае нельзя недооценивать возможные риски;
- импровизация ценится выше, чем систематическая организация;
- для некоторых разработчиков характерна такая ситуация, как повторение ошибок из старых проектов и отсутствие готовности учиться.

## Тема 4.

---

### **Реализация бизнес-плана и контроль за его выполнением**

Для изучения этой темы рекомендуется использовать дополнительную литературу:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – Глава 12, § 1, 2;
2. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент. – Глава 6, § 4.

При работе с указанными источниками необходимо выделить следующие положения:

1. Внутренние и внешние источники финансирования.
2. Кругооборот производственного капитала и стадии реализации бизнес-плана.
3. Практические рекомендации по внедрению бизнес-проектов.
4. Сущность, формы и методы контроля.
5. Порядок проведения контроля мероприятий.
6. Задачи финансового контроля. Комплексный контроль.

Для усвоения темы рекомендуется пройти тест №2, пункты 16–20. В результате изучения этой темы студент должен уметь правильно организовать процесс реализации бизнес-плана и контроль за его выполнением.

Реализовать бизнес-план – значит выполнить все практические задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Реализация бизнес-плана может быть наглядно представлена в производственной предпринимательской деятельности.



Рис. 3. Блок-схема кругооборота производственного капитала

Процесс реализации бизнес-плана можно разделить на 5 стадий (на рис. 3 эти стадии представлены стрелками с указанием номера стадии).

1) Процесс изыскания финансовых средств.

Источники финансирования делят на внутренние и внешние. К внутренним источникам финансирования относятся:

- собственный капитал;
- финансовые средства от реализационных операций фирмы;

- финансовые средства от внереализационных операций (доходы от долевого участия в других фирмах, сдачи в аренду, доходы по акциям, облигациям);
- амортизационные отчисления;
- суммы, выплачиваемые страховыми органами за ущерб;
- резервные (страховые) фонды фирмы.  
К внешним источникам финансирования относятся:
- средства от выпуска акций, облигаций;
- банковский кредит;
- коммерческий кредит;
- налоговый кредит (изменение срока уплаты налога от 3 месяцев до 1 года), инвестиционный налоговый кредит (изменение срока уплаты налога от 1 года до 5 лет);
- факторинг (переуступка банку или факторинговой компании долговых требований);
  - лизинговые операции;
  - бюджетный кредит РФ;
  - инвестиции международных организаций, государств, фирм и частных лиц;
    - ассигнование из федеральных, региональных и местных бюджетов, фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе.

Таким образом, на 1 стадии реализации бизнес-плана можно воспользоваться привлечением любых из приведенных внутренних и внешних источников финансирования, которые наиболее выгодны для предпринимательской деятельности.

2) *Процесс превращения денежного (авансированного) капитала в производительный капитал.*

На данной стадии реализации бизнес-плана денежная форма капитала превращается в товарную форму путем купли средств производства и рабочей силы. Именно на этой стадии реализации проекта очень важно наиболее грамотно подобрать персонал фирмы и надежных партнеров-поставщиков, рационально расходовать финансовые средства на приобретение необходимых предметов и средств труда, в которые включаются сырье, материалы, орудия труда, технологии, производственные помещения, средства коммуникаций, транспорт и др.

*3) Процесс производства товаров (услуг).*

Третья стадия реализации проекта является решающей, так как приводит к созданию конечного продукта бизнеса, который предлагается на рынке. При этом важнейшими факторами конкурентоспособности изделий (услуг) является их качество и себестоимость.

Для успешной реализации производственного процесса необходимо внедрение научной организации труда – НОТ, которая направлена на решение следующих задач:

- экономической, связанной с наиболее полным использованием оборудования, материалов, сырья, обеспечением повышения производительности труда;
- психофизиологической, связанной с созданием благоприятных условий труда;
- социальной, направленной на повышение удовлетворенности условиями и результатами труда.

*4) Процесс реализации готовых товаров (услуг).*

Данный этап является определяющим, поскольку именно четвертая стадия реализации бизнес-плана позволяет практически оценить прибыльность инвестиций после выручки. Успех реализации изделий (услуг) фирмы напрямую зависит от уровня и качества проведенных маркетинговых исследований, а также команды сбытовых служб и партнеров-покупателей.

Обычно на данной стадии реализации бизнес-плана вносятся изменения (если это необходимо) в стратегию и тактику предпринимательской деятельности, которые непосредственно влияют на следующий по последовательности процесс распределения выручки.

*5) Процесс распределения выручки.*

Если из выручки в следующий цикл оборота капитала вкладывается сумма, равная первоначальному авансированному капиталу, то такое воспроизводство называют простым (отсутствуют рост и сокращение производства).

Если же в следующий цикл вкладывается сумма большая, чем первоначально авансированный капитал, то такое воспроизводство называют расширенным (налицо стратегия роста). При этом излишек финансовых средств берется из фонда накопления или других источников финансирования (см. рис. 3).

Процесс распределения выручки включает в себя разделение прибыли на фонд потребления (доход) и фонд накопления (капи-

тал). Фонд потребления в свою очередь распределяется между фирмой и инвесторами.

Таким образом, комплексное внедрение бизнес-плана представляет собой реализацию всех пяти стадий проекта. Необходимо отметить, что стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются пошаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой. Неизбежно большое количество пересечений и одновременного планирования различной деятельности. Это может быть обусловлено, в частности, тем, что для различных стадий реализации проектов требуются разные периоды времени. Поэтому необходимо составить реалистичный график для различных стадий внедрения проекта. План реализации всего бизнес-проекта должен содержать график, который объединяет различные стадии реализации в последовательную схему действий.

Комплексная реализация бизнес-плана обычно возлагается на команду внедрения проекта. Если компания в процессе образования имеет квалифицированный персонал, то она может назначить команду внедрения под своим собственным управлением. В ином случае может быть избран профессиональный консультант, действующий в интересах инвестора. Если инвесторы начинают новый бизнес, и проект не может быть внедрен в существующее предприятие, то в этом случае необходимо создание новой компании.

При реализации бизнес-плана рекомендуется:

- составить график реализации бизнес-плана, который объединит различные стадии реализации в последовательную схему действий;
- определить продолжительность каждой стадии;
- распределить обязанности сразу же как сформировали план и контролировать их выполнение;
- документировать все данные реализации для последующей корректировки планов;
- учиться на ошибках и стараться не повторять их;
- разработать несколько альтернативных прогнозов изменения значений исходных данных, соответствующих пессимистичному и оптимистичному вариантам развития ситуации.

Одной из основных задач бизнес-планирования является **осуществление постоянного контроля**. При этом задача контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать невыполнение решения, а в том, чтобы не допустить срыва решения, то есть достигнуть цели в намеченные сроки.

Формы контроля принято классифицировать по следующим критериям:

- по регламенту осуществления – обязательный (внешний), инициативный (внутренний);
- по времени проведения – предварительный, текущий, последующий;
- по субъектам, осуществляющим финансовый контроль, – президентский, представительных органов государственной власти и местного самоуправления, исполнительных органов власти, финансово-кредитных органов, внутрифирменный, аудиторский;
- по объектам контроля – бюджетный, за внебюджетными фондами, налоговый, валютный, кредитный, страховой, инвестиционный, за денежной массой.

Система контроля реализации бизнес-плана включает в себя контроль мероприятий и финансовый контроль. Что касается плана мероприятий, то это могут быть известные всем администраторам таблички (кто делает, что делает, когда делает, результат исполнения), а в более сложном случае, когда мероприятия связаны между собой, – различные сетевые графики. Следует принять за правило, чтобы каждое подразделение предприятия ежеквартально направляло «Отчет о выполнении бизнес-плана подразделения» (в соответствии с типовой формой) за подписью руководителя подразделения в Планово-экономический отдел или другие уполномоченные организации, которые осуществляют контроль за реализацией бизнес-планов подразделений. В связи с этим целесообразно разработать «Положение о порядке учета и контроля мероприятий по внедрению бизнес-плана», оформленное соответствующим приказом.

Существуют следующие методы проведения контроля мероприятий: проверка, обследование, надзор, анализ, наблюдение (мониторинг), ревизия.

Внутрихозяйственный финансовый контроль осуществляется экономическими службами предприятий (бухгалтерия, финансовый отдел и т.д.). Независимый финансовый контроль осуществляют специализированные аудиторские фирмы и службы, оказывающие услуги на платной основе.

Объектом финансового контроля выступает производственная и финансовая деятельность самого предприятия и его структурных подразделений.

Перед финансовым контролем стоят следующие задачи:

- содействие сбалансированности между потребностью в финансовых ресурсах и размерами денежных доходов и фондов предприятия;
- обеспечение своевременности и полноты выполнения финансовых обязательств;
- выявления внутрипроизводственных резервов роста финансовых ресурсов, в том числе по снижению себестоимости и повышению рентабельности;
- содействие рациональному расходованию материальных ценностей и денежных ресурсов на предприятии;
- содействие правильному ведению бухгалтерского учета и отчетности;
- обеспечение соблюдения законодательных и нормативных актов, в том числе в области налогообложения предприятия.

Различают следующие формы проведения финансового контроля:

- предварительный – осуществляется на стадии составления, рассмотрения и утверждения финансового плана предприятия;
- текущий – проводится в процессе исполнения финансового плана, в ходе осуществления хозяйственно-финансовых операций;
- последующий – осуществляется после завершения отчетного периода и финансового года в целом, проверяется целесообразность расходования денежных средств при выполнении финансового плана предприятия.

По приемам и способам осуществления финансового контроля различают: проверки, обследования, анализ, ревизии.

Комплексный контроль состоит из следующих элементов системы контроля: контроль запасов, производственный контроль, контроль качества, контроль продаж, контроль расходов.

Целесообразно отметить, что в случае необходимости сотрудники контролирующих организаций могут запрашивать необходимую для контроля информацию из подразделений предприятия, задействованных в реализации контролируемого бизнес-плана.

*Бизнес-планирование*

---

## **Тема 5.**

---

### **Разработка бизнес-плана на примере промышленного предприятия «Очаг»**

При изучении темы особое внимание следует уделить анализу бизнес-плана промышленного предприятия «Очаг».

В данном разделе приводится сокращенный вариант бизнес-плана промышленного предприятия «Очаг», составленного Барыбиной А.С. и Брызгаловой К.В.

**Министерство образования и науки РФ  
АНО Колледж МЭСИ**

**БИЗНЕС-ПЛАН  
АНО Колледжа МЭСИ**

**Проект «Изготовление многофункциональных электрических  
кухонных плит»  
На период с 2005 по 2008 гг.**

ДАТА РАЗРАБОТКИ: 20 сентября 2005 ГОДА

НАЗВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ:

АНО Колледж МЭСИ

ПРОЕКТ: «Изготовление многофункциональных электрических кухонных плит».

