

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

С. А. ГРАЧЕВ М. В. РАХОВА А. К. ХОЛОДНАЯ

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие



Владимир 2017

УДК 338.2:334.7  
ББК 65.291.231.1  
Г 78

Рецензенты:

Директор ООО «БИЗНЕС-ГАРАНТ», г. Владимир  
*В. В. Лимонов*

Доктор экономических наук, доцент  
профессор кафедры экономики и стратегического управления  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*О. Л. Гойхер*

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

**Грачев, С. А.** Бизнес-планирование : учеб. пособие /  
Г78 С. А. Грачев, М. В. Рахова, А. К. Холодная ; Владим. гос. ун-т им.  
А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2017. – 78 с.  
ISBN 978-5-9984-0775-8

Содержит краткое изложение курса «Бизнес-планирование», приведен обзор теоретических основ планирования и прогнозирования, выделены и описаны основные разделы бизнес-плана, рассмотрены рекомендуемые методы для анализа внутренней и внешней сред фирмы, оценки эффективности проекта, а также учета рисков. Представлены темы, рекомендуемые для выполнения курсовых работ, перечень экзаменационных вопросов, тестовые задания для самоконтроля.

Предназначено для бакалавров и магистрантов направления подготовки «Экономика», а также студентов других экономических и управленческих направлений Владимирского государственного университета всех форм обучения, изучающих курс «Бизнес-планирование».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 1. Табл. 11. Библиогр.: 6 назв.

УДК 338.2:334.7  
ББК 65.291.231.1

ISBN 978-5-9984-0775-8

© ВлГУ, 2017

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема привлечения инвестиций, способных создать мощный импульс для развития фирм, волнует сегодня большинство отечественных и зарубежных предпринимателей. Инвестиции требуются всем, однако получает их далеко не каждый. Фирмам приходится в полной мере учитывать условия, на которых они получают инвестиции. В противном случае они рискуют понести убытки, а в ряде случаев – стать банкротами. Того же, кто предоставляет денежные средства, – инвестора, интересует прибыль, которую он может получить.

Важнейшим элементом организации предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики является создание бизнес-плана, который в мировой практике представляет собой основу для оценки перспективности вновь создаваемых коммерческих предприятий или намеченных ими для реализации проектов выпуска новой продукции. Бизнес-план – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка со сложившейся на сегодняшний день экономической ситуацией.

Бизнес-план – это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом деятельности предприятия. Бизнес-план всегда носит вероятностный характер, предполагает возможность различных вариантов делового поведения предприятия. Бизнес-план – это план возможных действий предприятия как на рынке, так и во внутриорганизационном пространстве, например, социального развития организации. Любая информация, представленная в бизнес-плане (стратегия, формулы распределения прибыли, схемы работы с поставщиками и субподрядчиками и т. п.), является предметом обсуждения и дальнейшего анализа.

Пособие предназначено для студентов и магистрантов, изучающих курс «Бизнес-планирование» в рамках направления подготовки «Экономика».

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов.

Студент должен

**знать:**

- теоретические основы бизнес-планирования;
- основы планирования основных показателей финансового и производственного состояния фирмы;
- основные методы анализа финансовой и иной отчетности фирмы;
- методы составления разделов экономического плана развития фирмы;
- методы оценки целесообразности и эффективности бизнес-планирования;

**уметь:**

- анализировать финансовую и иную отчетность фирмы;
- определять эффективность бизнес-плана;
- выполнять необходимые для составления планов разделы, обосновывать их;

**владеть методами:**

- составления планов развития фирмы;
- определения эффективности и целесообразности бизнес-плана;
- оценки рисков, присущих данному виду деятельности.

## **Глава 1. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

### **1.1. Понятие, принципы и методы планирования**

Современное предприятие функционирует в условиях высокой конкуренции и постоянно изменяющейся внешней среды, когда ценность ресурсов, имеющих ограниченную величину, резко возрастает. В этой связи для достижения стратегических целей и выполнения тактических задач организации необходимо осуществлять процессы планирования и прогнозирования хозяйственной деятельности.

*Планирование* – это определение цели развития управляемого объекта, методов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу.

Планирование – одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством. При всем многообразии форм рыночного предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности, для разных предприятий и организаций, которые необходимы для того, чтобы своевременно подготовиться, устранить потенциальные трудности, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности организации является важнейшей задачей для любого бизнеса, планирование – потребностью любой предпринимательской деятельности. Современная экономическая ситуация диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

– *формулирование* состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;

– *обоснование* выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

– *планирование* основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

– *определение потребности* ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

– *проектирование внедрения* разработанных планов и контроль за их выполнением.

Впервые общие принципы планирования были сформулированы в начале XX в. А. Файо́лем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

– *принцип необходимости планирования* означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

– *принцип единства планов* предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

– *принцип непрерывности планов* заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;

– *принцип гибкости планов* тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установлен-

ных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

– *принцип точности планов* определяется многими факторами как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования помимо рассмотренных выше классических принципов широкую известность имеют и общеэкономические.

1. *Принцип комплексности*. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

2. *Принцип эффективности* требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

3. *Принцип оптимальности* подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

4. *Принцип пропорциональности* предполагает сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

5. *Принцип научности* учитывает последние достижения науки и техники.

6. *Принцип детализации* учитывает степень глубины планирования.

7. *Принцип простоты и ясности* подразумевает соответствие уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение имеют принципы участия и холизма в разработанном Р. Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования.

*Принцип участия* предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя, неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими, неважно, насколько хорошо. Смысл этого – увеличить свои желания и способности, удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

*Принцип холизма* состоит из двух частей:

– *принцип координации* устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно;

– *принцип интеграции* определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому необходимо изменение стратегии другого уровня.

Согласно принципу холизма следует, что чем больше уровней и элементов в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Реализация принципов планирования осуществляется посредством использования разнообразных методов. Различают методы планирования по их схемам: «сверху вниз», «снизу вверх», встречное планирование.

*Планирование «сверху»* представляет собой централизованное планирование. Субъект управления (руководитель органа, вышестоящий уровень управления) формирует и доводит до сведения объекта управления (подчиненных органов, подразделений, отдельных сотрудников) целевую установку решения, основной замысел работы на предстоящий период и основные направления их реализации, а также стремится к тому, чтобы данные установки, замыслы и направления реализации были правильно и точно поняты. В практике планирование «сверху» органично сочетается с планированием «снизу».



*Планирование «снизу»* основано на децентрализованном планировании и заключается в том, что объект управления (подчиненный орган, подразделение, сотрудники), получив целевую установку планирования (рекомендации по планированию), разрабатывает и представляет субъекту управления свои предложения об имеющихся возможностях, способах и средствах реализации общего замысла этой установки в условиях конкретной обстановки на том или ином участке (направлении) деятельности. Такой подход не исключает инициативную постановку «снизу» проблем, вопросов организационного и иного характера, от решения которых зависит эффективность деятельности данной организации в целом и которые предполагают проведение мероприятий, требующих совместного с другими органами (подразделениями, сотрудниками) приложения усилий, и т. д.

*Встречное планирование* объединяет оба предыдущих способа. В процессе «сверху вниз» осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования «снизу вверх». При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования.

Реализация принципов в планировании осуществляется посредством использования разнообразных методов.

Методы планирования – основной инструмент плановиков. Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов. Многие методы хорошо известны и применяются не только в планировании.

Часть методов формализована и доведена до уровня экономико-математических моделей, другая имеет слабое описание. Все эти методы могут применяться отдельно и в комплексе.

Практики могут все их и не знать, но желательно все же иметь о них представление, знать их сущность, возможности применения.

К основным методам планирования относятся:

- балансовый;
- опытно-статистический;
- нормативный;
- экономико-математический;

- программно-целевой;
- экспертный.

*Балансовый метод* характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Обычно применяется в виде уравнивающих таблиц, содержащих наличие и источники образования ресурсов и соответствующие потребности. С его помощью проверяют обоснованность расчетов, взаимоувязку разделов и показателей на различных этапах планирования. Примером может служить баланс рабочего времени, баланс производственных мощностей, трудовых ресурсов.

*Опытно-статистический метод* характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования достаточно прост и широко используется в плановых расчетах. Но этот метод имеет существенный недостаток: плановый показатель будет отражать сложившийся уровень работы с его погрешностями в прошлом.

*Нормативный метод* (метод технико-экономических расчетов) основан на использовании норм и нормативов расхода живого и ове- щественного труда для определения переменных величин. Используется для обоснования количественной меры плановых заданий или технико-экономических расчетов.

*Экономико-математические методы и модели.* Сущность их состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает уровень обоснованности плана. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и часто экспертной оценки полученных данных. Наиболее распространены в современных условиях методы теории вероятностей (корреляции, регрессии, теории игр), математического программирования, методы имитации, теории графов и др.

*Программно-целевой метод* применяется для решения крупных проблем развития на различных уровнях управления и заключается в формировании конечной цели развития и программы по её достижению.

*Экспертный метод* основан на использовании логического и интуитивного анализа прямых и косвенных аналогий и ассоциаций, при этом привлекаются эксперты в соответствующей области.

### ***Контрольные вопросы***

1. Дайте определение процесса планирования.
2. Охарактеризуйте задачи планирования.
3. Сформулируйте принципы планирования.
4. Назовите формы планирования.
5. Кратко опишите методы планирования.

## **1.2. Виды планирования**

В современной экономике существует достаточно большое количество классификаций видов планирования. Наиболее часто выделяют следующие признаки классификации:

- характер детализации;
- степень неопределенности в планировании;
- содержание планов;
- уровень управления;
- методы обоснования;
- горизонты планирования;
- ориентация идей планирования;
- стадии разработки;
- степень точности;
- типы целей.

В зависимости *от характера детализации* принято различать два основных вида планирования:

– технико-экономическое предполагает разработку системы основных показателей развития предприятия. При этом происходят обоснование и выбор оптимального объема производства с учетом требований рынка, имеющихся производственных, трудовых и финансовых ресурсов, состояния техники и экономики предприятия, наличия прогрессивной нормативной базы, определяются конечные финансово-экономические показатели в целом по предприятию;

– оперативно-производственное детализирует технико-экономические планы, доводя текущие плановые задания до подразделений

предприятия с разбивкой по срокам, а также регулирует и корректирует производственный процесс на уровне цехов, участков и рабочих мест.

В зависимости *от степени неопределенности* различают планирование:

- детерминированное, которое предполагает наличие функциональных или жестко детерминированных связей, когда каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака;

- вероятностное, состоящее в научном предвидении состояния объекта в определенный момент будущего, основанное либо на анализе тенденций социально-экономического развития объекта, либо на использовании нормативных расчетов.

В зависимости *от содержания планов* планирование классифицируется на следующие виды:

- организационно-технологическое;
- социально-трудовое;
- снабженческо-сбытовое;
- финансово-инвестиционное;
- бизнес-планирование.

Каждый вид характеризуется своей системой плановых показателей, сроками выполнения работ, конечными или промежуточными результатами и т. д.

В зависимости *от уровня управления* планирование классифицируется по таким видам, как:

- фирменное/ корпоративное – относится к предприятию в целом или к управленческому звену высшего уровня;
- цеховое либо межцеховое – на уровне подразделений;
- внутрицеховое – на нижнем уровне (участок);
- бригадное или производственное (бригада, рабочее место).

