

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

**И.А. Наугольнова,  
А.М. Измайлов**

# **П**рактикум **о бизнес-** **планированию**

Самара  
Издательство Самарского государственного экономического  
университета  
2018

УДК 338.984  
ББК У9(2)23я7  
Н34

**Рецензенты:**

*Е.Г. Гущина*, доктор экономических наук, профессор кафедры "Мировая экономика и экономическая теория" Волгоградского государственного технического университета;  
*М.Г. Светульников*, доктор экономических наук, доцент, директор по развитию персонала ООО "Расчетный центр", г. Ульяновск

Издается по решению  
редакционно-издательского совета университета

**Наугольнова, Ирина Александровна.**

Н34 Практикум по бизнес-планированию [Электронный ресурс] / И.А. Наугольнова, А.М. Измайлов. - Электрон. дан. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2018. - 1 электрон. опт. диск. - Систем. требования: процессор Intel с тактовой частотой 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб ОЗУ и более ; MS Windows XP/Vista/7/10 ; Adobe Reader ; разрешение экрана 1024×768 ; привод CD-ROM. - Загл. с титул. экрана.  
ISBN 978-5-94622-843-5

Практикум составлен в соответствии с рабочей программой ФГБОУ ВО "СГЭУ" по дисциплине "Бизнес-планирование". Содержит типовые задания, задачи, тесты, кроссворды для закрепления, систематизации полученных знаний и самоаттестации.

Для студентов бакалавриата и магистратуры всех форм обучения.

УДК 338.984  
ББК У9(2)23я7

ISBN 978-5-94622-843-5

© Наугольнова И.А., Измайлов А.М., 2018  
© ФГБОУ ВО "Самарский государственный  
экономический университет", 2018

## Содержание

<b>Раздел 1. Понятие и виды бизнес-планов</b> .....	4
<b>1.1.</b> Цели и задачи разработки бизнес-плана.....	5
<b>1.2.</b> Разновидности бизнес-планов .....	7
1.2.1. Внутренний бизнес-план фирмы.....	7
1.2.2. Бизнес-план для получения кредита.....	8
1.2.3. Инвестиционный бизнес-план .....	11
1.2.4. План финансового оздоровления фирмы .....	13
<i>Тест к разделу 1</i> .....	16
<i>Итоговый кроссворд к разделу 1</i> .....	24
<b>Раздел 2. Состав и структура бизнес-плана</b> .....	26
<b>2.1.</b> Возможности фирмы. Резюме.....	27
<b>2.2.</b> Описание.....	28
<b>2.3.</b> Виды товаров (работ, услуг).....	29
<b>2.4.</b> Оценка рынков сбыта. План реализации.....	31
<b>2.5.</b> Конкуренция на рынке сбыта .....	32
<b>2.6.</b> План маркетинга.....	33
<b>2.7.</b> План производства .....	34
<b>2.8.</b> Юридический план .....	43
<b>2.9.</b> Организационный план .....	49
<b>2.10.</b> Финансовый раздел бизнес-плана .....	51
<b>2.11.</b> Анализ и оценка рисков бизнес-плана .....	61
<b>2.12.</b> Дисконтирование денежных потоков .....	62
<i>Тест к разделу 2</i> .....	67
<i>Итоговый кроссворд к разделу 2</i> .....	74
<b>Раздел 3. Техничко-организационные рекомендации     по оформлению бизнес-плана</b> .....	77
<b>3.1.</b> Программные продукты по составлению бизнес-плана .....	78
<b>3.2.</b> Требования к оформлению и предоставлению бизнес-плана.....	81
<b>3.3.</b> Примерная структура инвестиционного бизнес-плана .....	82
Примерная тематика бизнес-планов.....	84
Вопросы к экзамену (зачету).....	86
Терминологический словарь .....	88
Рекомендуемая литература.....	92



## 1.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план - это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы решения этих проблем.

Постановка целей и задач конкретного бизнес-плана требует анализа предпринимательства с точки зрения отдельных процессов, таких как:

1. Выявление возможности (потребность).
2. Разработка концепции.
3. Определение требуемых ресурсов и их приобретение.
4. Реализация и управление предпринимательской деятельностью.
5. Получение результатов.

Выявление возможности должно быть основано на качественно проведенном анализе рынка, на оценке конкурентной среды, альтернативных товаров (работ, услуг), которыми пользуются в настоящее время. Следует также изучить зарубежные рынки.

Если ваше изобретение является, по вашему мнению, уникальным и инновационным, требуется защитить интеллектуальную собственность и получить патент. Но прежде необходимо собрать информацию о том, как на сегодняшний день и с помощью каких устройств (работ, услуг) удовлетворяется выявленная вами потребность.

Когда решение о получении патента принято, следует определиться, что именно вы будете патентовать (изобретение отдельно или в комплекте с расходными материалами, разработанной техникой и правилами его эксплуатации). Причем сначала рекомендуется написать ваш бизнес-план до конца, а потом вернуться к этому пункту.

Бизнес-концепция - это полная проработка всех важных аспектов, которые необходимо понимать, чтобы начать и вести эффективный (прибыльный) бизнес. Формирование концепции конкретного проекта требует ответов на следующие вопросы:

- обладает ли руководство проекта требуемыми личностными качествами;

- на каком рынке ваша продукция (работы, услуги) будет реализовываться (BtoB или BtoC);
- через какие каналы сбыта будет реализовываться ваша продукция (работы, услуги);
- какова ценовая политика;
- какими конкурентными преимуществами и недостатками вы обладаете; и др.