ПЕРИОД ПРОЕКТА: 2006–2008 гг.

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА: 1500000р.

РЕКВИЗИТЫ: 117623, г. Москва, ул. Мелитопольская, д. 17  
Телефон: (8 495) 712-77-92, факс: (8 495) 712-77-93, e-mail: [ochag@ru](mailto:ochag@ru)

УЧРЕДИТЕЛИ:

Министерство образования и науки РФ;  
Межрегиональная общественная организация общество «Знание».

ДИРЕКТОР:

Д.т.н. Иванов Сергей Николаевич.  
Авторы-составители бизнес-плана:  
Барыбина А.С.  
Брызгалова К.В.

ИНФОРМАЦИЯ: конфиденциальная

Просим вернуть бизнес-план, в том случае, если вы не проявите к нему интерес

г. Москва, 2005 год

## **Оглавление**

**Глава 1.** Резюме

**Глава 2.** Характеристика товара

**Глава 3.** Рынок сбыта товаров (услуг)

**Глава 4.** Конкуренция на рынках сбыта

**Глава 5.** План маркетинга

**Глава 6.** План производства

**Глава 7.** Организационный план

**Глава 8.** Риски в деятельности фирмы

**Глава 9.** Финансовый план

**Приложение.** Технические данные о продукции

## **Глава 1. Резюме**

Контактные телефоны руководителей:

Директор – Иванов С.Н.: тел. 437-67-99, факс 437-86-99.

Зам. директора – Барыбина А.С.: тел. 447-86-96, факс 447-66-43.

Гл. бухгалтер – Брызгалова К.В.: тел 776-76-88, факс 435-75-12.

Компания «Очаг» создана и зарегистрирована в городе Москва 18 июля 2000 г. Номер регистрационного свидетельства 457348200073-ПС56. ИНН: 345769990000376500.

Основной целью фирмы является завоевание и удержание своей ниши на рынке, привлечение большего количества покупателей. Причем, стратегия компании по удержанию ниши на рынке и привлечению покупателей будет заключаться не в превосходстве маркетинговой деятельности фирмы перед конкурентами и не в самых низких ценах, а в убеждении потенциальных покупателей в уникальности и универсальности продукции фирмы «Очаг».

В планируемый период наша компания будет продолжать анализировать рынок и, как следствие, своевременно подстраиваться под изменения на нем, чем будет обеспечивать себе репутацию динамично развивающейся компании, способной удерживать свое место на рынке и расширять его при любых условиях рынка. Также компания «Очаг» планирует организовывать и проводить ежегодные конференции, участниками которых будут как партнеры, так и конкуренты нашей и зарубежных стран, в целях осуществления обмена опытом, по возможности повышать качество реализуемой продукции, анализировать потребности и изменения рынка. Еще одним немаловажным мероприятием, которое будет проводиться фирмой, является бесплатное повышение уровня квалификации персонала нашей компании, а также проведение тренингов для всех уровней персонала. Помимо этого в нашей компании имеется целый ряд научно-технических разработок, позволяющих в планируемый период повысить производительность труда, что приведет к повышению объема производства. В число мероприятий, запланированных на ближайший период, входит проведение крупномасштабной рекламной кампании, целью которой является увеличение продаж.

Как уже было упомянуто выше, продукция фирмы «Очаг» является примером уникальных разработок в области электрических кухонных плит. Значительным превосходством электроплит «Очаг» пе-

ред товарами других фирм-производителей является многофункциональность данного товара. Она заключается в чрезвычайной вместимости духового шкафа при внешней малогабаритности. Духовой шкаф имеет несколько уровней, что обеспечивает одновременное приготовление нескольких блюд. Эта разработка позволит пользователям сэкономить огромное количество времени и потратить его на более продуктивную деятельность. Еще одним преимуществом электроплит «Очаг» является малое потребление электроэнергии, которое обеспечивается запатентованными технологиями possibility plus. И, наконец, самым интересным и уникальным в наших кухонных плитах является то, что они оснащены функцией smart control, которая автоматически выключает духовой шкаф по прошествии заданного времени. Если же вы готовите сразу несколько блюд, то smart control будет предупреждать вас звуковым сигналом о приготовлении каждого из блюд в соответствии с заданным вами временем.

Прогнозируемые объемы продаж должны составить по оценкам экспертов и, исходя из рекомендуемой цены и количества потенциальных покупателей, не менее 400 единиц продукции в год.

Исходя из рекомендуемой цены, ожидаемая выручка компании «Очаг» за год по расчетам аналитических служб составит 2000000 рублей в год.

Планируемые затраты по расчетам аналитических служб составят 1500000 рублей.

Ожидаемая прибыль по подсчетам специалистов составит около 200000 рублей в год.

Исходя из ожидаемой прибыли и общей суммы затрат, можно рассчитать уровень рентабельности на планируемый период. Он составит 0,3 рубля на каждый вложенный рубль затрат в основные фонды.

По расчетам аналитиков нашей компании заемные средства могут быть возвращены по истечении трехлетнего срока непрерывной работы нашего предприятия. Характерными условиями работы нашей фирмы являются:

- восьмичасовой рабочий день (для основной массы наших сотрудников);
- соблюдение условий охраны труда и санитарных норм;
- обеспечение необходимым оборудованием и средствами для выполнения обязанностей сотрудников;
- ежемесячный контроль качества выпускаемой продукции, выполняемый специальными службами.

## **Глава 2. Характеристика товара**

Компания «Очаг» представляет на рынке свои фирменные товары – электрические кухонные плиты с духовым шкафом. Они представляют собой малогабаритные, но очень вместительные изнутри плиты. Духовой шкаф имеет несколько уровней, чтобы готовить не одно, а несколько блюд. Электроплиты оснащены суперфункцией smart control для удобства контроля за приготовлением. Она автоматически выключает духовой шкаф по прошествии заданного времени. Если же вы готовите сразу несколько блюд, то smart control будет предупреждать вас звуковым сигналом о приготовлении каждого из блюд в соответствии с заданным вами временем. Плиты «Очаг» требуют малого количества электроэнергии при максимальной отдаче.

Продукция компании «Очаг» представляет собой модельный ряд, состоящий на данный момент из 8 экземпляров продукции.

Названием производимого и реализуемого товара компании «Очаг» являются одноименные электроплиты.

Данный товар призван удовлетворять потребности домашних хозяйств в быстром, качественном, безопасном и экономном приготовлении пищи. Электроплиты являются максимально удобными и простыми в использовании.

Электрические плиты не являются товарами ежедневного потребления, но тем не менее без них не может существовать ни одно хозяйство. Оценив превосходство нашего товара, покупатели будут заказывать его не только домой, но и на дачи, на кухни общественных и государственных учреждений, школ, детских садов и др.

Несмотря на то, что электроплиты «Очаг» являются уникальным изобретением, цены на них вполне умеренные. Наш товар доступен как покупателям с высоким достатком, так и среднему классу и даже покупателям с низким заработком, так как наши товары продаются в кредит.

Наши товары полностью отвечают требованиям стандартизации. Вся продукция полностью сертифицирована.

Присутствие разработанных моделей кухонных плит на рынке будет обеспечиваться в течение 3–5 лет.

Основными рынками сбыта товара компании «Очаг» являются: Москва и регионы, крупные промышленные города России и области.

Основными преимуществами продукции фирмы «Очаг» являются: уникальная запатентованная технология усовершенствованных моделей духовых шкафов smart control, заключающаяся в наличии нескольких герметичных уровней, позволяющих осуществлять приготовление нескольких блюд; новая совершенная технология обдува горячим воздухом приготовляемой пищи, которая позволяет приготовить блюдо, не теряя сочность и витамины продукта; новейшая разработка possibility plus, позволяющая значительно сэкономить количество потребляемой энергии. Основным недостатком является относительно не долгое существование нашей компании на рынке, что временно задерживает выход нашей продукции на рынки зарубежных стран.

### **Глава 3. Рынок сбыта товаров (услуг)**

Благодаря переходу российской экономики на рыночные отношения, большая часть населения увеличила свои доходы. Произошло увеличение, как спроса, так и дифференцированного по предметам реализации и уровню цен предложения. Следовательно, произошло значительное увеличение населения рыночного пространства.

Источниками получения вышеизложенной информации являются исследования, проведенные специалистами нашей компании. Но, если бы мы полагались только на собственные исследования, мы не имели бы репутацию успешной, быстро развивающейся компании с огромными перспективами, как на российском, так и на зарубежных рынках, на которые мы планируем выйти в будущем. Наравне с собственными исследованиями мы анализируем и полагаемся как на опыт наших партнеров, так и на опыт наших конкурентов.

Проанализировав рынок сбыта, специалисты нашей компании пришли к следующим выводам:

1) так как наша продукция относится к тем категориям товаров, которые нужны в каждом домашнем хозяйстве, или ином месте, требующем присутствия приборов для качественного и быстрого приготовления продуктов, то из этого следует, что почти каждый четвертый человек населения нашей страны нуждается в нашем товаре. Но будем реалистичны, у 85% населения приборы для приготовления пищи уже имеются. Но дело в том, что у 54% этих людей

требуется срочная замена имеющихся приборов новыми. Именно исходя из этих исследований, специалисты пришли к выводу, что ежегодно приблизительно 548 тыс. человек будут покупать наши товары.

2) приблизительный уровень розничных цен на аналогичную продукцию у конкурентов колеблется от 5,5 тыс. рублей до 15 тыс. рублей.

Компания «Очаг» предполагает провести следующие мероприятия для удержания своей ниши рыночного пространства:

- разработать новые усовершенствованные модели электрических кухонных плит.
- открыть новые точки продаж своей продукции.
- осуществлять как розничную, так и оптовую продажу товаров.
- осуществлять продажу товаров не только принимая единовременный платеж, но и предоставляя свои товары в кредит.
- повышать престиж марки изготовителя у потенциальных потребителей.
- осуществлять попытки к снижению ценового барьера.
- использовать и в дальнейшей деятельности данные аналитических исследований и статистических служб.