*По методам обоснования* принято выделять следующие виды планирования:

- административное (централизованное, или директивное), которое предусматривает установление вышестоящим уровнем управления подчиненному предприятию плановых показателей по объему, номенклатуре и срокам выпуска продукции;

– индикативное, состоящее в том, что государство или вышестоящий орган управления регулирует деятельность предприятия посредством системы индикаторов, к которым относятся цены, тарифы, ставки налогов, уровень банковских процентных ставок, минимальный размер заработной платы и ряд других;

– рыночное самопланирование, основанное на взаимодействии спроса и предложения, цен на производимую продукцию.

Классификация видов планирования *по длительности горизонта планирования* предполагает его разделение:

– на долгосрочное планирование, охватывает длительный период времени 5 – 10 лет.

– среднесрочное планирование конкретизирует цели, определенные долгосрочным планом. Оно рассчитано на более короткий отрезок времени, величина которого, как правило, составляет три года;

– краткосрочное планирование (текущее) включает в себя разработку планов на год с последующей их детализацией по кварталам, месяцам, декадам или неделям.

Классификация видов планирования в зависимости *от ориентации его идей в прошлое, настоящее или будущее* предполагает наличие планирования:

– реактивного (нацеленного в прошлое);

– инактивного (приспосабливающегося к настоящему);

– преактивного (устремленного в будущее);

– интерактивного (соединяющего в себе лучшие идеи предыдущих видов) планирования.

*Стадии разработки* определяют классификацию видов планирования по двум группам:

– предварительное связано с разработкой проектов планов;

– окончательное связано с окончательным согласованием и утверждением плана, после чего он вступает в законную силу.

В зависимости *от степени точности* выделяют планирование:

– укрупненное;

– уточненное.

В зависимости *от типов целей* планирование подразделяют:

– на оперативное представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством;

– тактическое заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей;

– стратегическое включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов;

– нормативное требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы. Нормативное планирование распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его фоновым окружением, на которое оно не оказывает влияния, но которое на него воздействует.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите признаки классификации планирования.
2. Что подразумевает технико-экономическое планирование?
3. Сформулируйте понятия стратегического и тактического планирования.
4. Какие виды планирования выделяют в зависимости от стадии разработки?
5. Что подразумевает преактивное планирование?

### **1.3. Цели, задачи и виды бизнес-планирования**

*Бизнес-план (business-plan)* – подробный, четко структурированный, тщательно обоснованный, динамичный перспективный план развития конкретного направления бизнеса, который используется для стратегического планирования, организации и координации работ по проекту, переговоров с кредиторами и инвесторами, привлечения участников проекта.

Цель разработки бизнес-плана состоит в том, чтобы, с одной стороны, иметь четко и достаточно подробно разработанную перспективу развития бизнеса или конкретного предпринимательского проекта, а с другой – получить денежные средства у инвесторов или кредиты у банка.

Исходя из целей можно сформулировать и задачи разработки бизнес-плана:

- проанализировать и оценить результаты деятельности предприятия, фирмы за определенный период, выявить отклонения от запланированного уровня и наметить меры по оптимизации мероприятий;

- понять и оценить финансовые аспекты своего бизнеса, эффективность инвестиционного проекта и экономическую целесообразность его осуществления;

- собрать важнейшую информацию о состоянии отрасли и рынка, выяснить конкурентоспособность намечаемого к производству товара.

Бизнес-план помогает решить следующие *проблемы*:

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

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

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

- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы;

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

- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

1. По бизнес-линиям (продукция, работы, услуги).

2. По предприятию в целом (новому или уже действующему).

В *стратегическом бизнес-плане* сначала анализируется деятельность компании со всеми ее сильными и слабыми сторонами, затем

выделяются основные направления развития компании, устанавливаются цели деятельности и на основании всего этого вырабатывается стратегия развития компании, чтобы максимально использовать ее потенциал.

*Бизнес-план финансового оздоровления* – вид бизнес-плана, применяемый в условиях кризиса компании, когда необходимо принять меры по ее выводу из трудного положения. В данном случае вырабатывается такой план, который требует решительных и быстрых действий.

*Бизнес-планы проектов и/или сделок* вырабатываются для решения конкретных задач, например поиска новых рынков сбыта, выявления новой ниши продукта, вытеснения конкурента и т. д. Способствуют снижению уровня рисков и повышению производительности от каждой конкретной сделки, а также сбалансированности компании в целом. В данном виде плана необходимо уделить внимание тому, как и в течение какого времени вложенные средства будут использоваться.

*Инвестиционный бизнес-план* – это самый трудный вид бизнес-плана, так как чаще всего он составляется под использование заемных средств. Здесь очень важно оценить финансовую привлекательность объекта либо результат сделки, который должен соответствовать объему вложенных средств.

Бизнес-план должен отвечать ряду требований:

- быть написан простым и понятным языком с использованием кратких и четких формулировок;
- быть ёмким, но не излишним;
- носить всеобъемлющий характер, т. е. включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;
- опираться на реальные факты и обоснованные предложения;
- иметь завершённый характер, т. е. содержать стратегию достижения поставленных целей;
- обладать комплексностью, т. е. содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение;
- иметь перспективный характер, т. е. обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;



- обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы;
- иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

### ***Контрольные вопросы***

1. Дайте понятие бизнес-плана.
2. В чем заключается главная цель бизнес-плана?
3. Сформулируйте задачи бизнес-плана.
4. Какие проблемы можно решить посредством применения бизнес-плана?
5. Назовите виды бизнес-планов. В чем заключаются их различия?

## Глава 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

### 2.1. Состав и структура бизнес-плана

Структура и содержание бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели составления этого документа и области применения. В настоящее время существуют несколько групп стандартов его составления.

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

- Организации Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- Европейского союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государств (TACIS);
- Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги (KMPG);
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).

Наиболее часто используемым является стандарт, предложенный Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO), состав рекомендаций которого представлен в табл. 1.

*Таблица 1*

#### ***Структура и содержание бизнес-плана по стандарту UNIDO***

Структура	Содержание
Резюме	Краткое изложение основных полученных результатов, представляющих интерес для потенциального инвестора и дающих представление об общей идее бизнес-плана
Описание предприятия и сферы деятельности	1. Общие сведения о предприятии 2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия 3. Структура управления и кадровый состав 4. Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы

Структура	Содержание
	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Сфера деятельности и ее перспективы</li> <li>6. Партнерские связи и социальная активность</li> </ul>
Описание продукции (услуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Краткое описание продукции, основные характеристики</li> <li>2. Конкурентоспособность продукции (услуги)</li> <li>3. Патентоспособность и авторские права</li> <li>4. Лицензия</li> <li>5. Условия поставки</li> <li>6. Безопасность</li> <li>7. Гарантии и сервис</li> <li>8. Эксплуатация и утилизация</li> </ul>
Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Требования потребителей к продукции</li> <li>2. Описание конкуренции</li> <li>3. Описание рынка сбыта продукции</li> <li>4. Описание поставки товара</li> <li>5. Стратегия привлечения потребителей</li> </ul>
Производственный план	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Общие сведения о предприятии</li> <li>2. Технология и уровень квалификации исполнителей</li> <li>3. Кадровое обеспечение</li> <li>4. Объем производства</li> <li>5. Расходы на персонал, сырье, смета текущих затрат</li> <li>6. Расчет переменных и постоянных издержек</li> </ul>
Организационный план	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Описание руководящей группы</li> <li>2. Организационная структура</li> <li>3. Механизм поддержки и мотивации</li> <li>4. Правовое обеспечение</li> </ul>
Финансовый план	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Затраты подготовительного периода</li> <li>2. Затраты текущего (основного) периода</li> <li>3. Расчет поступлений от проекта</li> <li>4. Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга)</li> <li>5. Расчет налоговых платежей</li> <li>6. Другие поступления и выплаты</li> <li>7. Отчет о прибылях и убытках</li> <li>8. Поток реальных денег</li> <li>9. Прогнозный баланс</li> </ul>
Направленность и эффективность проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Направленность и значимость проекта</li> <li>2. Показатели эффективности его реализации</li> <li>3. Анализ чувствительности проекта</li> </ul>
Риски и гарантии	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства</li> <li>2. Гарантии возврата средств партнёрам и инвесторам</li> </ul>
Приложения	Содержат дополнительный иллюстративный материал

Структура любого бизнес-плана может быть дополнена такими разделами, как анализ макроокружения, анализ отрасли, анализ рынка, конкурентный анализ, продуктовый анализ, логистика проекта, выбор местоположения, анализ издержек проекта, описание поставщиков, стратегия развития проекта, описание персонала, схема финансирования, схема взаимодействия с инвестором, отношения с заинтересованными сторонами, оценка рисков проекта, мероприятия по снижению и минимизации рисков и многими другими. Также могут вводиться любые другие разделы, в которых будет освещаться информация, представляющая интерес для потенциального инвестора.

Процесс разработки бизнес-плана состоит из ряда этапов.

1. Определение цели написания бизнес-плана, которая формируется перечнем проблем, решаемых в разрабатываемом бизнес-плане.

2. Определение списка тех лиц, которым будет направлен бизнес-план: инвесторов, деловых партнёров, менеджеров фирмы, клиентов.

В соответствии со списком необходимо решить, какие разделы будут приоритетными. Для инвесторов, например, наиболее значимыми являются инвестиционный и финансовый планы, описание руководства фирмы.

3. Сбор информации, необходимой для разработки бизнес-плана из внутренних (отчётов, планов) и внешних источников (маркетинговых исследований, экспертов).

Наиболее сложен этот этап для вновь создаваемых предприятий. Собранная информация во многом будет субъективной, поэтому необходимо привлечь специалистов для её анализа и корректировки в соответствии с изменениями во внешней среде.

4. Выбор структуры бизнес-плана исходя из его цели и задач.

5. Разработка бизнес-плана.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите стандарты бизнес-планирования.

2. Какие указанные стандарты являются обязательными?

3. Перечислите состав бизнес-плана по стандарту UNIDO.

4. Что в себя включает раздел бизнес-плана «Маркетинг и сбыт продукции»?

5. Перечислите этапы бизнес-планирования.

## 2.2. Резюме

Резюме предназначено для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений. Этот раздел должен привлечь интерес того, кому он адресован. Именно из него потенциальные инвесторы получают свое первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом.

В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь проект, раскрываются сущность и цель предприятия. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана.

Резюме рекомендуется готовить после того, как выполнена вся работа по составлению бизнес-плана, в последнюю очередь. Только после того как бизнес-план написан и продуман, можно в сжатой форме изложить его основное содержание.

При написании резюме следует подбирать доходчивые выражения, сохраняя деловой стиль. Интерес адресата должны вызывать концепция, норма прибыли или просто стиль изложения.

Содержание резюме:

- описание предприятия, его специфические черты, какой путь развития прошло предприятие на сегодняшний день;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала и его способностях применительно к настоящему проекту, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;
- описание ситуации на рынке и в отрасли;
- преимущество продукции или услуг предприятия, ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;
- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какие доходы предполагается получить и за какой период времени;
- тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
- потребность в инвестициях, как они будут использованы, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться) инвесторам;
- ключевые экономические показатели эффективности проекта;
- риски, с которыми может столкнуться инвестор, выгоды, которые он может получить.

Основные требования к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем резюме не должен превышать 1 – 2 страницы.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите основного пользователя резюме бизнес-плана.
2. Изложите основные требования к порядку составления резюме.
3. Какие требования предъявляют к стилю изложения резюме?
4. Кратко изложите содержание резюме.

### **2.3. Описание предприятия и сферы деятельности**

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

Данный раздел бизнес-плана целесообразно структурировать следующим образом:

- описание сферы бизнеса;
- краткая характеристика предприятия;
- краткая историческая справка возникновения компании;
- организационная структура предприятия;
- характеристика менеджеров.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику вида экономической деятельности.