Составив список требуемых ресурсов, следует тщательно продумать способ их приобретения (покупка, лизинг, аренда, бартер и др.), рассчитать затраты и описать структуру постоянных и переменных расходов.

При планировании процессов реализации, управления и получения результатов необходимо определиться с приемлемыми сроками окупаемости проекта, нормой прибыли.

По окончании анализа можно переходить к конкретизации целей и задач бизнес-плана и вашей предпринимательской деятельности.




---

## Задание

---

Проанализируйте информацию, представленную в кейсах, дайте ответы на поставленные вопросы.

*Кейс 1.* Иванов И.И. после выставки офисной техники в Китае решил импортировать не представленные в России торговые марки, открыв фирменный магазин. Себестоимость офисной техники с учетом доставки была ниже аналогичных по функционалу моделей. Иванов И.И. установил рыночные цены на технику, разместил рекламу на фасаде здания, создал фирменный сайт, с помощью которого потенциальные клиенты могут заказывать расходные материалы напрямую из Китая от производителя. Бизнес Иванова И.И. просуществовал не более полугода. Почему?

*Кейс 2.* Иванов И.И. решил открыть собственный фитнес-центр. Он составил бизнес-план и рассчитал полную смету предполагаемых затрат, оформил кредит под залог собственного жилого имущества. Уже через полгода плановые показатели по количеству клиентов, обеспечивающих прибыль предприятию, были достигнуты. Иванов И.И. решил не воплощать задуманные идеи по стимулированию спроса, улучшению качества обслуживания, предусмотренные бизнес-планом, и получать стабильный доход. Через год конкуренты открыли фитнес-центр в соседнем здании, предложив дополнительные услуги и сервисы, более низкую стоимость абонементов. Часть клиентов Ива-

нова И.И. перешли к конкурентам. В это время к Иванову И.И. поступили замечания от пожарной инспекции, были выписаны штрафы. Иванов И.И. терпел убытки на протяжении 3-х месяцев и в итоге закрыл фитнес-центр.

*Кейс 3.* Иванов И.И., выручив денежные средства от продажи фитнес-центра, решил открыть салон красоты. Он тщательно изучил спрос на услуги, проанализировал прошлые ошибки, сформировал комплекс предоставляемых услуг, установил цены ниже рыночных, создал яркую вывеску с собственным именем, разместил рекламу, нанял профессиональных мастеров. Помимо личных клиентов мастеров салон практически никто не посещал. Через некоторое время мастера стали покидать рабочие места, и через полгода бизнес Иванова И.И. снова прогорел. Почему?



## Вопросы для обсуждения

1. Каковы цели и задачи составления коммерческого и некоммерческого бизнес-плана?
2. Кто может выступать в качестве заказчика бизнес-плана?
3. Какие показатели бизнес-плана наиболее значимы и для кого?
4. В чем заключается содержание бизнес-плана?
5. Предпринимательство как процесс - что это?
6. Что такое концепция предпринимательской деятельности?
7. Каковы преимущества работы на рынке BtoB? на рынке BtoC?
8. Как уровень постоянных расходов влияет на доходность и финансовую устойчивость предприятия?
9. Что относится к переменным и постоянным расходам?

## 1.2. РАЗНОВИДНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

### 1.2.1. ВНУТРЕННИЙ БИЗНЕС-ПЛАН ФИРМЫ

Внутренний бизнес-план особых требований не имеет, он должен быть приспособлен к внутренней системе учета и планирования. Система внутреннего планирования должна быть оптимальной, а в состав плановых показателей следует включать те, которыми можно и целесообразно управлять. Системность планирования предусматривает

охват всего цикла, от приобретения материальных ресурсов до реализации готовой продукции и получения прибыли. Структуру рассматриваемого вида бизнес-плана следует адаптировать к системе контроллинга.



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. Каковы особенности внутреннего бизнес-плана?
2. Существуют ли нормативные требования к его составлению?
3. Что такое система учета и планирования на предприятии?

### 1.2.2. Бизнес-план для получения кредита

Бизнес-план для получения кредита в банке должен быть составлен так, чтобы кредитная организация видела перспективу развития и сроки окупаемости проекта, а также то, каким образом фирма гарантирует возврат заемных средств. В нем отражают все первоначальные и текущие затраты проекта, мероприятия, которые планируют реализовывать организация для достижения поставленной цели.

*Виды процентов.* По способу начисления различают простые, сложные и смешанные проценты.

Простые проценты. Применяются при начислении дохода по краткосрочным кредитам.

Формула начисления простых процентов:

$$FV = PV (1 + r \times n),$$

где FV - сумма погашения (наращенная сумма);

PV - сумма кредита;

r - годовая процентная ставка;

n - срок предоставления кредита.

Сложные проценты. Применяются для начисления дохода по кредитам, срок погашения которых:

1) превышает год;

2) составляет целое число лет;

3) позволяет учитывать капитализацию ранее начисленных процентов (что невозможно при применении формулы простых процентов).

Формула начисления сложных процентов:

$$FV = PV (1 + r)^n,$$

где FV - сумма погашения (наращенная сумма);

PV - сумма кредита;

r - годовая процентная ставка;

n - число единичных периодов времени от даты предоставления кредита до даты его погашения.

Смешанные проценты. Кредиты могут предоставляться на срок, превышающий год, но не составляющий целого числа лет (например, 2 года и 6 месяцев).