#### **Глава 4. Конкуренция на рынках сбыта**

По исследованиям независимых экспертов получена оценочная таблица (по пятибалльной шкале) факторов конкурентоспособности компаний «Очаг», «ARDO», «MasterCook», «Гефест»:

Факторы конкурентоспособности	Очаг	Главные конкуренты		
	оценка	ARDO	MasterCook	Гефест
<i>1) товар</i>				
- качество	5	5	5	4
- технико-экономические показатели	5	5	4	5
- престиж торговой марки	4	5	4	4
- упаковка	5	5	5	4

*Разработка бизнес-плана на примере  
промышленного предприятия «Очаг»*

Факторы конкурентоспособности	Очаг	Главные конкуренты		
	оценка	ARDO	MasterCook	Гефест
- сервис	4	5	4	4
- гарантийный срок	5	5	4	5
- уникальность	5	4	5	4
- многовариантность использования	5	5	4	4
- надежность	5	5	5	5
- защищенность патентами	5	5	4	5
<i>2) цена</i>				
- продажная	5	4	5	5
- процент скидки	4	5	4	5
- сроки платежа	5	5	5	5
- условия предоставления кредита	4	5	4	4
- условия финансирования покупки	4	5	5	4
<i>3) каналы сбыта</i>				
формы сбыта:				
- прямая доставка	5	5	5	5
- торговые представители	5	5	5	5
- оптовые посредники	5	5	5	5
- комиссионеры и маклеры	5	4	5	4
- дилеры	4	5	5	4
степень охвата рынка:				
- размещение складских помещений	4	5	4	4
- система транспортировки	5	4	4	5
- система контроля запасов	4	4	4	4
<i>4) продвижение товаров на рынках:</i>				

### Бизнес-планирование

---

Факторы конкурентоспособности	Очаг	Главные конкуренты		
	оценка	ARDO	MasterCook	Гефест
- реклама	5	5	4	4
- индивидуальная продажа	5	4	4	5
- продвижение товара по каналам сбыта	5	5	5	4
- телевизионный маркетинг	4	5	4	4
- продажа через СМИ	4	5	4	4
<b>Итого сумма баллов</b>	<b>130</b>	<b>134</b>	<b>125</b>	<b>124</b>

Сравнение суммарных баллов по каждой фирме показывает, что только фирма «ARDO» опережает наше предприятие по сумме баллов на 3,1%, что предусматривает принятие мер по преодолению отставания.

В отношении доли рынка, повышения рентабельности и увеличения объема продаж у основных конкурентов по неофициальным данным существуют следующие планы:

- компания «ARDO» взяла курс на расширение ассортиментной линейки и планирует выпуск нового модельного ряда недорогих плит в целях завоевания целевой аудитории среди потребителей с низким достатком;
- планирование деятельности компании «MasterCook» ориентировано на вложение значительного количества средств в проведение рекламной компании, что позволит ознакомиться с маркой производителя более широкому кругу потребителей;
- компания «Гефест» планирует снижение цен на свою продукцию в связи с новой разработкой, позволяющей уменьшить затраты на производство.

В настоящее время основная масса конкурентов придерживается стратегий, направленных на понижение ценового уровня своей продукции и завоевание большей аудитории потенциальных клиентов.

Основными средствами обеспечения реализации стратегий компаний-конкурентов служат затраты на модернизацию оборудования и поиск потенциальных клиентов в новых рыночных пространствах.

Сильными сторонами таких компаний, как «ARDO» и «Гефест», являются развитая маркетинговая деятельность, высококвалифицированный персонал и четко отлаженное производство; в то время как явным преимуществом компании «MasterCook» является оригинальный дизайн продукции.

Однако же слабыми сторонами основной массы конкурирующих компаний служат плохо развитые формы предоставления кредита и несовершенная система контроля запасов.

В будущем от нынешних и возможных конкурентов вероятнее всего можно ожидать применение кардинально новых технологий в производстве продукции.

## **Глава 5. План маркетинга**

Одной из главнейших целей маркетинга на нашем предприятии является вывод товаров на рынки сбыта. Если конкретизировать, какие товары, то это будут модифицированные модели кухонных электроплит «Очаг». Преимуществами этих товаров являются: ультрасовременные технологии, простота в обращении, приемлемая цена. На данном этапе деятельности предприятия мы можем планировать выход нашей продукции только на российский рынок. По расчетам аналитиков нашей компании, в перспективе наша фирма вполне может рассчитывать на успех и вне рынков России, но все это будет зависеть от результатов продаж на отечественном рынке. К тому же, судя по уже сложившейся конкурентной борьбе на нашем рынке, компания совершенно обоснованно может надеяться на активное и удачное продолжение бизнеса, а также на его расширение.

Основной подход фирмы к ценообразованию заключается в установлении цены, исходя из двух приоритетных факторов: высокого качества реализуемой продукции и цен на товары конкурентов. При всем этом высокое качество товаров не означает очень высокие цены на них. Конечно, предприятие не будет действовать себе в убыток, но и не собирается выводить на рынок товары с недоступными ценами. Цены на товары конкурентов также будут оказывать влияние на определение цен на нашу продукцию, но не будут решающим фактором. Ценообразование будет заключаться в поиске компромисса между высокими ценами на товары высокого качества, ценами конкурентов и цен, устраивающих потенциальных покупателей наших товаров. Одним из способов установления приемлемых

цен для наших покупателей будет не включение гарантийных послепродажных услуг в стоимость продукции.

Несмотря на относительно недолгое существование, компания «Очаг» уже организовала собственную сеть доставки товаров по всем регионам России. Продукцию компании покупатели могут приобрести также в специализированных магазинах. Желающие приобрести товары оптом могут обращаться на склады, где реализация проходит по сниженным ценам.

Одним из методов стимулирования продаж является использование компанией неповторимого фирменного стиля и быстро запоминающегося знака. При желании клиента сотрудники фирмы помогут оформить кредит на товары фирмы «Очаг», что немало важно в части стимулирования продаж. При соблюдении некоторых требований и условий также производится получение скидок на все товары компании.

Предусмотрев потребность покупателей в сервисных услугах нашей фирмы, компания «Очаг» уже удовлетворила эту потребность, создав многочисленную и слаженно работающую сеть. Отделы сервисных служб функционируют во всех фирменных магазинах нашего предприятия, магазинах, занимающихся реализацией продукции «Очаг».

Приоритетными целями рекламной деятельности компании «Очаг» являются: описание основных преимуществ и достоинств продаваемых товаров; ознакомление потенциальных покупателей с товарами, готовящимися к выходу на рынок сбыта; завоевание наибольшей аудитории целевых потребителей. Фирма «Очаг» уже не только выбрала, но и начала осуществление рекламной деятельности по нескольким каналам распространения: телевидение, радио, пресса, реклама в Интернете, наружный вид рекламы (плакаты, растяжки, стенды), прямая реклама. Аналитики и финансисты компании установили, что планируемые затраты на рекламную деятельность будут в рамках 10% от прибыли предприятия.

## Глава 6. План производства

Главная задача данного раздела – доказать потенциальным партнерам, что предприятие в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемыми качественными характеристиками.

Общий подход к производству основывается на следующих принципах:

- высокое качество;
- умеренные суммы издержек;
- высокотехнологичное оборудование;
- постоянное совершенствование процесса производства;
- своевременная замена оборудования на более модернизированные модели;
- другие принципы, помогающие осуществлять эффективное производство товаров.

Сырье будет поставляться как российскими, так и зарубежными фирмами.

На нашем производстве применяется уникальная запатентованная технология модернизированных моделей духовых шкафов smart control, а также новейшая разработка possibility plus, позволяющая экономить электроэнергию.

Требования в отношении трудовых ресурсов:

- **основные критерии:** ответственность, качественное выполнение работы, доверие, аккуратность, способность воспринимать критику, стремление к сотрудничеству, способность к внедрению новшеств, способность к риску, готовность к компромиссу;
- **дополнительные критерии:** знания и профессиональные умения, умение сосуществовать и работать в коллективе, способность что-либо продвинуть, организационный талант.

Поставщики и продавцы должны будут исполнять как свои прямые обязанности, так и косвенные. К примеру, продавец должен быть своеобразным посредником в общении между компанией и покупателями.

Разработкой всех моделей кухонных плит «Очаг» занимаются высококвалифицированные специалисты. Описывать процесс изготовления товаров мы не будем, опасаясь возможной утечки конфиденциальной информации и секретов производства. Одной из про-

блем в производстве данных товаров является проблема экологической чистоты. Но даже ее решение наша компания заблаговременно предусмотрела, установив на своем производстве специальные технологии, позволяющие нейтрализовать все вредные вещества, а отходы производства ликвидируются исключительно на предназначенных для этого свалках и пустырях.

## **Глава 7. Организационный план**

### **I. Организационная структура фирмы**

Компания «Очаг» представляет собой закрытое акционерное общество, учредителями которого являются Министерство образования и науки РФ, межрегиональная общественная организация общество «Знание». Организационные, управленческие решения выносятся на общем собрании акционеров, созываемом по необходимости.

#### **Основные подразделения**

- Проектное – занимается проектными разработками модифицированных моделей газовых и электроплит.
- Сервисное – предусматривает сервисное обслуживание изготавливаемой продукции и комплектующих.
- Производственное – занимается производством товаров.
- Подразделение НИОКР – занимается научными исследованиями и конструкторскими разработками.
- Финансовое – предусматривает распределение финансовых ресурсов предприятия, контроль их использования, определение источников формирования финансовых ресурсов предприятия.
- Магазин и склад – занимаются хранением и оптовой реализацией готовой продукции.
- Подразделение бухгалтерского учета – занимается учетом и отчетностью.
- Подразделение маркетинга – занимается маркетинговыми исследованиями.
- Административно-хозяйственный отдел – занимается решением административно-хозяйственных вопросов.



Рис.1. Организационная структура предприятия

## II. Подбор и оценка персонала

На данный момент в компании отсутствуют вакантные места в связи с недавним набором необходимых сотрудников.

В компании «Очаг» работают около 200 сотрудников, личные характеристики которых хранятся в картотеке отдела бухгалтерии, а также в электронном виде у менеджеров компании.

Для сотрудников фирмы «Очаг» действуют следующие основные критерии приема на работу:

- наличие образования, соответствующего должности;
- отсутствие привлечения к административной или уголовной ответственности;
- достижение 18-летнего возраста;
- опыт работы от двух лет (в зависимости от занимаемой должности);
- регистрация в Москве или Подмосковье.

Система стимулирования и ответственности персонала подробно разработана и изложена в приказе №27 «Об ответственности персонала», подписанном всем составом администрации компании.

Периодически проводится проверка и оценка персонала экспертной комиссией, что позволяет держать на высоком уровне трудовую деятельность сотрудников.

## **Глава 8. Риски в деятельности фирмы**

Предпринимательская деятельность каждой фирмы обусловлена многочисленными факторами риска. Одним из таких факторов является недобросовестность российских деловых партнеров. Возможно, это связано с особенностями российского менталитета, а также с недостатками российского законодательства.