Для оценки среды рынка изучаются политическое, правовое, экономическое и социальное состояние, тенденции науки и техники, влияющие на спрос и качество товаров и услуг.

Оценка общего состояния рынка включает анализ состава и динамики объема реализации продукции, сравнение абсолютных и относительных отклонений фактических показателей в натуральном и стоимостном измерении в целом, по номенклатуре и ассортименту, а

также в зависимости от вида, порядка и формы оплаты, региона по годам и месяцам в сравнении с периодами (2 – 3 года), принятыми за базу.

Определяется рыночный потенциал, который характеризует возможный объем продаж за конкретный период времени в определенных условиях внешней среды (уровень спроса, товарное предложение и цены) и при влиянии маркетинговых действий. Показатель является производной абсолютного потенциала, под которым понимается предел рыночных возможностей при нулевой цене.

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

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

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

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

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите основную функцию раздела «Описание предприятия и сферы деятельности».
2. Охарактеризуйте кратко структуру данного раздела.
3. Дайте понятие рыночного потенциала.
4. Что собой представляет анализ внешней среды?
5. Что в себя включает оценка общего состояния рынка?

## 2.4. Описание продукции (услуг)

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

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

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

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

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

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

- каково его назначение и возможные сферы применения;
- основные характеристики и параметры;
- в чем особая ценность (выгода) продукта для потребителя – его уникальные, отличительные качества;
- почему именно данный товар будет пользоваться спросом на рынке;



- слабые стороны товара;
- характеристика спроса на данный товар;
- предполагаемый срок жизненного цикла товара;
- каким образом товар будет продаваться;
- уровень цены и группа покупателей, которой он доступен;
- каковы постоянные издержки, связанные с производством товара (калькуляция себестоимости);
- защищен ли товар авторскими правами, товарными знаками; патентная ситуация.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите основную цель данного раздела бизнес-плана.
2. На чем рекомендуется делать акцент при описании продукции?
3. Какие характеристики товаров рассматриваются в разделе?
4. Приведите требования к стилю изложения данной части бизнес-плана.
5. Какими характеристиками описывается полезный эффект от приобретения указанного товара?

## **2.5. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)**

Оценка будущего рынка сбыта продукции, потенциальных потребителей и их предпочтений – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана.

### *Анализ рынка сбыта проводится поэтапно*

1. *Сегментация рынка*, целью которой является поиск на рынке наиболее однородных по своему поведению групп покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент.

Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам.

Размер рынка – территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

2. *Решение об охвате сегментов рынка*, т. е. принятие предприятием решения о том, сколько сегментов следует охватить, как определить самые выгодные сегменты. Чаще всего используется одна из следующих стратегий.

Концентрация усилий на одном сегменте. Концентрированный маркетинг означает узкую специализацию компании на одном конкретном сегменте отрасли. Обычно такой сегмент имеет значимые отличия в потреблении и отличную от других сегментов модель совершения покупки. Маркетинговые программы и продукты компании, предназначенные для данного сегмента, практически невозможно транслировать на другие рынки отрасли, так как они либо настолько специфичны, что остальной рынок не оценит преимущества, либо переход их в массовое потребление снизит потребление на целевом рынке. Концентрированный маркетинг выгоден для малых компаний, способен обеспечить высокую долю на целевом рынке (рыночной нише), может дать хороший старт только начинающемуся бизнесу, с которого компания может расти дальше, захватывая новые рыночные сегменты. Но данный вариант охвата рынка имеет высокий уровень рисков для компании. Примерами концентрированного маркетинга могут служить специализация компании на производстве свежесжатых соков в отрасли безалкогольных напитков или специализация магазина на продаже товаров только для новорожденных на рынке детских товаров.

Избирательная специализация – стратегия охвата рынка, при которой компания реализует товары сразу на нескольких сегментах рынка. Целевые сегменты могут быть рынками дополняющих товаров (например, продажа кондитерских изделий и продажа теста) или абсолютно непересекающимися между собой продуктами. При избирательной специализации один рынок обычно является более приоритетным, и на него компания тратит лучшие ресурсы. Также при таком методе охвата рынка компания часто имеет хорошую долю в одном-двух сегментах, которая позволяет ей реинвестировать доход с данных рынков в развитие новых рыночных ниш. Избирательная специализация требует более высоких затрат и может размыть имидж компании, рождает конфликт интересов за ограниченные ресурсы компании между разными направлениями бизнеса, но позволяет снизить долгосрочные риски бизнеса в отрасли.

Товарная специализация – вариант охвата рынка, при котором компания концентрирует все свои усилия и ресурсы на выпуске одного товара и продает его всем возможным потребителям отрасли. Стратегия товарной специализации часто используется крупными компаниями для товаров первой необходимости и для товаров, которым сложно «навязать» дополнительные преимущества. Такая стратегия охвата рынка обеспечивает хорошую экономию на масштабе и позволяет достичь высокого уровня продаж. Стратегия товарной специализации значительно снижает затраты на рекламу и распределение товара за счет унификации всех маркетинговых программ. Использование средств массовой коммуникации помогает обеспечить высокую осведомленность о продукте и создать доверие к продукту среди большого числа покупателей. Риск такого метода охвата рынка в том, что продукт компании может быть вытеснен более узкоспециализированными предложениями конкурентов в каждом отдельном сегменте. Если спрос на каждом сегменте рынка все же имеет свои особенности, усредненный товар компании не сможет завоевать необходимого доверия и признания, а инвестиции в поддержку такого продукта будут очень высоки.

Рыночная специализация – стратегия охвата целевого рынка, концентрирующая все усилия на определенной группе покупателей и позволяющая создать высокую лояльность к продукту за счет удовлетворения всех до единой потребностей целевой группы. Рыночная специализация является расширенной стратегией концентрированного маркетинга и используется в случае, когда компания уже имеет успешный продукт на одном из сегментов рынка. Стратегия рыночной специализации позволяет достичь высокого уровня лояльности целевого рынка и занять устойчивую позицию в отрасли. Такая стратегия не требует высоких затрат и сосредоточена на повышении частоты и объема покупок целевого рынка. Но в случае снижения общего числа потребителей (например, демографического спада) или снижения платежеспособности у целевой группы потребителей компания рискует потерять весь свой доход.

Полный охват рынка. Придерживаясь стратегии полного охвата рынка, компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые товары. Не стоит путать данную стратегию с кон-

цепцией «массового маркетинга», в которой компания также ориентируется на весь рынок. Различие с данной теорией состоит в том, что при реализации стратегии полного охвата рынка компания продает разные товары разным потребителям, в то время как при стратегии массового маркетинга реализуется только один товар на всех рынках. Стратегию полного охвата рынка способны реализовать только крупные компании. Построив сильный бренд на одном-двух сегментах рынка, компания транслирует силу бренда на все остальные рыночные ниши, расширяя свой ассортимент. В такой стратегии компании сложно захватить высокую долю на всех сегментах, поэтому в своих маркетинговых программах она отдает долю только высокообъемным и динамично растущим рынкам, снижая конкурентоспособность товаров на остальных сегментах.

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

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

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

Емкость рынка – объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Методы расчета емкости рынка для разнообразных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие факторы:

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

Емкость рынка – показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

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

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

Основная задача данного этапа – анализ крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги) с целью выработки тактики конкурентной борьбы. Важно объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, удержаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности.

Для этого необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах:

- кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги);
- что представляет собой их продукция (услуга) (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, описание клиентов);
- в каком состоянии их дела: стабильны, на подъеме, спаде (причины);
- каковы объемы продаж и дохода основных конкурентов;
- каков уровень цен на продукцию (услугу) основных конкурентов;
- ценовая политика;
- много ли внимания конкуренты уделяют рекламе;
- уровень финансового состояния конкурентов.

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

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

*7. Каналы распределения товара и методы стимулирования продаж.* Согласно данному пункту в плане маркетинга организации необходимо указать схему реализации товаров. Распределение и сбыт включают в себя три элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Каждый описывают отдельно.

Подробно описывают все методы, которые будут использоваться: ярмарки, бесплатные товары, скидки и т. д. Наиболее часто встречающиеся методы стимулирования продаж и их краткое описание приведены в табл. 2.

**Методы стимулирования продаж**

Содержание метода	Характеристика метода
Предоставление бесплатных образцов продукции	Дает потребителям возможность составить наиболее полное впечатление о продукте, привлекает новых потребителей, способствует более быстрому восприятию ими продуктов, но связано со значительными расходами и не позволяет составить точную картину о перспективах реализации изделий
Испытание и проверка изделия потребителем	Позволяет преодолеть невосприимчивость ко всему новому и непривычному, однако сложно и дорого при организации и проведении
Непосредственное распространение купонов агентами по сбыту	Нацелено на избранный круг потребителей, помогает обеспечить высокую степень восприимчивости потребителей, привлечь их внимание к продукту. Вместе с тем данный процесс является очень трудоемким, требует больших затрат времени, связан с организацией тщательного контроля
Рассылка купонов по почте	Открывает возможность предложения клиентам в домашней обстановке, но является дорогим методом, требует времени для достижения реальных результатов, во многом зависит от качества письменного обращения к потребителям
Распространение купонов через газеты	Быстрый и удобный способ, однако степень восприятия потребителями здесь невысока. При этом требуется учет географической специфики. Нередко розничные торговцы игнорируют такие купоны
Предложение купонов через журналы	Ориентировано на точно выбранные группы потребителей, эффективно охватывает наиболее важные из них, но вариант весьма дорогостоящий, а темпы восприятия изделий потребителями относительно невысоки
Гарантирование возврата денег	Существенно повышает престиж предприятия, открывает путь для захвата новых рынков, но результаты проявляются лишь постепенно, эффект роста объема продаж весьма умеренный
Приложение к покупке мелкого подарка для потребителя	Способствует росту объема продаж изделия, расходы по сбыту незначительны, но возникает проблема мелких краж, особенно розничными торговцами
Предложение пакета из нескольких изделий со скидкой в цене	Увеличивает объем реализации изделий, весьма нагляден и удобен в использовании, однако способен подрывать престиж товарной марки, обладает низкой избирательностью к выбранным группам потребителей

Содержание метода	Характеристика метода
Организация конкурсов и лотерей	Способствует росту доверия к предприятию, но достаточно дорогостоящее дело, привлекается лишь ограниченный круг потребителей
Демонстрация товара в пункте продаж	Эффективное средство привлечения внимания потребителей, но требует участия дилера
Продажа товаров в кредит	Значительно увеличивает количество покупателей

8. *Организация послепродажного обслуживания клиентов.* Послепродажный сервис делится на гарантийный и послегарантийный по формальному признаку: «бесплатно» или за плату производятся предусмотренные сервисным перечнем работы.

Гарантийный сервис заключается в своевременном осуществлении всех работ, от которых зависит бесперебойная эксплуатация техники. Гарантийное обслуживание осуществляется бесплатно (цена гарантийного сервиса включена в продажную цену товара). Важный аспект предлагаемых услуг – вопрос о гарантиях. Коммерческая гарантия обычно является составной частью контракта на поставку, чаще всего гарантия предоставляется на год, хотя при определенных условиях она может быть продлена.

Послегарантийный сервис осуществляется за плату на договорной основе. В этот период (до прекращения эксплуатации) фирма-продавец может вести планово-предупредительный и капитальный ремонт, снабжать запчастями, давать консультации, проводить модернизацию, осуществлять дополнительное обучение персонала. Задача послегарантийного обслуживания – сократить поломки, увеличить межремонтные сроки, повысить безопасность эксплуатации, т. е. поддерживать в рабочем состоянии товары длительного пользования.