В этом случае:

1) срок предоставления кредита делится на две части:

- целое число лет;

- остаток, составляющий срок менее года;

2) для начисления дохода применяются смешанные проценты.

Формула начисления смешанных процентов:

$$FV = PV (1 + r)^n \times (1 + r \times k),$$

где FV - сумма погашения (наращенная сумма);

PV - сумма выданного кредита;

r - годовая процентная ставка;

n - целое число лет;

k - дробная часть года.

*Процентные ставки.* По видам различают две основные группы процентных ставок: фиксированные и плавающие.

Под фиксированной процентной ставкой понимается ставка, не изменяющаяся в течение срока действия кредитного договора.

Под плавающей процентной ставкой понимается ставка, значение которой меняется в течение срока действия договора.

Изменение процентной ставки. Изменение ставки:

1) может быть заранее определено условиями кредитного договора;

2) может определяться значением и изменениями среднерыночного процента.

Формула начисления дохода с применением плавающей процентной ставки, изменение которой определено условиями кредитного договора:

$$FV = PV (1 + r_1)^{n \times 1} \times (1 + r_2)^{n \times 2} \times \dots \times (1 + r_n)^{n \times k},$$

где FV - сумма погашения (наращенная сумма);

PV - сумма выданного кредита;

$r_1, r_2, \dots, r_k$  - значения процентной ставки по мере ее изменения;

$n \times 1, n \times 2, \dots, n \times k$  - периоды действия соответствующих значений процентной ставки.

Количество начислений в год (внутригодовые начисления). Чем чаще начисляются проценты по выданным кредитам, тем больший доход получают банки, так как полученные проценты представляют собой средства для дальнейшего размещения.

Формула начисления внутригодовых при сроке кредита, составляющем целое число лет:

$$FV = PV (1 + r/m)^{n \times m},$$

где  $FV$  - сумма погашения (наращенная сумма);

$PV$  - сумма выданного кредита;

$r$  - годовая процентная ставка;

$m$  - количество начислений в год (внутригодовых начислений);

$r/m$  - годовая процентная ставка, приведенная к внутригодовой выплате;

$n$  - целое число лет;

$n \times m$  - общее количество начислений за весь срок кредита.

Формула начисления внутригодовых при сроке кредита, не составляющем целое число лет:

$$FV = PV (1 + r/m)^{n \times m} \times (1 + r/m \times k),$$

где  $FV$  - сумма погашения (наращенная сумма);

$PV$  - сумма выданного кредита;

$r$  - годовая процентная ставка;

$m$  - количество начислений в год (внутригодовых начислений);

$r/m$  - годовая процентная ставка, приведенная к внутригодовой выплате;

$n$  - целое число лет;

$n \times m$  - общее количество начислений за весь срок кредита;

$k$  - дробная часть года.



---

## Задание

---

Используя приведенные выше формулы, рассчитайте стоимость кредита и размер дохода банка.



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. В чем заключаются особенности бизнес-плана для получения кредита?
2. Существуют ли нормативные требования к его составлению?
3. Каков объем бизнес-плана?
4. На какие цели можно получить кредит?
5. Каковы процентные ставки по кредитам?
6. Какие требования предъявляют банки (поручительство, залог и др.)?
7. На какой срок выдают кредиты?
8. Каковы сроки рассмотрения заявки на кредит?
9. Влияют ли и каким образом на стоимость кредита следующие факторы: а) срок предоставления кредита; б) значение процентной ставки; в) виды процентов; г) вид процентной ставки; д) количество начислений в год; е) размер комиссионных банка?
10. Включаются ли проценты по кредитам в затраты предприятия? Полностью ли? Какой нормативный документ это регламентирует?
11. За счет каких средств выплачивается тело кредита?

### 1.2.3. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН

Инвестиционный бизнес-план - это краткий и максимально лаконичный документ, основной целью которого является реализация инвестиционного проекта с определенными сроками окупаемости и рентабельности. На его основе можно принять правильное решение и разработать порядок действий для успешного продвижения проекта. От того, насколько правильно он составлен, зависит жизнеспособность и прибыльность проекта.



---

## Задание

---

Сформируйте бизнес-план инвестиционного проекта, проведите оценку его эффективности. Бизнес-план рекомендуется составлять следующим образом (более подробно структура и содержание бизнес-плана представлены в разд. 3.3):

### **Вводная часть:**

1. Титульный лист.
2. Резюме (описывается основное содержание бизнес-плана).

### **Аналитическая часть:**

3. Анализ рынка (анализируется рынок, в рамках которого предполагается действовать).
4. Анализ отрасли (анализируется отрасль, в рамках которой предполагается действовать. Важным моментом является определение анализируемой части отрасли (например, только региональная или только государственная).
5. Анализ предприятия (включает в себя такие элементы, как: маркетинг и сбыт; анализ конкурентной среды и конкурентоспособности; анализ реализации продукции/услуг; анализ внутренней и внешней среды предприятия).
6. Анализ потребителей.

### **Заключительная часть:**

7. Заключение (обозначение сроков, исполнителей, акцентирование ключевых элементов бизнес-плана).



---

## **Вопросы для обсуждения**

---

1. Что такое инвестиционный бизнес-план?
2. В чем заключается взаимосвязь стратегического, тактического и оперативного планирования инвестиционной деятельности?
3. Каковы отличительные черты инвестиционного бизнес-планирования?
4. Какими бывают основные инвестиционные планы?
5. В чем принципиальное отличие инвестиционного бюджета предприятия от бюджета инвестиционного проекта?
6. Как можно охарактеризовать основные виды бюджетов предприятия?
7. Что такое инвестиционный проект? В чем его суть?
8. Как можно охарактеризовать бизнес-план инвестиционного проекта?
9. Каковы важнейшие принципы составления инвестиционного бизнес-плана?