Следующим фактором риска является произвол чиновничьего аппарата. Он заключается в шантаже и вымогательстве денежных средств у российских предпринимателей. Осуществление некоторых функций и обязанностей чиновников замешано на деньгах, а точнее на основе принципа «кто больше даст».

Политическая нестабильность в стране также немаловажный фактор риска, но за последние годы политическая ситуация в России заметно улучшилась и стабилизировалась, результатом чего

стали постепенные и необходимые для предпринимательства поправки в российском законодательстве.

По поводу финансовой нестабильности тоже можно сказать, что не все так безнадежно. За последние годы страна значительно увеличила свой золотой запас, досрочно выплатила часть крупных долгов другим государствам.

Ниже мы уже упоминали о несовершенствах российского законодательства, однако в последнее время в законодательство активно вносятся необходимые поправки, регламентирующие права предпринимателей. В результате наблюдается значительное сокращение ущемлений прав предпринимателей.

Пожалуй, самым опасным из всех факторов рисков является ущемление прав предпринимателей криминальными структурами, пытающимися контролировать всю предпринимательскую деятельность на территории страны. Контроль данных структур заключается в вымогательстве довольно крупных денежных сумм у руководства и владельцев компаний.

В принципе, разработать такие мероприятия, которые бы обеспечили полную безопасность от рисков, невозможно, так как все эти риски по большей части зависят от государства и особенностей его управления. Наилучшим вариантом для обеспечения безопасности бизнеса может быть представительство предпринимателей в законодательных органах, занимающихся разработкой законов, правовых актов, обеспечивающих деятельность предпринимателей законодательно. В вышестоящих кругах управления государством необходимо наличие блюстителей интересов частных предпринимателей.

Однако это только наилучший вариант. Вполне действенной подстраховкой может быть наличие резервных фондов как в денежной, так и в натуральной форме. Именно этим видом самострахования и пользуется наша компания. В качестве резервных фондов выступают и денежные, и натуральные (земельные участки, промышленные сооружения, складские помещения и т.д.) средства.

## **Глава 9. Финансовый план**

### **I. Финансовый план**

1) Прогноз объемов реализации представлен в сводных аналитических таблицах, отражающих планируемую величину общих затрат и доходов на ближайшие три года.

*Бизнес-планирование*

2) План денежных расходов и поступлений позволяет проверить будущую ликвидность фирмы и синхронность поступлений и расходов денежных средств (составляется на три года).

**План поступлений и выплат тыс. руб.**

Показатели	Годы (сумма)					
	1-й год					
	1	2	3	4	5	6
1. Поступление от продаж	100,0	150,0	160,0	150,0	170,0	120,0
2. Платежи, всего:	100,0	110,0	120,0	120,0	125,0	130,0
в том числе:						
оборудование	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
сырье и материалы	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
затраты на сбыт	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0
управленческие затраты	6,5	6,5	6,5	7,0	7,0	7,0
аренда помещений	5,0	5,5	5,5	5,8	5,8	5,8
коммунальные услуги	0,8	0,8	0,8	0,8	0,85	0,85
транспорт	4,0	4,0	4,0	4,1	4,1	4,2
реклама	5,0	5,0	5,0	5,5	5,5	5,5
страхование	0,8	0,8	0,8	0,8	0,85	0,85
выплата долга и процентов	0,8	0,8	0,8	0,8	0,85	0,85
3. Прирост денежной наличности	0	40,0	40,0	30,0	45,0	-10,0

Годы (сумма)							
2-й год							
7	8	9	10	11	12	1	2
140,0	150,0	100,0	200,0	170,0	300,0	220,0	170,0
130,0	135,0	130,0	133,0	132,0	135,0	155,0	160,0
1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0
3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	30,0	30,0

*Разработка бизнес-плана на примере  
промышленного предприятия «Очаг»*

Годы (сумма)							
2-й год							
5,0	5,5	6,0	6,0	6,5	6,5	5,0	5,0
7,1	7,2	7,2	7,5	7,5	8,0	8,5	8,5
6,0	6,0	6,2	6,0	6,2	6,2	6,2	6,2
0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	1,25	1,25
4,1	4,2	4,2	4,3	4,3	4,5	5,0	5,0
6,0	6,0	6,0	6,5	7,0	7,0	6,0	6,0
0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	1,0	1,0
0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	1,0	1,0
10,0	15,0	-30,0	67,0	38,0	165,0	65,0	10,0

Годы (сумма)							
3	4	5	6	7	8	9	10
210,0	230,0	240,0	220,0	260,0	250,0	290,0	280,0
165,0	165,0	175,0	185,0	175,0	185,0	185,0	180,0
5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
5,0	5,0	5,0	5,5	5,5	6,0	6,0	6,0
9,0	9,0	9,5	9,5	9,5	10,0	10,0	10,0
6,3	6,5	6,5	6,5	6,5	6,8	7,1	7,1
1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
6,5	6,5	6,5	6,5	7,0	7,0	7,0	7,0
1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
45,0	65,0	65,0	35,0	85,0	65,0	105,0	100,0

Годы (сумма)							
3-й год							
11	12	1	2	3	4	5	6
270,0	300,0	350,0	300,0	320,0	310,0	330,0	310,0
180,0	190,0	220,0	220,0	230,0	240,0	240,0	250,0
5,0	5,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
30,0	30,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0

*Бизнес-планирование*

Годы (сумма)							
3-й год							
6,5	6,5	7,0	7,0	7,5	7,5	7,5	7,5
10,5	11,0	20,0	20,0	20,0	25,0	25,0	25,0
7,1	7,2	8,0	8,0	8,0	8,3	8,3	8,3
1,25	1,25	1,6	1,6	1,6	1,65	1,65	1,65
5,0	5,0	6,0	6,0	6,5	6,5	6,5	6,5
7,0	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
1,5	1,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5	2,5
90,0	110,0	130,0	80,0	90,0	70,0	90,0	60,0

Годы (сумма)					
7	8	9	10	11	12
280,0	290,0	320,0	310,0	320,0	350,0
250,0	260,0	260,0	270,0	280,0	280,0
15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0
25,0	25,0	25,0	30,0	30,0	30,0
8,3	8,3	8,5	8,5	8,5	9,0
1,65	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8
7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
30,0	30,0	60,0	40,0	40,0	70,0

3) План доходов и расходов наглядно демонстрирует нам, как будет формироваться и изменяться прибыль (составляется на три года).

*Разработка бизнес-плана на примере  
промышленного предприятия «Очаг»*

**План доходов и расходов**

Показатели	Годы (сумма), руб.		
	1-ый год	2-ой год	3-ий год
1) Доход от продаж товаров (услуг)	2000000,00.	2700000,00	3800000,00
2) НДС	305084,75.	411864,41	579661,02
3) Себестоимость реализованной продукции	1500000,00	2100000,00	3000000,00
4) Валовая прибыль	194915,25	188135,59	220338,98
5) Эксплуатационные издержки (всего)	400000,00	500000,00	850000,00
в том числе:			
управленческие расходы	85000,00	115000,00	300000,00
заработная плата	250000,00	300000,00	450000,00
канцпренадлежности	1000,00	1000,00	2000,00
плата за телефон	30000,00	40000,00	50000,00
почтовые расходы	36000,00	44000,00	48000,00
6) Затраты на сбыт	60000,00	67000,00	95000,00
7) Аренда помещений	70000,00	80000,00	100000,00
8) Коммунальные услуги	10000,00	15000,00	20000,00
9) Транспорт	50000,00	60000,00	80000,00
10) Реклама	70000,00	80000,00	120000,00
11) Страхование	10000,00	13000,00	30000,00
12) Налоги	200000,00	250000,00	300000,00
13) Проценты за капитал	10000,00	12000,00	28000,00
14) Амортизация	2000,00	2000,00	3000,00
15) Затраты на науку	140000,00	140000,00	150000,00
16) Прочие расходы	50000,00	50000,00	80000,00
17) Прибыль до уплаты налогов	194915,25	188135,59	220338,98
18) Налог на прибыль	46779,66	45152,54	52881,36
19) Чистая прибыль	148135,59	142983,05	167457,62

4) Сводный баланс активов и пассивов предприятия

**Балансовый план активов и пассивов предприятия**

Показатели	Сумма, руб.
1) Активы	400000,00
2) Ликвидные активы, всего	600000,00
в том числе:	
денежная наличность активности	50000,00
счета к получению	200000,00
запасы готовой продукции	100000,00
запасы сырья и материалов	100000,00
в том числе:	
оборудование	50000,00
амортизация	50000,00
<b>Итого активов</b>	<b>1000000,00</b>
1) Пассивы и собственный капитал фирмы	300000,00
2) Краткосрочные обязательства, всего	100000,00
в том числе:	
счета к оплате	500000,00
текущие обязательства по долговым займам	500000,00
3) Долгосрочные обязательства, всего	100000,00
4) Собственный капитал, всего	500000,00
в том числе:	
взносы партнеров	400000,00
нераспределенная прибыль	100000,00
<b>Итого пассивов и собственного капитала</b>	<b>1000000,00</b>

5) График достижения безубыточности

$Z_v$  - переменные затраты.

Они включают в себя затраты на сырье, оплату труда, затраты на коммунальные услуги и др.

$Z_c$  - постоянные затраты.

Они включают в себя арендную плату, заработную плату административных работников, амортизационные отчисления, накладные расходы и др.

D - авансированный капитал.

$$D = Z_v + Z_c = 366169,50 \text{ р.} + 217000,00 \text{ р.} = 583169,50 \text{ р.}$$

K - коэффициент пропорциональности, представляет собой переменные затраты на единицу продукции.