9. *Реклама.* Подробно описываются виды рекламы, которые планируется применять, указывается их стоимость, период применения и возможные особенности.

10. *Бюджет маркетинга* – сведенные вместе доходы от маркетинговой деятельности, выражаемые в форме выручки от продаж, и расходы на нее по направлениям (табл. 3).



**Бюджет маркетинга**

Показатель	Тысяч руб.	%
1. Выручка от продаж (прогноз на год)		
2. Затраты на производство		
3. Затраты на маркетинг: – маркетинговые исследования (приобретение вторичной и получение первичной информации) – развитие товара – упаковка – реклама – продвижение товара на рынок организация продаж – другие затраты на распределение продукта (техническое обслуживание отдела маркетинга, заработная плата маркетологов)		
4. Величина товарных кредитов, предоставленных покупателям		
5. Суммарные затраты на маркетинг (п. 3 + п. 4)		
6. Разница между выручкой и затратами на маркетинг		

**Контрольные вопросы**

1. Дайте понятие сегментации рынка.
2. Назовите и кратко охарактеризуйте основные стратегии охвата рыночных сегментов.
3. Опишите методы стимулирования продаж.
4. Что включает в себя гарантийный и постгарантийный сервис?
5. Назовите основные структурные составляющие маркетингового бюджета.

**2.6. Производственный план**

В разделе «Производственный план» дается подробное описание процесса производства и организации работ. Особое внимание следует уделить оценке всех факторов, влияющих на стоимость (календарный план представляет собой один из таких факторов, так как расходы появляются раньше, чем будет получен доход от бизнеса). Должен быть аргументирован выбор производственного процесса и охарактеризованы технико-экономические показатели согласно про-

ектно-сметной документации, предложенной разработчиком проекта. Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю. Описание технологического процесса должно отражать:

- обеспеченность сырьем, оборудованием, комплектующими изделиями, энергией;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- требования к подготовке производства;
- возможности совершенствования технологии производства;
- требования к контролю.

Производственные факторы представляют собой основу для финансовых расчетов. Существенно важно перечислить все затраты, необходимые для запуска производственного процесса, а также получения сопутствующей продукции, образующейся в процессе основного производства, поскольку она могла бы иметь определенную коммерческую ценность.

Данную информацию желательно представить графически в форме таблиц (табл. 4 – 9).

*Таблица 4*

***Потребность в оборудовании, инструментах, инвентаре и других технических средствах для начала работы***

№ п/п	Наименование оборудования, инструмента и других технических средств	Количество, ед.	Поставщики	Условия поставки	Ориентировочные цены, руб.
I					
...					
	<i>Итого</i>		X	X	

Таблица 5

**Потребность в помещении, его краткая характеристика, условия предоставления (есть в наличии, аренда и приобретение)**

№ п/п	Наименование помещения	Количество, ед.	Площадь, кв. м	Требования к помещению	Условия предоставления	Стоимость, руб.
1						
...						
	<i>Итого</i>			X	X	

Таблица 6

**Потребность в оборудовании, инструментах, инвентаре и других технических средствах**

№ п/п	Наименование оборудования, инструмента и других технических средств	Количество, ед.	Ориентировочные цены, руб.
1			
...			
	<i>Итого</i>		

Таблица 7

**Амортизационные отчисления**

№ п/п	Наименование объекта амортизации	Срок полезного использования, лет	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений, руб.
1				
...				
	<i>Итого</i>	X	X	

Таблица 8

**Потребность в расходных материалах (сырье, материалы, корма и т. п.) в месяц**

№ п/п	Наименование расходных материалов	Единица измерения	Количество	Ориентировочные цены за ед., руб.	Итого затрат, руб.	Поставщики	Условия поставки
1							
...							
	<i>Итого</i>	X	X			X	X

Таблица 9

**План производства (оказания услуг)**

№ п/п	Показатель	Единица изм.	201_ год / квартал					201_	201_
			1-й	2-й	3-й	4-й	Итого		
1	Наименование продукции А								
	Объем выпуска продукции (оказания услуг)	ед.							
	Цена за единицу продукции (услуги)	руб.							
	Выручка от реализации продукции (услуг)	руб.							

В данном разделе бизнес-плана, связанном с описанием продуктов или услуг, следует охарактеризовать технологию производства и определить требования к его организации. Новое производство связано с привлечением инвестиций для приобретения современного оборудования, реконструкции производственного помещения под новую технологию и другими затратами, предшествующими выпуску продукции.

При подготовке данного раздела бизнес-плана следует обратить внимание на следующие вопросы:

- требования к организации производства;
- состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, покупка). Лизинг оборудования;
- поставщики сырья и материалов (название, условия поставок) и ориентировочные цены;
- альтернативные источники снабжения сырьем и материалами;
- численность работающих и затраты на оплату труда;
- стоимость производственных основных фондов;
- форма амортизации (простая, ускоренная). Норма амортизационных отчислений. Основание для применения нормы ускоренной амортизации;

- стоимость строительства, структура капитальных вложений, предусмотренная в проектно-сметной документации и сметно-финансовом расчете, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты;
- обеспечение экологической и технической безопасности.

### ***Контрольные вопросы***

1. Кратко опишите структуру производственного плана.
2. Какими характеристиками описывают технологический процесс?
3. Назовите ключевые моменты данного раздела.
4. Назовите формы амортизации.
5. Какие факторы влияют на стоимость привлекаемого оборудования?

## **2.7. Организационный план**

Команда проекта является ключом к его успешной реализации. Инвесторы отдадут предпочтение сформировавшейся команде руководителей и ключевых специалистов, сочетанию технических, управленческих, коммерческих и деловых навыков, их образованию и опыту работы, имеющимся достижениям. В бизнес-плане должны быть отражены положительный опыт работы членов команды проекта над подобными задачами, показана квалификация специалистов, которые участвуют в исполнении проекта и которые необходимы для успешного продолжения работ.

Организационный план содержит следующие элементы:

1. *Руководство компании* – права и обязанности руководителей, опыт работы, квалификация и интересы.
2. *Организационная структура предприятия* – органиграмма и описание её сильных и слабых сторон.

Организационная структура – это состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Элементы организационной структуры:

- самостоятельное структурное подразделение – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;

– звено управления – одно или несколько подразделений, которые не обязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;

– управляющая ячейка – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Организационную структуру управления можно представить в виде пирамиды, состоящей из нескольких уровней. Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе. Объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т. е. скалярно.

При *линейной структуре управления* разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку. По каждой подсистеме (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и прочее) формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- ясно выраженная ответственность.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении вопросов между подразделениями;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- значительная численность управленческого персонала;
- перегрузка менеджеров верхнего уровня;
- большое число «этажей управления» между работниками и лицом, принимающим решение.

*Функциональная структура управления.* В ней каждый орган управления специализируется на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, ин-

формационных или обеспечивающих функций. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

Преимущества функциональной структуры:

- создаются основы для использования в работе консультаций опытных специалистов;

- линейные менеджеры освобождаются от решения некоторых специальных вопросов;

- отсутствует дублирование линейных и функциональных взаимосвязей;

- уменьшаются потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

- усложняются взаимосвязи;

- затрудняется координация;

- проявляется тенденция к чрезмерной централизации.

*Линейно-функциональная структура управления* представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры. Она состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу, и обслуживающих функциональных подразделений. При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю выработать и принимать конкретные решения.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;

- стабильность полномочий и закрепление ответственности за персоналом.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- дублирование функций руководителя и специалистов в процессе управленческой деятельности;

- неадекватность реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

*Дивизионная структура управления* – структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивается большая гибкость и более быстрая реакция на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной структурой;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли»;
- обеспечивается более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения три уровня управления и более, между рабочими и руководством компании пять уровней и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки: волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений, и т. д.;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структуры со всеми их недостатками.

*Проектная структура управления* – это временная структура, которая создается для решения конкретной задачи с целью собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников для реализации сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы сметы. Когда вопросы решены, группу распускают, ее члены могут перейти в другой проект или вернуться в свой отдел.

Преимущества проектной структуры:

- усилия руководителей и работников концентрируются на решении одной задачи (проекта);
- высокая гибкость управления;
- сокращается численность управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;



– значительно повышается производительность труда (иногда в два раза) за счет перераспределения ресурсов и максимизации загрузки каждого сотрудника;

– руководителю проекта делегируются все полномочия по применению выделенных ресурсов, в том числе связанные с набором персонала, что повышает эффективность их использования;

– появляется возможность более объективной оценки вклада каждого сотрудника (наиболее эффективно работающего сотрудника приглашают во все проекты – «рвут на части»);

– выявляются наименее загруженные сотрудники – кандидаты на увольнение (если персонала не хватает, а с данным сотрудником никто не желает работать – это повод задуматься о его дальнейшем использовании).

Недостатки проектной структуры:

– очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;

– дробление ресурсов между проектами;

– сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;

– усложнение процесса развития организации как единого целого;

– не все сотрудники команды проекта могут быть загружены работой по проекту на 100 %. В то же время их обязанности в функциональных подразделениях ложатся на плечи других.

*Матричная структура управления* построена на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. Эта структура сочетает вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными.

Преимущества матричной структуры:

– возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности фирмы;

– возможность эффективного балансирования между запросами потребителя и необходимостью экономии ресурсов;

- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшается контроль за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, являющийся центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы.

Недостатки матричной структуры:

- сложность структуры, связанной с двойным подчинением исполнителей;
- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям, программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам сотрудников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

### *3. График реализации проекта*

График реализации проекта – необходимая часть бизнес-плана, показывающая профессионализм управленческой команды и ее готовность к реализации проекта, позволяет контролировать важнейшие работы и ключевые события реализации проекта, предусмотреть возможные сбои и уменьшить риски.

В графике реализации проекта указываются все этапы работ от составления технических заданий до завершения его реализации (на срок действия бизнес-плана). Целесообразно указывать сроки различ-

ных этапов в месяцах с начала первого месяца реализации проекта. Особое значение имеет объективно установленная продолжительность каждой работы, а также их взаимосвязь. Следует обратить внимание на то, что сроки различных работ зависят от многих причин, среди которых можно выделить следующие:

- собственное время, необходимое для выполнения конкретной работы;
- ограничения, налагаемые требованиями взаимосвязи данной работы со сроками начала или окончания других работ проекта;
- объективные ограничения, не связанные с проектом (климатические, сезонные и т. п.).

#### 4. Численность персонала и уровень затрат на оплату труда

Необходимо рассмотреть следующие моменты:

- какие специалисты понадобятся для успешного ведения дела;
- на каких условиях будут привлекаться специалисты: на постоянную работу, по контракту, в качестве совместителей;
- как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование.

Указанные данные желательно представить в табличной форме (табл. 10).

*Таблица 10*

#### ***Затраты на персонал***

№ п/п	Должность	Количество, ед.	Оклад, руб.	Отчисления на социальные нужды, руб.	Итого затрат на оплату труда, руб.
1					
...					
	<i>Итого</i>				

#### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите и кратко охарактеризуйте основные составные части данного раздела.
2. Охарактеризуйте линейную организационную структуру.
3. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру.
4. Охарактеризуйте линейную матричную структуру.
5. Опишите назначение и состав затрат на персонал.

## 2.8. Финансовый план

Раздел «Финансовый план» – один из важнейших в бизнес-плане. Он предназначен для определения эффективности и финансовой состоятельности проекта.