**10.** Из чего состоит инвестиционный бизнес-план? Каковы его основные разделы?

**11.** В какой последовательности проводятся расчеты при разработке финансового плана? Какие документы составляются по результатам этих расчетов?

#### 1.2.4. План финансового оздоровления фирмы

План финансового оздоровления фирмы - эффективный инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного предприятия в соответствии с потребностями рынка, основные цели которых - восстановление платежеспособности и повышение конкурентных преимуществ предприятия-должника.

Бизнес-планы составляются на разных этапах существования компании - зарождения новой компании, роста, зрелости и даже упадка, когда необходим новый импульс развития, чтобы сохранить и упрочить ее положение на рынке. В последнем случае возникает необходимость в разработке бизнес-плана финансового оздоровления предприятия. Такой вид бизнес-плана был характерен для начального периода проведения экономических реформ в российской экономике. Он разрабатывался с целью вывода из кризиса предприятий, находящихся в предбанкротном состоянии.

Финансовое оздоровление может проводиться как собственными силами предприятия, так и при помощи государства (рис. 1.1).



*Рис. 1.1.* Основные направления работ по финансовому оздоровлению кризисного предприятия

Мероприятиями по мобилизации внутренних резервов предприятия и оптимизации бизнес-процессов можно считать такие, как:

- Стратегический анализ предприятия, анализ внутренней и внешней среды, оценка перспектив развития бизнеса.
- Разработка плана финансового оздоровления, предусматривающего комплекс реабилитационных мер, стоимостную оценку их реализации, период оздоровления, необходимые объемы и срок окупаемости инвестиций.
- Реструктуризация бизнеса и имущественных комплексов предприятий в целях упорядочения их активов, создание эффективной рыночной структуры активов; продажа и сдача в аренду излишних и непрофильных активов.
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Реструктуризация задолженности, составление графика погашения задолженностей.
- Совершенствование снабженческо-сбытовой, кадровой и финансовой политики предприятия.
- Оптимизация источников оборотных средств для обеспечения стабильности через ревизию и контроль дебиторской задолженности, перевод договоров на уровень предоплаты.
- Оптимизация организационной структуры предприятия.
- Целевая подготовка и переподготовка кадров.

Государственное регулирование и поддержка предприятий заключается в следующем:

- Предотвращение и профилактика банкротств стратегически, экономически и социально значимых предприятий, создание системы промышленного мониторинга предприятий, расположенных на территории субъекта РФ.
- Разработка и внедрение внесудебных механизмов оздоровления и поддержки кризисных предприятий, производящих конкурентоспособную продукцию, востребованную на рынке, посредством размещения госзаказов, привлечения управляющих компаний, предоставления кредитов под гарантии субъектов РФ, целевого финансирования и т.д.
- Развитие механизмов инвестирования кризисных предприятий через привлечение международных венчурных фондов, создание пенсионных фондов субъектов РФ и пр.
- Оптимизация налогообложения посредством налоговых льгот, кредитов, субвенций, субсидий и т.д., в рамках полномочий, предоставленных НК РФ субъектам РФ.

- Привлечение к кризисным предприятиям квалифицированных специалистов посредством социального обеспечения.
- Определение роли малых, средних и крупных предприятий в стратегических планах развития РФ.



## Задание

Опираясь на основные направления работ по финансовому оздоровлению предприятия (рис. 1.1), определите, какие из представленных ниже источников финансового оздоровления предприятия являются приоритетными:

Источники финансового оздоровления предприятия		
• Активный маркетинг	• Команда	• Финансовая политика
• Внутренний экономический механизм	• Интеграция с зарубежными партнерами	• Формирование предпринимательской среды
• Инвестиционный маркетинг	• Внутрифирменная культура	• Информационные сети и коммуникации
• Ассортиментная политика	• Имущественная политика	• Внешняя деловая сеть
• Механизм саморазвития	• Инновационная политика	• Организационная структура управления
• Система управления	• Стратегия	• Техническая политика
• Кадровая политика и управление персоналом	• Программа реформирования и оздоровления	• Коммерческие связи с банками и кредиторами

Объясните почему. Определите, в чем заключается взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников.

Какие еще источники финансового благополучия, которые можно было бы включить в план финансового оздоровления предприятия, вы можете привести?



---

## Вопросы для обсуждения

---

- 1.** Какие явления на предприятии относят к кризисным? Какие из них ведут к необходимости финансового оздоровления?
- 2.** Для чего формируется план финансового оздоровления предприятия?
- 3.** В чем заключается инвестиционная политика предприятия в условиях кризисной ситуации?
- 4.** Какие стратегии финансового оздоровления предприятий используются?
- 5.** Какие источники финансового оздоровления предприятия существуют, и в каких условиях выгоднее применять те или иные из них?
- 6.** В чем заключается несостоятельность предприятия? Каковы пути оздоровления предприятия?

---

## ТЕСТ К РАЗДЕЛУ 1

---

### Вариант 1

**1.** Раздел бизнес-плана, в котором определяется производственная мощность, закупка сырья, материалов, комплектующих, где будут изготавливаться товары:

- 1) план производства;
- 2) финансовый план;
- 3) план маркетинга;
- 4) резюме.