V - объем производства.

$$K = Z_v / V = 366169,50 \text{ р.} / 400 = 915,42 \text{ р.}$$

*Разработка бизнес-плана на примере  
промышленного предприятия «Очаг»*

---

$$D^1 = \Pi \times V,$$

где  $D^1$  – выручка,  $\Pi$  – цена за единицу продукции, а  $V$  – объем выпускаемой продукции за год.

$$D^1 = 5000 \times 400 = 2000000.$$

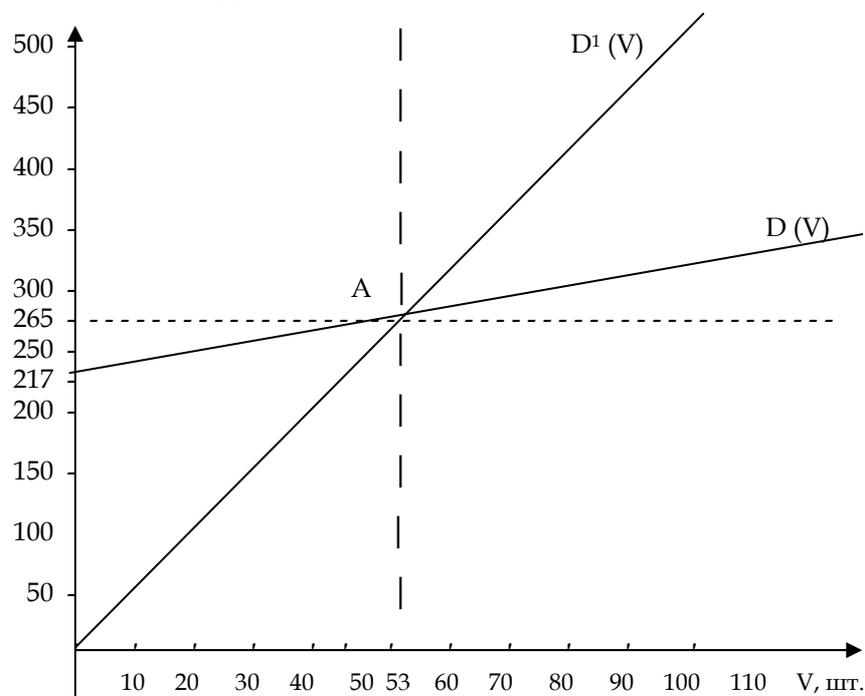
Рассчитана **точка безубыточности** объема продаж, при котором величины всех затрат равна выручке от продаж (рис. 2).

Координаты точки безубыточности:

$$V_0 = Z_c / (\Pi - K) = 217000 / (5000 - 915,42) = 53$$

$$D^1 (V_0) = \Pi \times Z_c / (\Pi - K) = 5000 \times 53 = 265000$$

$D^1 (V), D (V)$ , тыс.руб.



A (53; 265000) – точка безубыточности.

*Рис. 2. Зависимость выручки и издержек производства от объема реализованной продукции*

## **II. Стратегия финансирования**

Исходя из произведенных расчетов, мы определили приблизительный объем средств, которые необходимо затратить для реализации проекта. Эта сумма равна приблизительно 1500000 рублей. Получение этих инвестиций мы планируем осуществить посредством таких источников, как паевой капитал и кредиты. Причем в форме кредита мы намерены получить порядка 60% необходимой суммы, а остальные 40% привлечь в виде паевого капитала. Наиболее весомую часть инвестиций планируется израсходовать непосредственно на производство, на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также на такие эксплуатационные издержки, как заработная плата сотрудникам и управленческие расходы. Необходимо затратить немало средств на приобретение нового усовершенствованного оборудования. Можно обозначить, что в ближайший отчетный период часть средств будет израсходована на приобретение модернизированных станков по изготовлению термостойких стенок духовых шкафов в количестве 8 штук по цене 40000 рублей за единицу.

Инвестирование научных исследований позволит снизить затраты на производство, повысить качество продукции, воплотить в жизнь принципиально новые идеи, завоевать признание потребителей и обеспечить устойчивый спрос и захват большего рыночного пространства, что несомненно приведет к повышению прибыльности предприятия.

## **Приложение**

### **Технические данные о продукции**

Продукция компании «Очаг» обладает новейшими техническими данными. Во-первых, это – модифицированные внешние данные, такие как термостойкие панели кухонных плит, позволяющие безопасное использование нашей продукции. Даже при высокой температуре пользователь может не бояться обжечься. Во-вторых, это – уникальная функция smart control. Благодаря этой технической новинке пользователи электроплит могут затрачивать гораздо меньше времени на приготовление пищи. Автоматическое отключение плиты при заданном времени позволяет пользователям не бояться, что пища пригорит. Еще одним плюсом товаров «Очаг» является наличие нескольких герметичных уровней духовых шкафов, что позволяет быстро приготовить сразу нескольких блюд одновременно, а функция smart control будет предупреждать вас о готовности каждого блюда в отдельности! Специфической особенностью герметичных духовых шкафов кухонных плит нашей фирмы, является невозможность смешивания запахов блюд на соседних уровнях и отсутствие влияния температуры на соседних уровнях.

Следующей технической новинкой наших товаров является суперсовременная технология, позволяющая значительно сэкономить количество потребляемой энергии. Даже при активном состоянии всех герметичных уровней электроплит «Очаг» количество потребляемой энергии не меняется!

## **Заключение**

Как показала мировая практика, организация предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики становится надежным делом лишь тогда, когда у ее истоков находится бизнес-план, являющийся основой для оценки перспективности вновь создаваемых предприятий или намеченных для реализации проектов выпуска новой продукции, а также для мероприятий при реконструкции предприятий с сохранением или изменением их функций, при антикризисном управлении, приватизации и т.д.

Важность бизнес-планирования заключается не только в решении основной стратегической цели – получении или повышении прибыли. Бизнес-планирование может подсказать:

- пути роста фирмы, завоевания новых позиций на рынке, получения инвестиций и кредитов;
- эффективные идеи составления перспективных планов своего развития, разработки концепций производства новых товаров и услуг, выбора рациональных способов их реализации и контроля.

Бизнес-планирование может также предостеречь от неверных действий.

В ряде экономически развитых стран нельзя пройти регистрацию нового предприятия в соответствующих органах управления без предоставления в комплекте всей необходимой документации и бизнес-плана.

Научно-разработанный бизнес-план является тем ориентиром, который позволяет предпринимателю найти свой путь в мире бизнеса.

---

## Задачи

### Задача 1

Авансированный капитал составляет 800 тыс. руб., выручка от продаж – 1200 тыс. руб. Сумма налогов составляет 20% от валовой прибыли. Частота оборота полного капитала равна 0,5 об. год. Определить годовую норму чистой прибыли.

### Задача 2

Годовая норма чистой прибыли равна  $20\% \times \text{год} - 1$ . Частота оборота полного капитала равна  $2/3$  об. год. Чистая прибыль предприятия составляет 60 тыс. руб. Определить авансированный капитал.

### Задача 3

При производстве некоего товара объемом 4 тыс. тонн постоянные затраты составили 600 тыс. руб. Переменные затраты при этом составили 800 тыс. руб. Возможно ли при цене реализации товара 250 руб. тонна не оказаться в убытке?

### Задача 4

Валовая прибыль равна 400 тыс. руб. при объеме выпуска продукции 20000 шт. Цена единицы товара – 120 руб. шт. Переменные затраты составляют 1500 тыс.руб. Определить постоянные затраты.

### Задача 5

На рынке цена золота 583 пробы составляет 486,40 € за унцию. Используя основное уравнение измерений, выразить цену золота в единице измерения руб. г. Обмен евро производится по курсу:  $1\text{€} = 34,20$  руб. Одна унция равна 28,35 г.

### Задача 6

Нефть продается зарубежным партнерам по цене 10566 руб. м<sup>3</sup>. Выразить цену нефти в долларах США за баррель. Обмен доллара производится по курсу:  $1\text{\$} = 28,00$  руб. Один баррель равен 158,988 дм<sup>3</sup>.

**Задача 7**

Истинное значение диаметра поршня равняется 56,2 мм. Четыре измерения диаметра поршня дали следующие результаты в мм: 55,8; 56,0; 56,6; 56,3. Определить выборочную среднюю диаметра поршня, абсолютную и относительную погрешности выборочной средней от истинного значения диаметра поршня.

**Задача 8**

Определить выборочное среднее квадратическое отклонение четырех измерений диаметра поршня, приведенного в задаче 7.

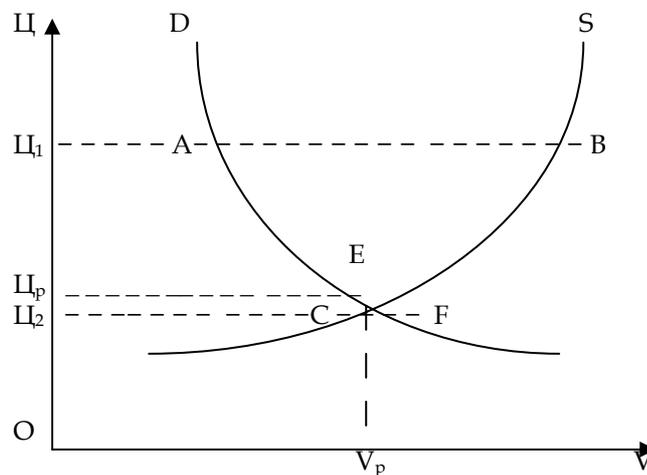
**Задача 9**

Число дефектных изделий в партии объемом 2400 штук равно 60. Определить генеральную долю дефектных изделий в партии.

**Задача 10**

Генеральная доля дефектных изделий в партии объемом 6000 штук равна 0,12. Определить число дефектных изделий.

**Задача 11**



### Задачи

По результатам экономического анализа данного графика сформулировать ответы на следующие вопросы:

1. Какой экономический смысл имеет пересечение кривых спроса и предложения в точке E?
2. При каких условиях не следует менять стратегию экономической деятельности?
3. На каких трех основных принципах основывается понятие «экономическая свобода», при которой соблюдаются законы спроса и предложения, представленные на графике?
4. Что означает отрезок прямой AB на графике при цене  $C_1$ ?
5. Что означает отрезок прямой CF на графике при цене  $C_2$ ?

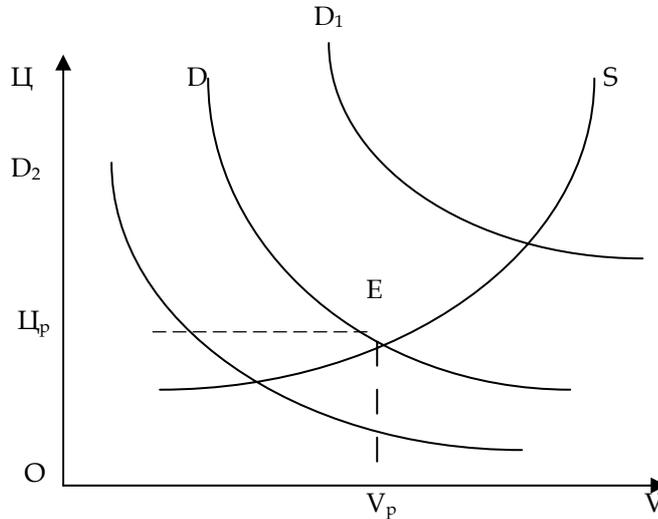
### Задача 12

Предприятие производит фотоаппараты. Выделить из ниже приведенных видов товаров: а) взаимозаменяемые товары;

б) взаимодополняющие товары.

Оптическая линза, телевизор, видеокамера, бинокль, фото-пленка, телескоп.