Раздел может содержать:

1. Информацию о затратах проекта.
2. Информацию об инвестиционных затратах.
3. Информацию о планируемых доходах проекта.
4. Ответственность заёмщиков.
5. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

При составлении финансового плана проекта, осуществление которого планируется начать через несколько месяцев, необходимо учесть возможное влияние внешних факторов: инфляции, безработицы, экономической и политической ситуации, изменения в налогообложении, природные факторы, рыночную конъюнктуру и т. д.

Финансовый план должен соответствовать данным, указанным в других разделах: описание предприятия и отрасли, план маркетинга.

При формировании финансового плана бизнес-проекта принимаются следующие основные условия и допущения:

- расчет выполняется в постоянных ценах на момент подачи заявки без учета инфляции;
- расчет проводится на период, превышающий срок окупаемости проекта и возврата заемных средств на  $N$  лет;
- на этапе инвестиций и освоения производственных мощностей (выхода на проектную мощность) расчеты производятся с ежемесячной периодичностью, далее – по кварталам;
- значения всех исходных и расчетных данных даются в валюте платежа и пересчитываются в рубли по единому курсу ЦБ РФ на момент выполнения расчетов с указанием даты и курса;
- при анализе показателей эффективности проекта остаточная стоимость активов на конец расчетного периода не учитывается (не предполагается их продажа и закрытие предприятия);
- расчеты в текущих ценах (не являются обязательными) выполняются при оценке риска и анализе чувствительности проекта как дополнительный вариант базового расчета в постоянных ценах.

При разработке финансового плана как раздела бизнес-плана проекта используется информация, полученная в результате разработки всех предыдущих разделов и отображенная в следующих расчетных показателях:

- себестоимость единицы производимой продукции (услуги) по бизнес-плану проекта;
- налоги, уплачиваемые в бюджеты разных уровней (государственный, региональный, местный);
- прибыль;
- объемы производства по расчетным периодам с учетом периода выхода предприятия на проектную мощность;
- норма дисконта, согласованная с инвестором;
- амортизационные отчисления по расчетным периодам и др.

Составной частью финансового раздела бизнес-плана являются три классические формы финансовой отчетности:

1. Отчёт о финансовых результатах.
2. Прогнозный баланс.
3. Поток движения денежных средств.

*Отчёт о финансовых результатах* является самой распространённой формой отчетности о результатах деятельности предприятия. Цель отчёта – показать прибыльность или убыточность деятельности предприятия посредством отражения операционной, т.е. производственной деятельности в обобщённой форме за определённые периоды времени (месяц, квартал, год).

*Прогнозный баланс.* Балансовый отчёт отражает финансовое положение предприятия на конец отчётного периода. Баланс состоит из двух частей: актива и пассива. Главное правило баланса: равенство актива и пассива. Актив отражает активную деятельность предприятия, т. е. куда вкладывает свои ресурсы предприятие. В пассиве отражаются все источники поступления денежных средств. Здесь наглядно видно, откуда предприятие получает ресурсы для осуществления своей деятельности.

*Поток движения денежных средств* (табл. 11) содержит данные обо всех поступлениях и расходовании денежных средств за определённый период.

При составлении отчёта разделяют приход и расход наличных по производственной (операционной или текущей), финансовой и инвестиционной деятельности предприятия:

– *операционная деятельность* – основной вид деятельности, создающий поступление и расходование денежных средств компании (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности);

– *инвестиционная деятельность* – вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включенных в определение денежных средств и их эквивалентов;

– *финансовая деятельность* – вид деятельности, как правило, связанной с привлечением и возвратом кредитов и займов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности, а также изменением собственного капитала (выпуск акций, облигаций и т. п.).

Таблица 11

### Денежные потоки

Показатель	Расчетные шаги (кварталы)											
1. Выручка нетто												
2. Себестоимость на весь объем												
3. Налоги												
4. Чистая прибыль: п. 1 – п. 2 – п. 3												
5. Амортизация												
<b>6. Сальдо денежного потока от операционной деятельности: п. 4 + п. 5</b>												
7. Инвестиции												
8. Недоамортизированная часть имущества												
9. Ликвидационные затраты												
<b>10. Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности: п. 7 + п. 8 – п. 9</b>												
11. Приток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности												
12. Отток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности												
13. Сальдо денежного потока от операционной и инвестиционной деятельности												
14. Собственные средства												
15. Кредит												
16. Погашение кредита												
<b>17. Сальдо денежного потока от финансовой деятельности</b>												

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие положения должен включать в себя данный раздел?
2. Перечислите основные допущения, применяемые при составлении финансового плана.
3. Назовите основные финансовые формы для данного раздела.
4. Опишите состав денежного потока от инвестиционной деятельности.
5. Что в себя включает денежный поток от финансовой деятельности?

### **2.9. Определение эффективности бизнес-плана**

Эффективность – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. Осуществление эффективных проектов увеличивает поступающий в распоряжение общества внутренних валовой продукт, который затем делится между участвующими в проекте субъектами — предприятиями, акционерами и работниками, банками, бюджетами разных уровней и прочих. Поступлениями и затратами этих субъектов определяются различные виды эффективности проекта. Рекомендуется оценивать эффективность проекта в целом и эффективность участия в проекте.

*Эффективность проекта в целом* характеризует с экономической точки зрения технические и организационные проектные решения, оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя показатели:

– общественной эффективности, которые учитывают социально-экономические последствия осуществления проекта для общества в целом, в том числе непосредственные результаты и затраты проекта, а также «внешние» затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты;

– коммерческой эффективности проекта, которые учитывают финансовые последствия его осуществления для единственного участника, реализующего проект, в предположении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки его реализуемости и заинтересованности в нем всех его участников и включает эффективность:

- для предприятий-участников;
- для акционеров;
- участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям-участникам, в том числе региональную и народнохозяйственную эффективность, для отдельных регионов и народного хозяйства, отраслевую эффективность – для отдельных отраслей народного хозяйства, финансово-промышленных групп, объединений предприятий и холдинговых структур;
- бюджетную, т. е. эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней.

Международная практика обоснования инвестиционных проектов использует несколько показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелесообразности) вложения средств.

Основными показателями эффективности являются:

1. Чистый дисконтированный доход (*NPV*).
2. Внутренняя норма доходности (*IRR*).
3. Рентабельность инвестиций (*PI*).
4. Срок окупаемости (*PP*).
5. Модифицированная норма доходности (*MIRR*).

1. Чистый дисконтированный доход (*NPV*) рассчитывается как сумма всех дисконтированных денежных потоков, генерируемых в процессе использования человеческого капитала, в сравнении с инвестиционными затратами. Его величина должна быть положительной; чем выше величина *NPV*, тем выше эффективность инвестирования в бизнес проект:

$$NPV = E_0 + \frac{E_1}{1+r} + \dots + \frac{E_n}{(1+r)^n}, \quad (1)$$

где *E* – чистый прирост заработка;

*r* – ставка дисконтирования;

*n* – число лет, в течение которых индивид получает заработную плату.



Инвестиции оказываются приемлемыми только в случае превышения чистой приведённой стоимостью нулевой отметки, т. е. величина  $NPV$  должна быть положительной.

2. *Внутренняя норма доходности (IRR)* – это такая ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход обращается в ноль. Поэтому, используя выражение (1), можно получить следующее:

$$NPV = E_0 + \frac{E_1}{1+IRR} + \dots + \frac{E_n}{(1+IRR)^n} = 0. \quad (2)$$

Возможен расчет по преобразованной формуле

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1), \quad (3)$$

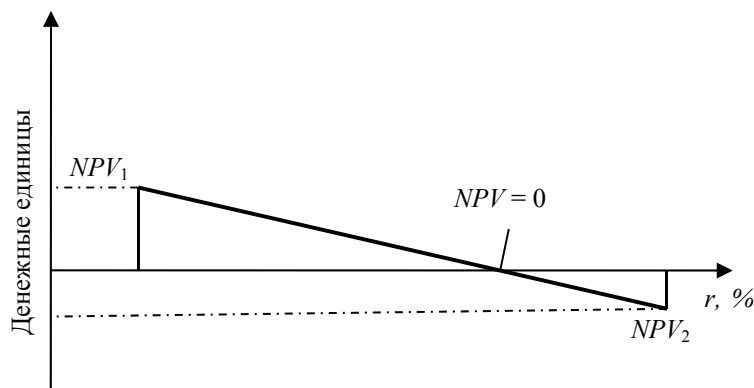
где  $r_1$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_1 > 0$ ;

$r_2$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_2 < 0$ .

Если внутренняя норма доходности превышает рыночную ставку процента  $r$ , то бизнес-проект целесообразен. Инвестировать в бизнес-проект экономически целесообразно в том случае, если  $IRR \geq r$ .

Показатель  $IRR$  сравнивается со средневзвешенной ценой капитала. Проект принимается по данному критерию, если  $IRR$  не меньше средневзвешенной цены капитала. Внутренняя норма доходности может характеризоваться как предельная рентабельность по проекту, поэтому она сравнивается с ценой источников реализации проекта.

Следует отметить, что наряду с аналитическим методом расчета  $IRR$  существует графический метод (см. рисунок).



Графический способ определения  $IRR$

3. *Рентабельность инвестиций.* Рентабельность инвестиций  $PI$  – это отношение притока денежных средств к их оттоку. При сравнении проектов выбирают проект с большим значением  $PI$ . При одновременном использовании критериев  $NPV$  и  $PI$  для оценки альтернативных проектов выводы, полученные на основе этих критериев, могут не совпадать, в то время как при оценке отдельно взятых проектов они дают один и тот же результат.

4. *Срок окупаемости.* Для расчёта срока окупаемости используется метод последовательного погашения. Срок окупаемости для бюджетных средств может сопоставляться с нормативным. При расчете коммерческой эффективности учитываются требования конкретного инвестора.

5. *Модифицированная норма доходности.* С практической точки зрения самый существенный недостаток внутренней нормы доходности – это допущение, принятое при определении всех дисконтированных денежных потоков, порожденных инвестицией, что сложные проценты рассчитываются при одной и той же процентной ставке. Для проектов, обеспечивающих нормы прибыли, близкие к барьерной ставке фирмы, проблем с реинвестициями не возникает, так как вполне разумно предположить, что существует много вариантов инвестиций, приносящих прибыль, норма которой близка к стоимости капитала. Однако для инвестиций, которые обеспечивают очень высокую или очень низкую норму прибыли, предложение о необходимости реинвестировать новые денежные поступления может исказить подлинную отдачу от проекта. Понятие скорректированной с учетом нормы реинвестиции внутренней нормы доходности и было предложено для того, чтобы противостоять указанному искажению, свойственному традиционному  $IRR$ .

Несмотря на свое громоздкое название, скорректированная с учетом нормы реинвестиции внутренняя норма доходности, или  $MIRR$ , также известная как модифицированная внутренняя норма доходности (modified internal rate of return), в действительности гораздо легче рассчитывается вручную, чем  $IRR$ . И это происходит именно вследствие сделанного предположения о реинвестиции.

Порядок расчета модифицированной внутренней нормы доходности  $MIRR$ :

1. Рассчитывают суммарную дисконтированную стоимость всех денежных оттоков и суммарную наращенную стоимость всех притоков денежных средств.

Дисконтирование осуществляют по цене источника финансирования проекта (стоимости привлеченного капитала, ставке финансирования или требуемой нормы рентабельности инвестиций, *Capital Cost*, *CC* или *WACC*), т.е. по барьерной ставке. Нарращение осуществляют по процентной ставке, равной уровню реинвестиций.

Нарращенную стоимость притоков называют чистой терминальной стоимостью (*Net Terminal Value*, *NTV*).