**2.** Раздел бизнес-плана, в котором необходимо выявить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за первый и последующие годы, как много потребуется сделать инвестиций для поддержания дела в рассматриваемом периоде:

- 1) план маркетинга;
- 2) финансовый план;
- 3) план производства;
- 4) резюме.

**3.** Раздел бизнес-плана, в котором необходимо отразить методы определения цен, сумму распространения товара, уровень рентабельности на вложенный капитал, разработать вопросы о качестве и дизайне продукции:

- 1) план производства;
- 2) оценка риска;
- 3) план маркетинга;
- 4) финансовый план.

**4.** Раздел бизнес-плана, в котором необходимо указать, кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров, как у них обстоят дела с объектами продаж, доходами, внедрением новых людей, сервисом, что собой представляет их продукция, каков у них уровень цен:

- 1) план маркетинга;
- 2) оценка риска;
- 3) финансовый план;
- 4) конкуренция на рынке.

**5.** Бизнес-план выполняет следующие функции:

1) основа для разработки концепции ведения бизнеса; инструмент оценки фактических результатов деятельности компании; средство привлечения инвестиций; средство формирования команды;

2) расширение рынков сбыта; основа для разработки концепции ведения бизнеса; формирование определенного круга потребителей;

3) средство привлечения инвестиций; средство формирования команды;

4) расширение рынков сбыта; основа для разработки концепции ведения бизнеса; получение прибыли.

**6.** Бизнес-планы НЕ классифицируются:

- 1) на стратегические и проектные;
- 2) на стратегические и маркетинговые;
- 3) на предварительные и окончательные;
- 4) на бизнес-план модернизации и инновационный.

**7.** Стратегия финансирования определяет:

1) общий объем вложений в проект, источники и распределение по времени; структуру вложений;

- 2) структуру вложений;

3) общий объем вложений в проект, источники и распределение по времени; структуру вложений; сроки окупаемости и показатели прибыльности проекта;

4) кэш-фло.

**8.** Время от начала инвестиций до того момента, как все вложения покрываются доходами, полученными в результате осуществления проекта:

1) срок инвестирования проекта;

2) срок реализации проекта;

3) срок формирования проекта;

4) срок окупаемости проекта.

**9.** Раздел "Персонал" определяет:

1) потребность в сотрудниках, их обязанности, полномочия и ответственность, форму и размер оплаты труда, а также способы оформления отношений;

2) потребность в сырье, оборудовании и квалифицированных кадрах;

3) управленческий состав организации.

**10.** Бизнес-план, цель составления которого - предельно четко описать результаты реализации конкретного частного проекта (решение о целесообразности его выполнения может вытекать из составленного ранее стратегического бизнес-плана):

1) предварительный;

2) проектный;

3) модернизации;

4) инновационный.

**11.** Бизнес-план, который обычно опирается на эскизный вариант технической реализации проекта (в его основу закладываются лишь общие технические и экономические характеристики нового оборудования, технологии, сырья и материалов, выпускаемой продукции):

1) проектный;

2) модернизации;

3) предварительный;

4) инновационный.

**12.** Горизонт планирования - это:

1) срок составления бизнес-плана;

2) область применения бизнес-плана;

3) время, затраченное на планирование;

4) срок, на который осуществляется прогноз.

**13.** Факторы, влияющие на горизонт планирования:

1) тип бизнес-плана, срок реализации бизнес-идей, необходимый объем инвестиций, срок возврата инвестиций, достоверность исходных данных, специфические особенности проекта, исходные данные для составления прогноза;

2) тип бизнес-плана, срок реализации бизнес-плана;

3) достоверность исходных данных, специфические особенности проекта, исходные данные для составления прогноза.

**14.** Бизнес-план, основанный на планировании нововведения:

1) предварительный;

2) инновационный;

3) модернизации;

4) стратегический.

**15.** Бизнес-план, который разрабатывается в случае встраивания новых элементов в уже существующий технологический процесс и, соответственно, при составлении которого нельзя пренебрегать существующими экономико-технологическими связями:

1) проектный;

2) предварительный;

3) модернизации;

4) инновационный.

**16.** Часть бизнес-плана, которая занимает до 40% его объема и является наиболее важной. В ней не только описывается коммерческая состоятельность проекта, но обосновываются все цифры, которые впоследствии должны быть использованы в финансовых расчетах в качестве первичных или исходных данных:

1) аналитическая часть;

2) резюме;

3) прогнозная часть;

4) проектная часть.

**17.** Бизнес-план, который не требует проработки до тонкостей всех деталей и обычно выполняется для определения направлений развития корпораций, банковских учреждений, экономических регионов и территорий:

1) стратегический;

2) проектный;

3) предварительный;

4) модернизации.

**18.** Бизнес-планы, которые формируются на разных стадиях проработки проекта, подразделяются:

- 1) на стратегический и проектный;
- 2) на предварительный и окончательный;
- 3) на бизнес-план модернизации и инновационный.

**19.** Бизнес-план, который выполняется на основе строго определенного технического проекта, заключенных контрактов (или протоколов о намерениях, в которых оговорены цены и другие важные условия исполнения будущих контрактов) на поставку оборудования, сырья, материалов и реализацию готовой продукции:

- 1) модернизации;
- 2) стратегический;
- 3) окончательный;
- 4) инновационный.