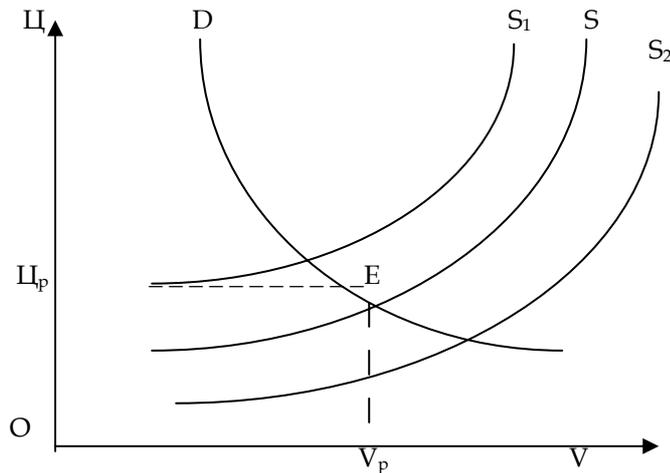
### Задача 13



На графике представлена кривая спроса  $D$  некоего товара. Изменения каких ниже перечисленных неценовых факторов приведут: а) к кривой спроса  $D_1$ , б) к кривой спроса  $D_2$ ?

1. Повышение уровня популярности на данный товар.
2. Понижение цен на взаимозаменяемые товары.
3. Повышение доходов потребителей.
4. Понижение цен на взаимодополняемые товары.
5. Уменьшение числа покупателей на данном рынке.
6. Повышение степени удовлетворения потребителей.
7. Слухи о понижении цен на данный вид товара.

**Задача 14**



На графике представлена кривая предложения  $S$  некоего товара. Изменения каких ниже перечисленных неценовых факторов приведут: а) к кривой предложения  $S_1$ , б) к кривой предложения  $S_2$ ?

1. Повышение налогов на производимый товар.
2. Понижение цен на ресурсы.
3. Повышение субсидий на производимый товар.
4. Повышение цен на другие товары.
5. Совершенствование технологий производства.

6. Установление государством верхней границы цен.
7. Уменьшение числа производителей.
8. Установление государством нижней границы цен.

**Задача 15**

Предприятие снизило цену за единицу продукции с 200 руб. шт. до 160 руб. шт. Объем продаж при этом увеличился с 180 тыс. штук до 300 тыс. штук. Является ли спрос на данный товар эластичным? Насколько изменилась общая выручка от продаж?

**Задача 16**

Предприятие повысило цену за единицу продукции с 8 тыс. руб. м<sup>3</sup> до 10 тыс. руб. м<sup>3</sup>. Объем продаж при этом уменьшился с 12 млн. м<sup>3</sup> до 11,5 млн. м<sup>3</sup>. Является ли спрос на данный товар эластичным? Насколько изменилась общая выручка от продаж?

**Задача 17**

Как изменяется общая выручка от продаж при снижении и росте цены за единицу продукции при: а) эластичном спросе; б) неэластичном спросе? Ответ обосновать.

**Задача 18**

Повышение цены на бензин с 16 руб. литр до 24 руб. литр привело к сокращению объема продаж легковых автомобилей с 200 тыс. единиц до 100 тыс. единиц. Определить перекрестную эластичность спроса на автомобиль. Как изменится общая выручка от продаж автомобилей, если цена автомобиля останется прежней?

**Задача 19**

Повышение цены на говядину с 80 руб. кг до 140 руб. кг привело к увеличению предложения данного товара с 20 тыс. тонн до 24 тыс. тонн. Определить эластичность предложения.

**Задача 20**

Возможно ли при росте дохода у населения понижение спроса на какие-либо товары или услуги? Приведите примеры.

**Задача 21**

Рост дохода у населения на 10% привел к увеличению спроса на туристические путевки в зарубежные страны на 22%. Какова эластичность спроса по доходу?

**Задача 22**

Комплексный показатель качества выпускаемого предприятием товара  $K = 4,8$ . При этом цена товара равна 1200 руб., затраты на эксплуатацию – 400 руб., затраты на профилактическое обслуживание – 200 руб., затраты на ремонт – 800 руб., затраты на утилизацию – 100 руб. Комплексный показатель качества базового товара  $K_6 = 4,6$ , затраты на приобретение и использование базового товара составляют 2300 руб. Определить индекс качество / затраты. Является ли производимый предприятием товар более конкурентоспособным?

**Задача 23**

Для покупателя важнее сопоставление товаров по качеству. При этом комплексные показатели качества предлагаемого и базового товаров соответственно равны:  $K = 4,1$ ;  $K_6 = 4,6$ .  $Z = 520$  руб.;  $Z_6 = 860$  руб. Какому товару отдаст предпочтение покупатель?

**Задача 24**

Предприятие анализирует два инвестиционных проекта А и В стоимостью 1,8 млн руб. каждый. Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице:

	Год		
	1	2	3
Чистые денежные поступления			
А. $(D_t - P_t)$ млн руб.	1,3	1,0	0,4
В. $(D_t - P_t)$ млн руб.	0,9	1,1	0,7

*Задачи*

---

Вычислить чистый дисконтированный доход каждого проекта и определить, какой из проектов предпочтительнее.

**Задача 25**

Предприятие анализирует два инвестиционных проекта: проект А стоимостью 1,6 млн руб. и проект В стоимостью 1,7 млн руб. Процентная ставка равна 14%. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице:

Год	1	2	3	4	5
Чистые денежные поступления					
А. $(D_t - P_t)$ млн руб.	0,6	0,8	1,1	-	-
В. $(D_t - P_t)$ млн руб.	0,4	0,5	0,8	0,9	0,5

Сравнить эти проекты, используя эквивалентные годовые денежные потоки. Какой из этих двух проектов предпочтительнее?

**Задача 26**

Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта В из задачи 24.

**Задача 27**

Сравнить периоды окупаемости двух проектов А и В стоимостью 2 млн руб. каждый. Оценка чистых денежных поступлений этих проектов дана в таблице:

Год	1	2	3
Чистые денежные поступления			
А. $(D_t - P_t)$ млн руб.	0,8	1,2	-
В. $(D_t - P_t)$ млн руб.	0,9	0,9	0,4

Используя метод окупаемости, определить, какой из проектов предпочтительнее.

**Задача 28**

Цена единицы товара, выпускаемого предприятием, равна 600 руб./шт. При объеме производства товара 2000 штук переменные затраты составляют 600 тыс. руб., а валовая прибыль – 300 тыс. руб. Определить координаты точки безубыточности. Будет ли предприятие в прибыли или в убытке при производстве 1100 штук товара?

**Задача 29**

Увеличится или уменьшится общая выручка городских транспортных предприятий при повышении стоимости проезда в городском транспорте на 800 %? Ответ обосновать.

**Задача 30**

Стоит ли вкладывать капитал в отрасль с высокой эластичностью предложения для получения дополнительной прибыли при значительном увеличении цен на товары, производимые этой отраслью? Ответ обосновать.

**Задача 31**

Владелец цветочного магазина в начале каждого дня закупает розы по цене 60 руб. за штуку, а реализует по цене 100 рублей за штуку. Практика показала, что за день можно продать 3,4 или 5 коробок с цветами. В каждой коробке – 50 роз. Если розы в течение дня не продаются, то под вечер владелец цветочного магазина снижает цены на розы до 30 рублей за штуку, так как на следующий день товарный вид роз будет утрачен. Сто дней наблюдений привели к следующему результату: три коробки цветов продавались 45 раз, четыре коробки – 20 раз, пять коробок – 35 раз. Сколько коробок роз ежедневно должен закупать владелец магазина, чтобы получить максимум дохода? Определить ожидаемый максимальный доход в условиях риска. Решение принять с использованием численных значений вероятностей исходов.

**Задача 32**

Используя известные вероятности различных значений спроса и максимальный ожидаемый доход в условиях риска из задачи 31, определить ожидаемый доход в условиях полной информации и ожидаемую стоимость полной информации.

**Задача 33**

Остаточная стоимость актива после четырех лет его эксплуатации составляет 120 млн рублей. Чему равно ежегодное амортизационное начисление, если первоначальная стоимость актива составляла 180 млн рублей?

**Задача 34**

Предприятие рассматривает вопрос о замене оборудования. Анализ ситуации дал следующую информацию.

Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование
Стоимость при покупке, руб.	550000	600000
Балансовая стоимость, руб.	380000	-
Оставшийся срок службы, лет	7	7
Производственные затраты, руб. год	300000	250000

Ожидается, что как для нового, так и для старого оборудования через 7 лет остаточная стоимость будет равна нулю. Сейчас старое оборудование можно продать за 350000 руб. Норма дисконта равна  $i = 10\%$ . Определить целесообразность замены оборудования.

**Задача 35**

Для инвестиций в оборудование действует скидка списания в размере 25% от оставшейся балансовой стоимости оборудования. Ставка корпоративного налога равна 35%. Предприятие рассматривает вопрос о покупке оборудования за 2,9 млн руб., которое обеспечит в течение четырех лет дополнительные чистые поступления денежных средств в размере 860 тыс. руб. год. Ожидается, что в конце четвертого года это оборудование будет продано по стоимости спи-

сания, которая пойдет на уплату налога за предыдущий год. Отсрочка в уплате налога равна одному году. Процентная ставка равна 14%. Определить чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта. Целесообразна ли замена оборудования?

**Задача 36**

Основной капитал предприятия состоит из здания, стоимостью 120 млн руб., рассчитанного на 60 лет эксплуатации, оборудования, стоимостью 80 млн руб., рассчитанного на 10 лет эксплуатации.оборотный капитал фирмы, оцениваемый в 60 млн руб., оборачивается 2 раза в год. Определить период и частоту оборота полного капитала.

**Задача 37**

Из всего календарного фонда времени оборудование работает 280 дней в год. Каждые сутки оборудование эксплуатируется 16 часов. Всего на предприятии установлено 60 однотипных аппаратов. Часовая норма производительности единицы оборудования равна 3 т час. Какова производственная мощность предприятия?

**Задача 38**

Фактический выпуск продукции на единицу мощности составляет 4000 штук. Вычислить коэффициент использования производственной мощности, если планируемый выпуск продукции на единицу мощности составляет 5000 штук?

**Задача 39**

Тарифная ставка рабочего 1-го разряда равна 600 руб. день. Эффективное время работы одного рабочего составляет 240 дней. Численность рабочих 1-го разряда, занятых на производстве, равна 200. Определить тарифный фонд оплаты труда.

**Задача 40**

Средняя дневная зарплата рабочего равна 800 руб. Фонд оплаты труда, состоящий из тарифного фонда, доплат, надбавок и премий, составляет 31,2 млн рублей, а эффективный фонд времени по балансу – 260 дней. Сколько рабочих занято на производстве?