2. Устанавливают коэффициент дисконтирования, учитывающий суммарную приведенную стоимость оттоков и терминальную стоимость притоков. Ставку дисконта, которая уравнивает настоящую стоимость инвестиций (*PV*) с их терминальной стоимостью, называют *MIRR*.

Модифицированная норма доходности рассчитывается по формуле

$$\sum_{j=0}^n \frac{IC_j}{(1+i)^j} = \sum_{j=0}^n \frac{E_j(1+r)^{n-j}}{(1+MIRR)^n}. \quad (4)$$

Чем больше модифицированная ставка, тем выгоднее проект. Эта ставка учитывает не только доходность проекта, но и доходность рынка капитала. *MIRR* должна быть не меньше ставки реинвестирования.

### ***Контрольные вопросы***

1. Дайте понятие эффективности.
2. Какие виды эффективности выделяют?
3. Назовите основные показатели эффективности бизнес-проекта.
4. Дайте понятие рентабельности инвестиций.
5. Охарактеризуйте диапазон приемлемых значений модифицированной нормы доходности.

## **2.10. Оценка рисков**

Процесс выполнения проекта и прогноз показателей маркетингового плана осуществляют в условиях неопределенности исходной информации. Такая ситуация требует учета фактора риска при ре-

ализации проекта, связанного с неопределенностью результата исследований.

Как экономическая категория *риск* представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

Можно выделить следующие особенности экономического риска:

- неопределенная, непредсказуемая, случайная возможность возникновения убытка;
- денежное измерение убытка;
- нежелательность возникновения убытка;
- наличие возможностей предотвращения убытка или даже самого события;
- количественная оценка риска.

*Предпринимательский риск* – это обоснованный образ действий предпринимателя в неясной, неопределенной (рыночной) обстановке, вызванной как объективными, так и субъективными обстоятельствами, предполагающий преобладание успеха над неудачей.

Таким образом, риск порождается неопределенностью, неясностью обстановки.

Причины неопределенности:

1. Незнание – недостаточность наших знаний и представлений об окружающем мире, ситуации. Основное направление борьбы человека с этой причиной – стремление хорошо изучить мир, быть в курсе событий, что в итоге приведет к устранению неопределенности незнания. Такая точка зрения – это утопия и наивность, которая сегодня приводит человека к информационной перегрузке.

2. Случайность – это то, что в сходных условиях происходит неодинаково, причем заранее нельзя предугадать, как будет в этот раз. Спланировать каждый случай невозможно.

3. Противодействие – аварии техники, нарушение договорных обязательств поставщиками, трудность сбыта продукции при неопределенном спросе, трудовые конфликты в коллективе, рэйдерство и т. п.

### ***Функции риска в предпринимательской деятельности***

1. *Инновационная функция* выражается стимулированием поиска нетрадиционных решений задач, возникающих у предпринимателя. В международной хозяйственной практике накопился значительный положительный опыт рискованных инноваций. Большинство компаний добиваются успеха и становятся конкурентоспособными на основе

именно рискованной инновационной экономической деятельности, создающей более эффективное производство, от которого выигрывают предприниматели, потребители и общество в целом.

2. *Регулятивная функция.* Формы регулятивной функции: конструктивная и деструктивная. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие перспективным нововведениям. В этом проявляется конструктивная форма регулятивной функции предпринимательского риска. Способность разумно рисковать – один из путей успешной деятельности предпринимателя. Однако принятая степень риска может стать проявлением авантюризма, субъективизма, если решение выбрано в условиях неполной информации без должного учета закономерностей развития явления. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора. Следовательно, не любые решения целесообразно реализовывать на практике, они должны быть обоснованными, иметь взвешенный, разумный характер.

3. *Защитная функция* проявляется в том, что если для предпринимателя риск – естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным и предприимчивым бизнесменам нужны социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие оправданный риск. Предприниматель должен быть уверен, что ошибка не может скомпрометировать его дело и имидж. Вероятность ошибки следует расценивать как неотъемлемый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности, если ошибка является следствием не оправдавшего себя, хотя и рассчитанного риска.

4. *Аналитическая функция* связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных решений, поэтому предприниматель вынужден анализировать все варианты, выбирая наиболее рентабельный и наименее рискованный. В зависимости от сложности ситуации риска она разрешается разными способами. В простых ситуациях, например, при заключении договора поставки сырья, предприниматель опирается на интуицию и опыт. При решении сложной задачи, например, о вложении инвестиций, необходимо использовать специальные методы анализа.

Применительно к бизнес-планированию наиболее часто выделяют следующие виды риска:

- инфляционный, обусловленный падением покупательной способности денег;
- финансовый, вызванный финансовым положением и поведением предприятия и определяемый нестабильностью ситуации, складывающейся для предприятия на рынке товаров и услуг.

Чтобы количественно оценить риск, необходимо знать все его возможные последствия и вероятность их наступления. Эту вероятность можно определить с помощью объективного метода (при этом используют частоту повторения некоторого события) либо на основе субъективных критериев риска (при этом субъективная вероятность является предположением относительно вероятности некоторого результата).

Для оценки вероятности достижения результата используют ожидаемое значение – средневзвешенное всех возможных значений. При наличии нескольких альтернативных результатов успешно применяется дисперсионный метод оценки риска.

Качественная оценка риска может быть произведена посредством определения соответствующей области или зоны риска. В зависимости от уровня потерь устанавливаются следующие зоны возможных рисков:

- *безрисковая* – область, в которой ожидаются нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли);
- *допустимого риска* – область, в которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери меньше ожидаемой прибыли;
- *критического риска* – область, в которой потери превышают ожидаемую прибыль;
- *катастрофического риска* – область, в которой потери превосходят критический уровень, а их максимум может достичь величины, равной имущественному состоянию предприятия.

Вероятность риска инвестирования проявляется двояко.

Во-первых, инвестору нужно оценить вероятность положительного результата инвестирования какого-либо проекта; инвестор заинтересован в возврате вложенных средств и получении прибыли.

Во-вторых, пользователь инвестиций заинтересован в положительном исходе своего дела. Он должен оценить успех не только в

сфере производства, но и реализации своего продукта, причем на таком уровне, чтобы покрыть затраты на производство и реализацию продукта и получить прибыль, что позволит ему полностью рассчитаться с инвестором и обеспечить развитие своего дела.

Оценить величину риска можно количественными и аналитическими методами.

### ***Количественные показатели оценки риска***

На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения величин отдельных рисков и риска проекта в целом. Также выявляется возможный ущерб и дается стоимостная оценка от проявления риска и, наконец, завершающей стадией количественной оценки является выработка системы антирисковых мероприятий и расчет их стоимостного эквивалента. Количественный анализ можно формализовать, для чего используется инструментарий теории вероятностей, математической статистики, теории исследования операций. Наиболее распространенными методами количественного анализа риска являются статистические, аналитические и метод экспертных оценок, метод аналогов.

### ***Статистические методы***

Суть статистических методов оценки риска заключается в определении вероятности возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и установлении области (зоны) риска, коэффициента риска и т. д. Достоинствами статистических методов является возможность анализировать и оценивать различные варианты развития событий и учитывать разные факторы рисков в рамках одного подхода. Основным недостатком этих методов считается необходимость использования в них вероятностных характеристик. Возможно применение следующих статистических методов: оценка вероятности исполнения, анализ вероятного распределения потока платежей, деревья решений, имитационное моделирование рисков, коэффициент бета.

*Величина риска (степень риска) измеряется двумя критериями:*

- 1) среднее ожидаемое значение;
- 2) колеблемость (изменчивость) возможного результата.

*Среднее ожидаемое значение* – это то значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией. Среднее ожидаемое значение является средневзвешенным для всех возможных ре-

зультатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения. Среднее ожидаемое значение измеряет результат, который ожидается в среднем.

*Колеблемость* возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Для этого на практике обычно применяются два близко связанных критерия: дисперсия и среднее квадратическое отклонение.

Для анализа риска обычно используют *коэффициент вариации*. Он представляет собой отношение среднего квадратического отклонения к средней арифметической и показывает степень отклонения полученных значений. Коэффициент вариации – относительная величина. Поэтому на размер этого коэффициента не оказывают влияние абсолютные значения изучаемого показателя. С его помощью можно сравнивать даже колеблемость признаков, выраженных в разных единицах измерения. Коэффициент вариации стандартизирует среднее квадратическое отклонение и позволяет рассчитать риск, приходящийся на единицу доходности.

Коэффициент вариации может изменяться от нуля до 100 %. Чем больше коэффициент, тем сильнее колеблемость. Установлена следующая качественная оценка различных значений коэффициента вариации: до 10 % – слабая колеблемость; 10 – 25 % – умеренная колеблемость; свыше 25 % – высокая колеблемость.

#### *«Дерево» вероятностей*

Любой риск представляет собой функцию времени. Как правило, степень риска для данного варианта вложения капитала увеличивается во времени. Метод «дерева» вероятностей распространен в практике. Он позволяет точно определить вероятные будущие денежные потоки инвестиционного проекта в их связи с результатами предыдущих периодов времени. Если проект вложения капитала приемлем в первом периоде времени, то он может быть также приемлем и в последующих периодах времени.

Если же предполагается, что денежные потоки в разных периодах времени являются независимыми друг от друга, то необходимо определить вероятное распределение результатов денежных потоков для каждого периода времени.

В случае, когда связь между денежными потоками в разных периодах времени существует, необходимо принять данную зависи-



мость и на ее основе представить будущие события так, как они могут произойти.

### *Аналитические методы*

Позволяют определить вероятность возникновения потерь на основе математических моделей и используются в основном для анализа риска инвестиционных проектов. Возможно использование таких методов, как анализ чувствительности, метод корректировки нормы дисконта с учетом риска, метод достоверных эквивалентов, метод сценариев.

*Анализ чувствительности* сводится к исследованию зависимости некоторого результирующего показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении. Другими словами, этот метод позволяет получить ответы на вопросы вида: что будет с результирующей величиной, если изменится значение некоторой исходной величины?

*Метод корректировки нормы дисконта* с учетом риска является наиболее простым и вследствие этого наиболее применяемым на практике. Основная его идея заключается в корректировке некоторой базовой нормы дисконта, которая считается безрисковой или минимально приемлемой. Корректировка осуществляется путем прибавления величины требуемой премии за риск.

С помощью *метода достоверных эквивалентов* осуществляется корректировка ожидаемых значений потока платежей путем введения специальных понижающих коэффициентов с целью приведения ожидаемых поступлений к величинам платежей, получение которых практически не вызывает сомнений и значения которых могут быть достоверно определены.

*Метод сценариев* позволяет совместить исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. С помощью этого метода можно получить достаточно наглядную картину для различных вариантов событий. Он представляет собой развитие методики анализа чувствительности, так как включает одновременное изменение нескольких факторов.

Проблему минимизации риска можно решать, используя следующие способы:

– *диверсификацию*, когда инвестор размещает инвестиции в несколько проектов, а разработчик проекта размещает полученные инвестиции в несколько различных проектов;

– *страхование*, что гарантирует получение одинакового дохода независимо от того, понесет инвестор потери или нет, так как доходы при получении страховки равны ожидаемым потерям. Решение приобрести страховку не изменяет ожидаемого успеха, однако оно сглаживает последствия возможных негативных результатов;

– *получение большого объема информации* об объекте инвестирования и результатах. Влияние информации на степень риска также имеет стоимостную оценку. Известно, что, если информация доступна, ее пользователь может выполнить более точный прогноз и тем самым уменьшить риск. Но информация – ценный товар. Стоимость полной информации является разницей между ожидаемой стоимостью какого-либо приобретения при условии полной информации и его ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

### ***Контрольные вопросы***

1. Дайте понятие риска.
2. Назовите виды рисков.
3. Опишите функции риска.
4. Какие виды оценки рисков Вам известны?
5. Перечислите методы минимизации рисков.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа является квалификационной работой студента и подводит итоги теоретической и практической подготовки студента по изучаемой дисциплине. При подготовке курсовой работы студент должен показать свои способности и возможности по решению реальных проблем, используя полученные в процессе обучения знания. Данные указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению курсовых работ.