**20.** Часть бизнес-плана, которая занимает до 40% его объема и является особенно важной для стратегических и бизнес-планов модернизации. В ней всесторонне описывается текущее состояние предприятия и возможности его улучшения или ухудшения в будущем:

- 1) прогнозная часть;
- 2) резюме;
- 3) проектная часть;
- 4) аналитическая часть.

## **Вариант 2**

**1.** Бизнес-план, основной задачей которого является определение систематического эффекта, возникающего в результате реализации того или иного комплекса мероприятий:

- 1) стратегический;
- 2) окончательный;
- 3) предварительный;
- 4) модернизации.

**2.** Часть бизнес-плана, занимающая по объему не более 20%. Представленные в ней данные позволяют судить о том, что даст проект и насколько рискованным является вложение в него средств:

- 1) аналитическая часть;
- 2) прогнозная часть;
- 3) резюме;
- 4) проектная часть.

**3. Основные цели реализации проекта:**

- 1) финансовые и внутрипроизводственные;
- 2) внутрипроизводственные, социальные и экологические;
- 3) финансовые, внутрипроизводственные, социальные и экологические.

**4. Внешние факторы, оказывающие влияние на потребность в кадрах:**

- 1) конкуренция, социально-экономическое положение в стране;
- 2) конъюнктура рынка, структура рынка, конкуренция, социальное положение в стране;
- 3) цена на энергоносители;
- 4) конъюнктура рынка, структура рынка, конкуренция, социально-экономическое положение в стране.

**5. Внутренние факторы, оказывающие влияние на потребность в кадрах:**

- 1) уровень технологии, уровень организации труда, простои, изменение программы;
- 2) уровень организации труда, простои, изменение программы;
- 3) конъюнктура рынка, структура рынка, конкуренция, социальное положение в стране.

**6. Бизнес-планы разрабатываются:**

- 1) менеджером, предпринимателем, государством;
- 2) менеджером, предпринимателем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией;
- 3) менеджером, предпринимателем, страховыми организациями, группой фирм.

**7. Целью проекта выступает достижение определенного состояния:**

- 1) за время деятельности предприятия;
- 2) полностью за счет заемных средств, так как это повышает эффективность;
- 3) в результате реализации проекта.

**8. Миссия - это:**

- 1) краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности;
- 2) описание норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества;
- 3) титульный лист;

4) краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

**9.** Факторы, влияющие на деятельность предприятия, подразделяются:

- 1) на внутренние и внешние;
- 2) на внешние и макроэкономические.

**10.** К внешним факторам, влияющим на деятельность предприятия, относятся:

- 1) конкуренция, спрос, окружающая среда;
- 2) конкуренция, миссия фирмы, окружающая среда, принципы деятельности;
- 3) миссия фирмы, ресурсы, принципы деятельности.

**11.** К внутренним факторам, влияющим на деятельность предприятия, относятся:

- 1) конкуренция, миссия фирмы, окружающая среда, принципы деятельности;
- 2) конкуренция, спрос, окружающая среда;
- 3) миссия фирмы, ресурсы, принципы деятельности.

**12.** Планирование - это:

- 1) описание деятельности хозяйственного объекта на данный период;
- 2) разработка плана, который даст инвестору ответ, стоит ли вкладывать средства в проект;
- 3) план возможных действий предприятия на рынке;
- 4) разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

**13.** Если  $NPV < 0$ , то проект:

- 1) следует отклонить;
- 2) следует принять;
- 3) не прибыльный, не убыточный;
- 4) принесет высокий доход.

**14.** Задачи проекта:

- 1) конкретные мероприятия, реализация которых в конкретные сроки, в заданном месте и при расходах строго определенных финансовых и материальных ресурсов позволит приблизить достижение цели проекта;

2) конкретные мероприятия, реализация которых позволяет в заданном месте достичь реализации проекта;

3) достижение определенного состояния в результате реализации проекта.

**15. Финансовые цели - это:**

1) цели, которые связаны с достижением определенных изменений в параметрах производства;

2) цели, которые определяют желаемые изменения с точки зрения отдельных групп населения или населения в целом;

3) цели, которые прямо связаны с увеличением денежных доходов предприятия;

4) цели, реализация которых связана со сбытовой политикой предприятия.

**16. Внутрипроизводственные цели - это:**

1) цели, которые прямо связаны с увеличением денежных доходов предприятия;

2) цели, которые определяют желаемые изменения с точки зрения отдельных групп населения или населения в целом;

3) цели, формирующиеся под воздействием внешней для предприятия среды;

4) цели, которые связаны с достижением определенных изменений в параметрах производства.

**17. Социальные цели - это:**

1) цели, которые определяют желаемые изменения с точки зрения отдельных групп населения или населения в целом;

2) цели, которые прямо связаны с увеличением денежных доходов предприятия;

3) цели, которые связаны с достижением определенных изменений в параметрах производства;

4) цели, реализация которых связана со сбытовой политикой предприятия.

**18. Экологические цели - это:**

1) цели, которые прямо связаны с увеличением денежных доходов предприятия;

2) цели, формирующиеся под воздействием внешней для предприятия среды;

3) цели, которые связаны с достижением определенных изменений в параметрах производства;

4) цели, которые определяют желаемые изменения с точки зрения отдельных групп населения или населения в целом.

**19.** Если  $NPV > 0$ , то проект:

- 1) не прибыльный, не убыточный;
- 2) следует отклонить;
- 3) следует принять;
- 4) принесет невысокий доход.