**Задача 41**

Определить общую продолжительность процесса обработки партии из 40 деталей при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном видах движения, если время обработки одной детали (в мин.) по операциям составляет:  $t_1 = 1,5$ ;  $t_2 = 1,5$ ;  $t_3 = 0,5$ ;  $t_4 = 2,5$ . Передаточная партия, удобная для транспортировки, равна 10 шт. Какой вид движения наиболее целесообразен?

**Задача 42**

Количество рабочих, занятых в непрерывном производстве, в сутки составляет 15 человек. Работа организована в три смены. Норма обслуживания – 4 аппарата на человека. Определить количество действующих аппаратов на предприятии.

**Задача 43**

Предприниматель рассматривает вопрос, связанный с открытием цеха. Если он откроет большой цех, то при благоприятном состоянии рынка получит 70 млн рублей прибыли, при неблагоприятном – понесет убытки 40 млн рублей. Маленький цех принесет ему 30 млн рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытков - при неблагоприятном. Шансы благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести экспертная организация, обойдется предпринимателю в 5 млн рублей. Экспертная организация считает, что состояние рынка окажется неблагоприятным с вероятностью 0,4. В то же время при положительном экспертном заключении состояние рынка окажется благоприятным с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении состояние рынка может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять ре-

шение. Следует ли заказывать проведение исследования рынка? Следует ли открывать цех, и если да, то какой именно? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

#### **Задача 44**

Компания рассматривает вопрос о строительстве фабрики. Возможны три варианта действий.

А. Построить большую фабрику стоимостью  $M_1 = 610$  тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_1 = 240$  тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,75$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R_2 = 40$  тыс. долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,25$ .

Б. Построить маленькую фабрику стоимостью  $M_2 = 340$  тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_1 = 140$  тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,75$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R_2 = 15$  тыс. долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,25$ .

В. Отложить строительство фабрики на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,85$  и  $p_4 = 0,15$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить фабрику по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,92$  и  $p_6 = 0,08$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания фабрику строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задача 45**

В таблице указаны вероятности получения прибыли для двух вариантов инвестирования.

$x_i$ – возможные значения прибыли, млн.руб.	-0,3	-0,2	0	0,1	0,4	0,5
$p_i$ – соответствующие значения вероятностей						
Вариант 1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3
Вариант 2	0,2	0,1	0	0,1	0,2	0,4

Какому из этих вариантов инвестирования следует отдать предпочтение?

**Задача 46**

Доходность ценных бумаг с нулевым риском равна 6%, а доходность акций рыночного портфеля равна 12%. Коэффициент  $\beta$  равен 1,4. Какова доходность обыкновенных акций компании?

**Задача 47**

Вероятности реализации пяти факторов риска такова:  $p_1 = 0,07$ ;  $p_2 = 0,10$ ;  $p_3 = 0,08$ ;  $p_4 = 0,05$ ;  $p_5 = 0,03$ . При этом известно, что реализация хотя бы одного из факторов риска приведет к потере инвестиций, которые равны 100 млн руб. В то же время известно, что если ни один из факторов риска не реализуется, то инвестор получит прибыль в 80 млн руб. в год. Какова ожидаемая стоимостная оценка инвестиций? Стоит ли инвестировать такое рискованное дело, если норма дисконта составляет 11%?

**Задача 48**

У предприятия, которое реализует свой товар на одном из десяти рынков региона, появились две конкурирующие фирмы, каждая из которых планирует выйти на один из этих десяти рынков региона. Известно, что при конкуренции предприятия одновременно с двумя фирмами оно обанкротится. Какова вероятность банкротства предприятия, если вероятности выбора конкурентами рынков одинаковы?

**Задача 49**

Детали, изготавливаемые цехом завода, попадают для проверки их на стандартность к одному из двух контролеров. Вероятность того, что деталь попадет к первому контролеру, равна 0,6, а ко второму – 0,4. Вероятность того, что годная деталь будет признана нестандартной первым контролером, равна 0,08, а вторым – 0,04. Найти вероятность того, что случайно выбранная деталь будет признана нестандартной.

**Задача 50**

Первоначальная сумма  $P = 6000$  руб. помещена в банк на  $n = 3$  года под  $i = 14\%$  годовых (проценты простые). Найти наращенную сумму.

**Задача 51**

Первоначальная сумма  $P = 10000$  руб., наращенная сумма  $S = 16000$  руб.,  $i = 12\%$  годовых (проценты простые). Найти период начисления.

**Задача 52**

Первоначальная сумма  $P = 6000$  руб., наращенная сумма  $S = 11000$  руб., период начисления  $n = 4$  года. Найти сложную процентную ставку.

**Задача 53**

Наращенная сумма  $S = 9000$  руб., период начисления  $n = 3$  года, сложная процентная ставка  $i = 11\%$  годовых. Найти первоначальную сумму.

**Задача 54**

Какой вариант инвестирования первоначальной суммы на  $n = 3$  года лучше: под простую процентную ставку  $17,5\%$  годовых или под сложную процентную ставку  $15\%$  годовых?

**Задача 55**

Вкладчик в течение  $n = 4$  лет вносит в банк  $R = 6000$  руб. Проценты на вклад начисляются по сложной процентной ставке  $i = 12\%$  годовых. Найти наращенную (будущую) сумму ренты.

**Задача 56**

Определить размер ежегодных платежей в конце года по сложной процентной ставке  $i = 11\%$  годовых для накопления через  $n = 3$  года суммы  $S = 80000$  руб.

**Задача 57**

Определить сроки погашения кредита  $A = 30000$  руб. при ежегодных платежах  $R = 9000$  руб. и процентной ставке  $i = 15\%$  годовых для ренты постнумерандо и пренумерандо.

**Задача 58**

Каждый месяц цены растут на  $1,8\%$ . Каков ожидаемый уровень инфляции за год?

**Задача 59**

Уровень инфляции в январе составил  $3\%$ , в феврале –  $2\%$ , в марте –  $4\%$ . Каков уровень инфляции за рассматриваемый период?

**Задача 60**

Вкладчик в течение  $n = 3$  лет вносит в банк  $R = 12000$  руб. Проценты на вклад начисляются по сложной процентной ставке  $i = 14\%$  годовых. Определить современную стоимость простой ренты постнумерандо и пренумерандо.

**Задача 61**

Дивиденд, выплачиваемый ежегодно по акции нулевого роста, равен  $D = 600$  рублей. Ожидаемая норма прибыли  $k_s = 4\%$ . Какова теоретическая (внутренняя) цена акции?

**Задача 62**

Последний из уже выплаченных дивидендов по акциям нормального роста  $D_0 = 800$  рублей. Ожидаемый темп роста дивидендов  $g = 12\%$ . Определить дивиденд, который акционер ожидает получить в текущем году.

---

**Тесты**
**Тест 1****1. Заполнить пропуски в предложениях.**

а) ... – это заранее намеченная последовательность осуществления какой-либо программы или работы.

б) Стремящаяся к нововведениям, самостоятельная, осуществляемая на свой риск экономическая деятельность, организованная в рамках определенной структуры, целью которой является получение прибыли, называется ... .

в) ... – это конфиденциальный документ, в котором дается описание основных разделов развития фирмы на конкретном рынке.

г) ... включает в себя разработку плана, организацию его осуществления и контроль за его выполнением.

**2. Определить члены деления понятия «бизнес-проект» по следующим основаниям деления:**

а) по продолжительности осуществления;	1) мультипроект;
б) по степени технической организованной и др. видов сложности;	2) строительный;
в) по сферам деятельности;	3) временный;
г) по размерам проекта, количеству участников и степени влияния на внутр. и внешн. среду;	4) простой;
д) по характеру предметной деятельности;	5) мелкий;
е) по составу и структуре.	6) социальный;
	7) масштабный;
	8) долгосрочный;
	9) минипроект.

**3. Целью бизнес-плана может быть:**

1. получение прибыли;
2. получение кредита;
3. инструктаж персонала фирмы;
4. определение стратегических и тактических направлений и ориентиров фирмы в бизнесе;
5. привлечение инвестиций;
6. реализация бизнес-идеи.

**4. Определить факторы, влияющие на стратегическое планирование:**

а) факторы внутренней среды;	1) подбор команды партнеров;
б) факторы внешней среды.	2) выбор предмета деятельности;
	3) разработка бизнес-плана;
	4) правовая среда;
	5) социально-культурная обстановка;
	6) биологическая среда;
	7) механизм сохранения предпринимательской тайны;
	8) географическая среда.

**5. Заполнить пропуски в предложении:**

Существуют следующие разновидности экономических стратегий: ..., медленный рост, простое воспроизводство, постепенное сокращение, ..., переориентация, немедленная ликвидация.

**6. Указать методы обоснования плановых решений:**

1. Экономический.
2. Социальный.
3. Статистический.
4. Нормативный.
5. Физический.
6. Юридический.
7. Балансовый.
8. Инженерный.

**7. Выделить основные характеристики фирмы, которые следует указать в резюме бизнес-плана:**

1. сводный баланс активов и пассивов предприятия;
2. характерные условия работы фирмы;
3. данные о создании и регистрации фирмы, контактные телефоны руководителей;
4. источники получения информации;
5. прогнозируемые основные экономические показатели развития фирмы;

6. факторы конкурентоспособности предполагаемых товаров или услуг.

8. Указать единицу измерения нормы чистой прибыли:

1. рубль;
2. процент;
3. единица измерения объема продукции;
4. безразмерная величина.

9. Выделить необходимые данные, которые следует включить в раздел бизнес-плана «Характеристика товаров – услуг».

1. информация о рекламной деятельности;
2. список названий предлагаемых товаров (услуг);
3. соответствие предлагаемой продукции требованиям стандартизации и сертификации;
4. планы конкурентов в отношении увеличения объемов продаж товаров (услуг);
5. основные этапы производства предлагаемых товаров (услуг).

10. Стандарт измеряемой величины представляет собой:

1. выборочную дисперсию измеряемой величины;
2. среднее арифметическое значение измеряемой величины;
3. выборочное среднее квадратическое отклонение измеряемой величины;
4. относительную погрешность измерения.

11. Определить задачи, которые необходимо решить при исследовании рынка сбыта.

1. разработка мероприятий, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства;
2. организация послепродажного обслуживания;
3. разработка стратегии конкурентной борьбы;
4. определение источников получения информации.