Курсовые работы являются заключительным этапом изучения базовых дисциплин учебного плана. При их выполнении используются все знания, полученные студентами в ходе освоения курса; закрепляются навыки оформления результатов учебно-исследовательской работы; выявляются умения четко формулировать и аргументированно обосновывать предложения и рекомендации по выбранной теме.

Выполнение курсовой работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя.

В ходе выполнения курсовой работы студент должен показать, в какой мере он овладел теоретическими знаниями и практическими навыками, в какой степени научился ставить научно-исследовательские проблемы, делать выводы и обобщать полученные результаты.

Комплексная курсовая работа по специальности выполняется согласно учебному плану, может являться основой выпускной квалификационной работы выпускника по направлению подготовки «Экономика».

Цель работы – применение и закрепление полученных теоретических знаний в сочетании с практическим опытом к решению конкретных проблем повышения эффективности предприятия за счёт грамотного планирования.

Задачи курсовой работы:

– углубленное изучение теоретических и практических вопросов организации, планирования, прогнозирования и управления хозяйственным комплексом предприятия, его кадровой, инновационной, инвестиционной и другой политикой;

- выработка навыков самостоятельного проведения информационно-поисковой, аналитической работы с учебной, научной, справочной и другой литературой и источниками;
- приобретение практических навыков сбора, систематизации и анализа информации о деятельности предприятия;
- развитие творческого и исследовательского подхода к решению поставленных задач;
- максимальное использование студентами материала данной курсовой работы для выполнения последующих работ, предусмотренных учебным планом, и выпускной квалификационной (дипломной) работы.

### ***Примерная тематика курсовых работ***

1. Разработка бизнес-плана инновационного проекта.
2. Разработка бизнес-плана бани-сауны.
3. Разработка бизнес-плана организации автосервиса.
4. Разработка бизнес-плана АЗС.
5. Разработка бизнес-плана архитектурного бюро.
6. Разработка бизнес-плана бильярдного клуба.
7. Разработка бизнес-плана боулинга.
8. Разработка бизнес-плана аптеки.
9. Разработка бизнес-плана расширения завода металлических труб.
10. Разработка бизнес-плана зоомагазина.
11. Разработка бизнес-плана рекламного агентства.
12. Разработка бизнес-плана организации ремонтно-строительной компании.
13. Разработка бизнес-плана ресторанного бизнеса.
14. Разработка бизнес-плана кафе быстрого питания.
15. Разработка бизнес-плана компании по печати фотографий на футболках.
16. Организация компании, предоставляющей доступ к сети Интернет.
17. Организация компьютерного клуба.
18. Разработка бизнес-плана консалтинговой компании.
19. Бизнес-план интернет-кафе.
20. Бизнес-план интернет-магазина.
21. Бизнес-план кофейни.
22. Бизнес-план на получение в лизинг оборудования для производства стеклопакетов.

23. Бизнес-план расширения торговой организации.
24. Разработка бизнес-плана по открытию парикмахерской.
25. Бизнес-план организации паркетного цеха.
26. Бизнес-план проката роликовых коньков.
27. Бизнес-план расширения производства мебели.
28. Бизнес-план производства одноразовой посуды.
29. Разработка бизнес-плана продовольственного магазина.
30. Бизнес-план предприятия по выращиванию и продаже грибов.
31. Бизнес-план предприятия по разработке программного обеспечения.
32. Бизнес-план предприятия по ремонту бытовой, видео-, аудио- и оргтехники.
33. Бизнес-план предприятия по организации корпоративного питания.
34. Бизнес-план предприятия по производству фиточая.
35. Бизнес-план предприятия по производству упаковки.
36. Бизнес-план предприятия по переработке пластиковых отходов.
37. Бизнес-план предприятия по сборке и продаже компьютеров.
38. Бизнес-план предприятия по доставке воды.
39. Бизнес-план мини-типографии.
40. Бизнес-план пиццерии.

### ***Требования к оформлению курсовой работы***

Курсовая работа должна быть отредактирована, вычитана и подписана автором. Общий объем курсовой работы должен составлять 20 – 30 страниц печатного текста. Приложения в общий объем не входят.

Работа должна быть оформлена на одной стороне листа бумаги форматом А4 по ГОСТ 9327-60. Допускается представить таблицы и иллюстрации на листах бумаги форматом не более А3. Текст следует печатать через полтора интервала (шрифт Times New Roman, размер 14-й), соблюдая размеры полей по ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления»: левое – 30, правое – 10, верхнее – 20, нижнее – 20 мм.

Заголовки разделов пишут симметрично тексту, заголовки подразделов – с абзаца. Расстояние между заголовками и текстом должно быть увеличено для выделения заголовка.

На последнем листе списка использованных источников и литературы ставится подпись студента, удостоверяющая, что текст работы выверен, цитаты проверены. На титульном листе ставится подпись

научного руководителя, подтверждающего готовность курсовой работы. Содержание помещается за титульным листом, печатается через полтора интервала, разделы определяются пробелом в два интервала.

#### *Порядок оформления текста, таблиц, графических материалов*

Основная часть курсовой работы (в зависимости от объекта исследования и содержания) излагается в виде текста, таблиц, графического материала (схем, диаграмм и т. д.) в различном их содержании.

Текст работы, содержащий грамматически и лексически согласованную информацию об объекте, делится на разделы (подразделы), пункты (подпункты), которые в необходимых случаях имеют заголовки и нумеруются арабскими цифрами.

Форма таблицы применяется при изложении цифровой информации о нескольких объектах по ряду признаков для лучшей наглядности и сравнения показателей. Каждая таблица должна иметь заголовок. Заголовок и слово «Таблица» начинают с прописной буквы и помещают справа. Заголовок не подчеркивают, его помещают под словом «Таблица» посередине страницы.

Таблицы помещают в тексте работы сразу после ссылок на них, они должны иметь сквозную нумерацию.

Графический материал (схемы, диаграммы и др.) должен располагаться непосредственно после текста, в котором о нем упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости – в приложении к курсовой работе.

Графический материал основной части и приложений следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

#### *Нумерация страниц*

Страницы курсовой работы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист и оглавление (содержание) включают в общую нумерацию работы, но номера страниц на них не ставят. На последующих страницах проставляют номер в центре нижней части листа без точки.

#### *Научно-справочный аппарат*

Научно-справочный аппарат курсовой работы содержит две взаимосвязанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки. Список и ссылки оформляют в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах, в том числе в ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание» и ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

### *Подстрочные ссылки*

Подстрочные ссылки используют во всех случаях цитирования произведений других авторов, источников и литературы. Обязательно подтверждаются подстрочными ссылками все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте, заимствованные из источников и литературы. Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах части работы (введения, разделов, заключения и приложений). Текст каждой ссылки печатается через один междустрочный интервал. Разделяются ссылки двумя интервалами.

### *Критерии оценки курсовой работы*

Критериями для выставления оценки за курсовую работу являются:

- соблюдение сроков выполнения и сдачи курсовой работы;
- правильность оформления;
- обоснование актуальности исследования;
- соответствие содержания работы заявленной теме;
- полнота раскрытия темы;
- наличие и качество приложений;
- правильность оформления списка литературы;
- связь работы с практической действительностью;
- умение делать выводы;
- качество введения;
- самостоятельность изложения, творческий подход к рассматриваемой проблеме, умение излагать и аргументировать свою точку зрения;
- логичность и грамотность изложения материала, владение терминологией в области бизнес-планирования;
- отсутствие содержательных ошибок принципиального характера;
- практическая ценность работы (при необходимости);
- качество оформления работы.

Оценка **«отлично»** выставляется при соблюдении всех требований к курсовой работе и выполнении курсовой работы в установленные сроки.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если при наличии выполненной на высоком уровне основной части, характеристика производственно-

экономических показателей предприятия, выводы и предложения недостаточно убедительны.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при частичном соблюдении требований к курсовой работе: суть проблемы раскрыта недостаточно тщательно, отсутствует одна из структурных частей работы; работа неправильно оформлена.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если не соблюдены все основные требования к курсовой работе, в частности, работа переписана с одного или нескольких источников (в том числе из сети Интернет), при ее написании использовалось малое количество источников литературы.



## ДИДАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

При изучении дисциплины применяются следующие виды работы и контроля студентов: подготовка докладов и их обсуждение, самостоятельная работа и самоконтроль, выполнение курсовой работы, экзамен.

### *Тесты для самопроверки*

1. Какой вид бизнес-плана используется в условиях кризиса компании, когда необходимо принять меры по ее выводу из трудного положения?  
А) бизнес-план коммерческих проектов и коммерческих сделок;  
Б) бизнес-план финансового оздоровления;  
В) стратегический бизнес-план;  
Г) инвестиционный бизнес-план.
2. Какой вид бизнес-плана вырабатывается для решения конкретных задач, например, поиска новых рынков сбыта, выявления новой ниши продукта, вытеснения конкурента и т. д.?  
А) бизнес-план коммерческих проектов и коммерческих сделок;  
Б) бизнес-план финансового оздоровления;  
В) стратегический бизнес-план;  
Г) инвестиционный бизнес-план.
3. Что представляет собой вероятное научно обоснованное суждение о состоянии объекта в будущем?  
А) план;  
Б) прогноз;  
В) стратегия;  
Г) миссия.

4. Какая функция бизнес-плана позволяет оценить перспективы развития бизнеса и разработать комплекс конкретных мероприятий для их достижения?
- А) инвестиционная;
  - Б) стратегическая;
  - В) планирования;
  - Г) тактическая.
5. Какой вид сравнения предполагает сравнение коэффициентов нескольких периодов для того, чтобы определить, улучшается или ухудшается финансовое состояние фирмы с течением времени?
- А) по индустрии;
  - Б) по финансовой устойчивости;
  - В) по тенденции;
  - Г) по рентабельности.
6. Предприятие считается ликвидным, если его текущие активы:
- А) ниже текущих обязательств;
  - Б) равны текущим обязательствам;
  - В) превышают текущие обязательства.
7. Высокое значение коэффициента срочной ликвидности является показателем:
- А) низкого финансового риска;
  - Б) высокого финансового риска;
  - В) хороших возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны;
  - Г) отсутствия возможности получения кредитов;
  - Д) верны ответы «А» и «В»;
  - Е) верны ответы «Б» и «Г».
8. Какой коэффициент показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на рубль реализованной продукции?
- А) рентабельность активов;
  - Б) рентабельность инвестиций;
  - В) рентабельность продаж;
  - Г) рентабельность производства.