**20.** Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

- 1) изучить перспективы развития будущего рынка;
- 2) обнаружить будущие опасности;
- 3) определить критерии и показатели оценки бизнеса;
- 4) верны все варианты.

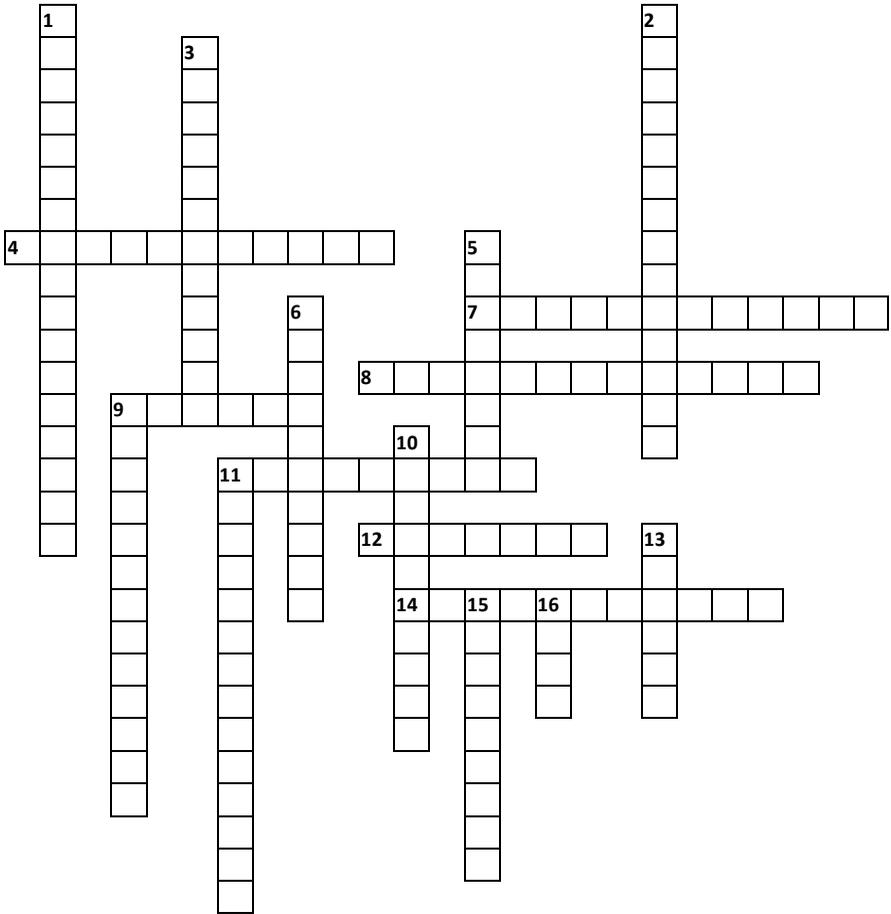
---

### ИТОВОГОЙ КРОССВОРД К РАЗДЕЛУ 1

---

**По вертикали:** **1.** Определяющая характеристика проекта, предприятия, региона при принятии решении об инвестировании. **2.** Разновидность бизнес-плана. **3.** Функция управления. **5.** Плата, взимаемая банком за предоставленный кредит. **6.** Бизнес-план для принятия управленческих решений. **9.** Преобразование средств в добавочный капитал. **10.** Привлеченные денежные средства на развитие бизнеса. **11.** Планирование на долгосрочный период, определение целей предприятия. **13.** Основная цель и смысл существования бизнеса. **15.** Система взглядов на что-то. **16.** Замысел.

**По горизонтали:** **4.** Финансовая несостоятельность предприятия. **7.** Восстановление платежеспособности предприятия. **8.** Соотношение полученных результатов и средств труда. **9.** Заемные средства. **11.** Разновидность процентов по кредитам. **12.** Планирование производственных показателей на ближайший месяц. **14.** Планирование, заключающееся в уточнении стратегических целей и выборе ресурсов для их достижения.



# СОСТАВ И СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

# 2

РАЗДЕЛ



## 2.1. ВОЗМОЖНОСТИ ФИРМЫ. РЕЗЮМЕ

В резюме должны быть отражены:

1) основная идея бизнеса (она же ключевая идея): на чем вы собираетесь зарабатывать и как. Это может быть выражено в двух словах, нескольких предложениях или даже в виде изображения (продукта, например);

2) полное и сокращенное наименование фирмы, банковские реквизиты;

3) дата регистрации, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего фирму;

4) почтовый и юридический адреса фирмы;

5) подчиненность фирмы (вышестоящий орган);

6) миссия фирмы: максимально четко формулирует, какую выгоду от проекта получают клиенты и владельцы. Кроме того, рекомендуется максимально кратко и емко представить видение бизнеса через определенный период времени (через год, 3 года, 5 лет);

7) экономический сектор отрасли (наука, распределение, услуги и т.д.) и основной вид деятельности;

8) основная продукция (услуги), предлагаемая данной отраслью;

9) фамилии, имена, отчества и контактные телефоны (факсы, электронная почта и т.п.) руководства фирмы;

10) возраст фирмы, период работы на отраслевом рынке;

11) количество работающих в фирме;

12) программа и главная цель деятельности фирмы;

13) подцели деятельности фирмы, т.е. конкретные достижения, к которым она должна стремиться;

14) основная стратегия фирмы, разработанная для достижения этих целей;

15) совокупная стоимость предлагаемого бизнес-проекта и потребность в финансировании;

16) возможные источники финансирования;

17) ожидаемая чистая прибыль;

18) уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект;

19) по истечении какого срока может быть гарантирован возврат заемных средств (инвесторы начнут получать доход);

20) перспективы развития данного бизнеса.