12. Выделить факторы, относящиеся:

а) к неценовым факторам воздействия на спрос;	1) изменение технологий;
б) к неценовым факторам воздействия на предложение.	2) изменение цен на другие товары;
	3) изменение вкусов потребителей;
	4) изменение доходов потребителей;

	5) изменение налогов и субсидий; 6) смена руководства предприятия; 7) степень удовлетворения потребителей; 8) изменение цен на сопряженные товары.
--	---

**13. Заполнить пропуск в предложении.**

Предложены следующие показатели, характеризующие динамику спроса и предложения: ценовая эластичность спроса, ценовая эластичность предложения, ... .

**14. Уравнивание годовой нормы чистой прибыли во всех отраслях производства происходит в результате:**

1. внутриотраслевой конкуренции;
2. научной организации труда;
3. целевых программ развития отраслей;
4. межотраслевой конкуренции.

**15. Выделить основные средства конкурентной борьбы:**

1. ассортимент изделий (услуг);
2. упаковка;
3. цена;
4. размещение складских помещений;
5. качество;
6. технико-экономические показатели;
7. соблюдение прав потребителей.

**16. Определить характеристики, по которым производится выбор наиболее конкурентоспособных инвестированных проектов:**

1. чистый дисконтированный доход;
2. индекс качество / затраты;
3. норма чистой прибыли;
4. эквивалентный годовой денежный поток.

**17. Указать сферы исследования, которые не входят в план маркетинга.**

1. методы стимулирования продаж;
2. повышение качества товаров (услуг);

3. формирование коллектива предприятия;
4. формирование общественного мнения;
5. ценообразование;
6. реклама.

**18. Заполнить пропуск в предложении:**

Точка пересечения кривых зависимостей авансированного капитала от объема производства  $D(V)$  и выручки – от объема продаж  $D^1(V)$  называется ... .

**19. Определить очередность основных этапов планирования производственной программы:**

1. планирование производства товарной продукции;
2. планирование реализации продукции;
3. технико-экономическое обоснование проекта;
4. планирование повышения индекса качества себестоимости;
5. техническая подготовка производства.

**20. Заполнить пропуск в предложении.**

Часть производительного капитала, стоимость которой переходит в стоимость готовой продукции в течение одного оборота капитала, называется ... .

### Тест 2

1. Выделить мероприятия, относящиеся к:

<p>а) организационной структуре фирмы;</p> <p>б) подбору и оценке персонала;</p> <p>в) методам и формам стимулирования и ответственности персонала.</p>	<p>1) распределение должностных обязанностей между сотрудниками;</p> <p>2) установление порядка координации деятельности и взаимосвязи между подразделениями;</p> <p>3) разработка методов борьбы с конкурентами;</p> <p>4) установление форм наказания персонала;</p> <p>5) установление порядка взаимоотношений между сотрудниками;</p> <p>6) разработка организационной схемы управления.</p>
---	--

**2. Заполнить пропуск в предложении.**

Различают три основных вида организации движения производственных процессов во времени: последовательный, параллельный и ... .

**3. Дерево решений – это:**

1. схема, показывающая последовательность принятия решений от вышестоящих подразделений предприятия к нижестоящим;
2. графическое изображение процесса распределения задач по подразделениям фирмы по выполнению решений руководства фирмы;
3. графическое изображение процесса принятия решений.

**4. Страховщик – это:**

1. физическое лицо, ведающее созданием и использованием денежного фонда;
2. юридическое или физическое лицо, вносящее в страховой денежный фонд установленные платежи;
3. специальная организации, ведающая созданием и использованием денежного фонда;
4. юридическое или физическое лицо, нанесшее ущерб предприятию.

**5. Главной задачей части бизнес-плана, касающейся рисков в деятельности фирмы, является:**

1. устранение конкурентов с рынка;
2. страхование;
3. разработка мер по ликвидации последствий рисков;
4. разработка мер по минимизации последствий рисков.

**6. Указать факторы риска, относящиеся к:**

а) объективным;	1) финансовая нестабильность;
б) субъективным.	2) наводнение;
	3) недобросовестность деловых партнеров;
	4) вымогательство со стороны криминальных структур;
	5) землетрясение;
	6) ущемление прав предпринимателей государственными органами;
	7) эпидемия заболевания.

**7. Главная задача поступлений и выплат состоит в следующем:**

1. показать, как будет формироваться и изменяться прибыль;
2. составление сводного баланса активов и пассивов предприятия;
3. проверка будущей ликвидности фирмы и синхронности поступлений и расходов денежных средств;
4. оценка деятельности финансового отдела предприятия.

**8. Сводный баланс активов и пассивов предприятия составляется:**

1. на начало и конец первого года реализации проекта;
2. на три года;
3. на конец каждого года реализации бизнес-проекта;
4. в конце реализации бизнес-проекта.

**9. Акции, по которым размер дивидендов не фиксируется и не гарантируется, а определяется общим собранием акционеров по итогам хозяйственной деятельности за истекший год, называются ... .**

**10. Разработка «Стратегии финансирования» включает в себя следующие мероприятия:**

1. финансовую отчетность подразделений предприятия;
2. расчет планируемых затрат для реализации бизнес-проекта;
3. определение источников финансирования проекта;
4. составление графика погашения задолженности фирмы;
5. определение прибыльности инвестиций.

**11. Указать перечень документов, которые не включаются в Приложение бизнес-плана:**

1. анкеты руководящих работников конкурирующих фирм;
2. результаты аудиторских проверок;
3. технические данные о продукции;
4. сделки с бизнес-партнерами;
5. схема производственных потоков.

**12. Различаются два вида смет: смета затрат и смета ... .**

**13. При разработке бизнес-плана заинтересованными сторонами являются:**

1. федеральные органы, оказывающие поддержку развитию мелкого и среднего бизнеса;

### Бизнес-планирование

---

2. местные (региональные, территориальные) ассоциации предпринимателей;
3. потребитель, использующий продукцию;
4. заказчик бизнес-плана.

**14. Среди программного обеспечения бизнес-планирования наибольшее распространение получил пакет ....**

**15. Выделить наиболее часто встречающиеся ошибки при разработке бизнес-плана:**

1. недостаточно четкое и согласованное распределение ответственности в проекте;
2. недооценка возможных рисков;
3. привлечение в команду планирования и управления проектом специалистов из других организаций;
4. достаточно долгая разработка бизнес-плана;
5. повторение ошибок из старых проектов.

**16. Указать очередность стадий реализации бизнес-плана:**

1. процесс производства товаров (услуг);
2. процесс реализации готовых товаров (услуг);
3. изыскание финансовых средств;
4. распределение выручки;
5. процесс превращения денежного капитала в производительный.

**17. Определить источники финансирования, относящиеся к:**

а) внутренним; б) внешним.	1) средства от выпуска акций, облигаций; 2) доходы от долевого участия в других фирмах; 3) финансовые средства от вне-реализационных операций фирмы; 4) факторинг; 5) лизинговые операции; 6) суммы, выплачиваемые страховыми органами за ущерб.
-------------------------------	---

**18. Реализация бизнес-плана включает в себя следующие мероприятия:**

1. определение продолжительности каждой стадии реализации проекта.
2. постоянная корректировка и изменение целей проекта;
3. составление графика реализации бизнес-плана;
4. распределение обязанностей и контроль за их выполнением;
5. самостоятельная импровизация в процессе корректировки планов;
6. документирование всех данных реализации бизнес-плана для последующего его анализа.

**19. Заполнить пропуск в предложении.**

Существуют следующие методы проведения контроля мероприятий: проверка, надзор, ревизия, наблюдение (мониторинг), обследование и ... .

**20. Перед финансовым контролем стоят следующие задачи:**

1. контроль качества производимых услуг;
2. содействие рациональному расходованию материальных ценностей на предприятии;
3. содействие сбалансированности между потребностью в финансовых ресурсах и размерами денежных доходов и фондов предприятия;
4. обеспечение своевременности и полноты выполнения финансовых обязательств;
5. ведение бухгалтерского учета и отчетности.

### **Список тем контрольных работ**

1. Основные понятия, цели и задачи бизнес-планирования.
2. Классификация бизнес-проектов.
3. Структура бизнес-плана предприятия.
4. Стратегическое планирование.
5. Методы обоснования плановых решений.
6. Общая характеристика фирмы (резюме).
7. Характеристика товаров (услуг). Основное уравнение измерений.
8. Рынок сбыта товаров (услуг). Разработка мероприятий по удержанию данной ниши рыночного пространства.
9. Ценовая эластичность спроса и предложения, эластичность спроса по доходу.
10. Неценовые факторы воздействия на спрос и предложение.
11. Конкуренция на рынках сбыта. Метод сегментации рынков по основным конкурентам.
12. Расчет индекса качества/затраты, чистого дисконтированного дохода, эквивалентного годового денежного потока, внутренней нормы доходности и периода окупаемости вложенных средств.
13. План маркетинга.
14. Определение точки безубыточности и прогнозируемых объемов продаж.
15. Планирование рекламной деятельности.
16. Организация послепродажного обслуживания.
17. План производства.
18. Способы контроля качества продукции.
19. Расчет основных производственных показателей: амортизационных отчислений, периода оборота полного капитала, производственной мощности, оплаты за труд.
20. Планирование потребностей в материально-технических ресурсах.
21. Организационный план.
22. Принятие организационного решения в условиях неопределенности. Дерево решений.
23. Риски в деятельности фирмы.
24. Страхование как способ минимизации рисков.
25. Прогнозирование финансовых результатов деятельности предприятия.
26. Планирование и расчет основных финансовых показателей.
27. Стратегия финансирования.

*Список тем контрольных работ*

---

28. Порядок разработки бизнес-плана.
29. Определение сметы доходов и расходов и сметной стоимости.
30. Согласование интересов бизнес-партнеров.
31. Программное обеспечение бизнес-проектов.
32. Предотвращение типичных ошибок в бизнес-планировании.
33. Внутренние и внешние источники финансирования.
34. Кругооборот производственного капитала и стадии реализации бизнес-плана.
35. Сущность, формы и методы контроля.
36. Порядок проведения контроля мероприятий.
37. Задачи финансового контроля. Комплексный контроль.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1999.
2. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование. – М.: Финансы и статистика, 2000.
3. Беляев С.Г., Кошкин В.И. Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 1996.
4. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996.
5. Вяткин В., Хемптон Дж. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом: концепции, задачи, ситуации. – М.; Екатеринбург, 1998.
6. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика. – М.: Высшая школа, 2003.
7. Головань С.И. Бизнес-планирование. – М.: Феникс, 2002.
8. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2002.
9. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – М.: Экономическое образование, 2002.
10. Куликов Л.М. Экономическая теория. – М.: Проспект, 2005.
11. Попов В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта. – М.: Финансы и статистика, 1997.
12. Просветов Г.И. Бизнес-планирование. Задачи, решения. – М.: Издательство РДЛ, 2005.
13. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: ЮНИТИ, 2003.