9. Какой метод кадрового планирования предполагает перенесение сегодняшней кадровой ситуации в будущее?
- А) экспертных оценок;
  - Б) экстраполяция;
  - В) метод Дельфи;
  - Г) мозговой штурм.
10. Для каких предприятий в качестве метода кадрового планирования подходит экстраполяция?
- А) со стабильной структурой и действующих в стабильной обстановке;
  - Б) с постоянно изменяющейся структурой и действующих в стабильной обстановке;
  - В) со стабильной структурой и действующих в постоянно изменяющейся обстановке;
  - Г) с постоянно изменяющейся структурой и действующих в постоянно изменяющейся обстановке.
11. Какой метод кадрового планирования предполагает рассылку кадровой службой вопросника по поводу потребностей в персонале экспертам, обработку их ответов и возвращение обобщенных результатов экспертам вместе с вопросами с целью достижения согласия экспертов при определении потребности в кадрах?
- А) групповое обсуждение;
  - Б) экстраполяция;
  - В) метод Дельфи;
  - Г) мозговой штурм.
12. Для какой стратегии характерна узкая специализация компании на одном конкретном сегменте отрасли?
- А) концентрированный маркетинг;
  - Б) избирательная специализация;
  - В) товарная специализация;
  - Г) полный охват рынка.
13. Согласно каким признакам сегментации рынка можно разделить потенциальных покупателей на группы по следующим параметрам: образ жизни потребителя, внутренняя мотивация покупки,

отношение к местному производителю, жизненная позиция, ценности и т. п.?

- А) социально-демографические признаки сегментации рынка;
- Б) географические признаки сегментации;
- В) поведенческие признаки сегментации;
- Г) психографические признаки сегментации рынка.

14. Согласно каким признакам сегментации рынка можно разделить потенциальных покупателей на группы по следующим параметрам: место совершения покупки; частота совершения покупки и частота потребления продукта; искомые выгоды для потребителей; отношение к товару; ключевые драйверы покупки; повод для совершения покупки; ожидаемый результат; статус покупателя и т.п.?

- А) социально-демографические признаки сегментации рынка;
- Б) географические признаки сегментации;
- В) поведенческие признаки сегментации;
- Г) психографические признаки сегментации рынка.

15. Когда составляют резюме бизнес-плана?

- А) на начальном этапе разработки;
- Б) в процессе написания бизнес-плана;
- В) на заключительном этапе разработки.

16. Что обязательно должно присутствовать на титульном листе бизнес-плана?

- А) чем будет заниматься предприятие;
- Б) где предприятие будет находиться;
- В) название предприятия;
- Г) какими ресурсами располагает предприятие.

17. Что не относится к сильным сторонам предприятия?

- А) низкая себестоимость продукции;
- Б) хорошая техническая база;
- В) расширение производственной линии;
- Г) хорошая репутация у покупателей.

18. Что можно отнести к угрозам?

- А) низкая прибыльность;
- Б) отсутствие четкой стратегии;

- В) рост продаж товаров-заменителей;
- Г) отсутствие единого склада готовой продукции.

19. Что не относится к возможностям?

- А) хорошая репутация у предприятия;
- Б) увеличение темпов роста рынка;
- В) вертикальная интеграция;
- Г) обслуживание дополнительных групп потребителей.

20. Какой метод экстраполяции трендов представляет собой прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов?

- А) скользящего среднего;
- Б) экспоненциального сглаживания;
- В) регрессионного анализа;
- Г) сценариев.

21. Какой метод исследует зависимость определенной величины от другой величины или нескольких других величин?

- А) скользящего среднего;
- Б) экспоненциального сглаживания;
- В) регрессионного анализа;
- Г) сценариев.

22. Какие единицы измерения характерны для емкости рынка?

- А) натуральные;
- Б) стоимостные;
- В) коэффициентные;
- Г) верны ответы «А» и «Б»;
- Д) верны ответы «А» и «В»;
- Е) верны ответы «Б» и «В».

23. Какой канал сбыта применяет производитель, реализуя свой товар по объявлениям в СМИ?

- А) нулевой;
- Б) единичный;

- В) двухуровневый;
  - Г) трехуровневый.
24. К какому каналу относятся компании, закупающие товар у дистрибьюторов и продающие его как оптовикам, так и розничным, а также корпоративным клиентам?
- А) дистрибуторскому;
  - Б) оптовому;
  - В) розничному;
  - Г) нерегулярному.
25. Специализация магазина на продаже товаров только для новорожденных на рынке детских товаров является примером:
- А) агрегированного маркетинга;
  - Б) дифференцированного маркетинга;
  - В) концентрированного маркетинга;
  - Г) рыночной специализации.
26. Для какой стратегии маркетинга характерно предложение нового продукта существующим покупателям, развитие инновационного продукта для замещения существующих предложений на рынке?
- А) проникновение на рынок;
  - Б) развитие рынка;
  - В) развитие продукта;
  - Г) диверсификация.
27. Для какой стратегии маркетинга характерна ситуация, когда существующий продукт предлагается новым покупателям, выводится на новые рынки (продвижение в новых регионах или экспорт в другие страны)?
- А) проникновение на рынок;
  - Б) развитие рынка;
  - В) развитие продукта;
  - Г) диверсификация.
28. Какой метод ценообразования основан на подборе цен для получения требуемой величины прибыли и определения безубы-

точного объема продаж, а требуемая величина прибыли может быть определена по графикам безубыточности?

- А) метод полных издержек;
- Б) метод стандартных издержек;
- В) метод прямых затрат;
- Г) метод усредненных затрат;
- Д) метод целевой прибыли.

29. Что представляет собой процесс деления потребителей рынка на отдельные группы, каждая из которых предъявляет свой специфический спрос на рынке?

- А) позиционирование;
- Б) сегментация;
- В) развитие;
- Г) продвижение.

30. Какую стратегию применяет предприятие, если оно активно действует на нескольких сегментах рынка и разрабатывает различные продукты для каждого сегмента рынка?

- А) агрегированный маркетинг;
- Б) дифференцированный маркетинг;
- В) концентрированный маркетинг;
- Г) недифференцированный маркетинг.

31. Администрация кафе «Угли» решила открыть свой филиал в Муроме. Чтобы соответствовать местной культуре, в филиале будет предлагаться специальное блюдо – «Пельмени от Ильи Муромца». Это является примером следующих двух стратегий:

- А) развитие рынка и проникновение на рынок;
- Б) развитие продукта и горизонтальная интеграция;
- В) горизонтальная интеграция и диверсификация;
- Г) развитие рынка и развитие продукта.

32. Амортизируемым признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более:

- А) 10 000 руб.;
- Б) 20 000 руб.;

- В) 30 000 руб.;
- Г) 40 000 руб.

33. Какая норма определяет количество работников или число структурных подразделений, которые должны быть непосредственно подчинены одному руководителю?
- А) норма обслуживания;
  - Б) норма численности;
  - В) норма управляемости;
  - Г) норма выработки.
34. Когда между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик, тогда применяется канал распределения:
- А) прямой;
  - Б) одноуровневый;
  - В) двухуровневый;
  - Г) трехуровневый.
35. При какой форме оплаты труда заработная плата определяется только почасовой ставкой и фактически отработанным временем в зависимости от квалификации?
- А) тарифная;
  - Б) повременно-премиальная;
  - В) прямая сдельная;
  - Г) простая повременная;
  - Д) сдельно-прогрессивная;
  - Е) окладная.
36. Какая форма оплаты труда применяется для руководителей, специалистов, служащих?
- А) тарифная;
  - Б) повременно-премиальная;
  - В) прямая сдельная;
  - Г) простая повременная;
  - Д) сдельно-прогрессивная;
  - Е) окладная.



## *Вопросы к экзамену по дисциплине*

1. Планирование как инструмент управления бизнесом.
2. Объективная необходимость планирования в рыночной экономике.
3. Сущность планирования и плана.
4. Виды планов.
5. Принципы планирования.
6. Методы планирования и прогнозирования.
7. Организация процесса планирования.
8. Показатели плана.
9. Информационное обеспечение планирования.
10. История бизнес-планирования и его отличительные особенности.
11. Понятие и содержание бизнес-планирования.
12. Цель и назначение бизнес-плана в системе управления фирмой.
13. Типология бизнес-планов.
14. Особенности развития бизнес-планирования в России.
15. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители.
16. Понятие бизнес-идеи.
17. Презентация бизнес-идеи.
18. Сущность бизнес-модели.
19. Критерии эффективности бизнес-модели.
20. Условия приобретения статуса малого и среднего бизнеса.
21. Преимущества и недостатки малого и среднего бизнеса.
22. Начало предпринимательской деятельности. Выбор системы налогообложения.
23. Франчайзинг.
24. Основные методики бизнес-планирования.
25. Методика UNIDO.
26. Особенности российской практики бизнес-планирования.
27. Структура бизнес-плана.
28. Основные этапы процесса бизнес-планирования.
29. Раздел «Описание бизнеса», его возможное содержание.
30. Анализ внешней среды бизнеса.
31. Анализ и оценка рынка в бизнес-планировании.
32. Основные этапы разработки раздела «План маркетинга».
33. Раздел «План производства».
34. Раздел «Организационный план», методика разработки.

35. Раздел «Финансовый план».
36. Анализ и оценка экономической эффективности бизнес-плана.
37. Оценка рисков.
38. Источники финансирования бизнес-плана.
39. Прогноз финансовой отчетности.
40. Презентация бизнес-плана.
41. Экспертиза бизнес-плана.
42. Современные информационные технологии, используемые в бизнес-планировании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование и прогнозирование деятельности хозяйствующих субъектов остаются весьма актуальными проблемами. Важнейшим элементом организации предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики является создание бизнес-плана, который в мировой практике представляет собой основу для оценки перспективности вновь создаваемых коммерческих предприятий или намеченных ими для реализации проектов выпуска новой продукции. Бизнес-план является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка со сложившейся на сегодняшний день экономической ситуацией.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, т. е. отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в задуманное дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты и даст дополнительный доход?

В зависимости от направленности и масштабов задуманного объема работ по формированию плана способен изменяться в большом диапазоне, степень его детализации весьма различна. Когда в плане требуется менее объемная проработка, часть разделов может отсутствовать. Когда же план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования, он должен быть полноценен.

Материал, представленный в пособии, не охватывает полностью весь объем информации по планированию бизнеса и отдельных проектов, но даёт общее представление о составе и правилах формирования бизнес-плана. Изучение рассмотренных вопросов позволит обучающимся выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами, анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и так далее, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК\*

### *Основная литература*

1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учеб. пособие / М. В. Романова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
2. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И. А. Дубровин. – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2013. – 432 с. – (Серия «Учебные издания для бакалавров»).
3. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : науч.-практ. пособие / В. Л. Горбунов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2013. – 248 с.

### *Дополнительная литература*

1. Бизнес-планирование : учеб. пособие / под ред. проф. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2015. – 296 с.
2. Чараева, М. В. Инвестиционное бизнес-планирование : учеб. пособие / М. В. Чараева, Г. М. Лапицкая, Н. В. Крашенникова. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. – 176 с.
3. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2016. – 272 с.

---

\*Приводится в авторской редакции.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ .....	5
1.1. Понятие, принципы и методы планирования .....	5
1.2. Виды планирования.....	11
1.3. Цели, задачи и виды бизнес-планирования.....	14
Глава 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА .....	18
2.1. Состав и структура бизнес-плана.....	18
2.2. Резюме .....	21
2.3. Описание предприятия и сферы деятельности .....	22
2.4. Описание продукции (услуг).....	24
2.5. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).....	25
2.6. Производственный план .....	33
2.7. Организационный план.....	37
2.8. Финансовый план .....	44
2.9. Определение эффективности бизнес-плана .....	47
2.10. Оценка рисков.....	51
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	59
ДИДАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76

*Учебное издание*

ГРАЧЕВ Сергей Александрович  
РАХОВА Мария Владимировна  
ХОЛОДНАЯ Анна Константиновна

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебное пособие

Редактор Р. С. Кузина  
Технический редактор С. Ш. Абдуллаева  
Корректор Е. П. Викулова  
Компьютерная верстка Е. А. Кузьминой

Подписано в печать 19.04.17.  
Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 4,65. Тираж 102 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.