В случае если компания только начинает развиваться и не обладает необходимой информацией, стоит сделать акцент на том, почему проект будет востребован, какие факторы могут способствовать успешному выходу проекта на рынок, чем проект отличается от конкурентов.



---

### Задание по бизнес-плану студента

---

Отразите в резюме по выбранному вами бизнес-плану перечисленные выше пункты. В случае необходимости дополните их. Объем вашего резюме не должен быть более 3 страниц.



---

### Вопросы для обсуждения

---

1. Чем необходимо руководствоваться при выборе даты начала проекта?
2. Чем может быть или должен быть обусловлен выбор местоположения предприятия?
3. Какова ситуация на рынке вашего товара (по выбранному вами бизнес-плану)? Каковы средняя цена, количество конкурентов, барьеры входа на рынок и т.д.?

## 2.2. ОПИСАНИЕ

В данном разделе необходимо:

- 1) кратко рассказать о происхождении компании;
- 2) кратко охарактеризовать целевую отрасль и ее масштабы;
- 3) обозначить цели компании;
- 4) расписать бизнес-модель;
- 5) детально описать технологическую составляющую проекта и факторы успеха;

б) представить полную информацию о команде компании, их ключевых навыках.

Здесь же нужно максимально конкретно и в деталях расписать продукт (услугу), а также рассказать, каковы его конкурентные преимущества, какие ресурсы необходимы для производства, каковы возможные пути дальнейшего развития продукта.



---

### Задание по бизнес-плану студента

---

Составьте описание бизнес-плана, раскрыв перечисленные выше пункты. Проведите SWOT-анализ вашего проекта (предприятия).



---

### Вопросы для обсуждения

---

1. Исходя из чего следует определять цель проекта?
2. Что представляет собой бизнес-модель?
3. Каковы ключевые факторы успеха проекта?
4. Какие фонды и программы предусмотрены для поддержки проектов "старт-ап"?
5. Каковы суммы гранта, условия подачи заявок и отбора кандидатов?
6. В каких видах деятельности (отраслях) мы наблюдаем олигополию, монополию и свободную конкуренцию?

## 2.3. ВИДЫ ТОВАРОВ (РАБОТ, УСЛУГ)

Раздел должен содержать описание и технические характеристики товаров (работ, услуг).

Следует оценить конкурентоспособность продукции (работ, услуг). Основным критерием конкурентоспособности продукции (работ, услуг) является степень удовлетворения ими реальных потребностей. Для оценки конкурентоспособности используются косвенные критерии, которые можно классифицировать на две группы: потребительские и экономические.

Потребительские критерии конкурентоспособности представлены характеристиками качества.

Критерии качества (или технические параметры) товаров - параметры потребности, которые характеризуют содержание этой потребности и условия ее удовлетворения. К ним относятся:

- параметры назначения;
- эргономические параметры;
- эстетические параметры;
- нормативные параметры.

Экономическими критериями конкурентоспособности товаров являются цена и система скидок. Цена продукции - следствие затрат на ее производство и реализацию. Для разных категорий потребителей и групп товаров конкурентоспособность обеспечивается различными группами цен: закупочными, реализационными и потребления.

Степень воздействия цены на конкурентоспособность товаров неодинакова у разных потребителей. Низкие цены, особенно на товары повседневного спроса, в большей степени влияют на потребительские предпочтения покупателей с низкими и средними доходами. Высокие цены создают большую привлекательность для обеспеченных потребителей и товаров престижного спроса.

При оценке конкурентоспособности товаров могут использоваться дифференциальный, комплексный, интегральный и смешанный методы.



---

## Задания

---

1. Дайте определение качеству продукции (работ, услуг).
2. Охарактеризуйте отличие закупочной, реализационной цен от цены потребления?
3. Опишите сущность дифференциального, комплексного, интегрального и смешанного методов оценки конкурентоспособности продукции (работ, услуг).



---

## Задание по бизнес-плану студента

---

Опишите и охарактеризуйте технические характеристики продукции (работ, услуг), ключевые преимущества. Изучите рынок, среднюю цену реализации и ассортимент, предлагаемый конкурентами.



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. Что представляет собой матрица БКГ как инструмент выбора и обоснования товарной политики?
2. Каков жизненный цикл товара?
3. Какие товары называют товарами-заменителями?
4. В чем заключаются преимущества, недостатки, риски организации собственного производства и импорта аналогичного товара?
5. Что такое интеллектуальная собственность?
6. В чем состоит процедура получения патента?

### 2.4. ОЦЕНКА РЫНКОВ СБЫТА. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ

Оценка рынка сбыта - важнейшая часть бизнес-плана. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Поэтому, готовя данный раздел (5-6 страниц текста), необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации.

Этапы оценки рынка сбыта и составления плана реализации:

1. Оценка потенциальной емкости рынка.
2. Оценка потенциальной суммы продаж.
3. Прогноз объемов продаж.



---

### Задание по бизнес-плану студента

---

Проведите оценку рынка. По базе данных "Таможенная статистика внешней торговли Российской Федерации"\* , проанализируйте объемы импорта товаров-аналогов в целом по России или региону за конкретный период. Оцените динамику импорта, сделайте выводы о емкости рынка.

---

\* URL: [http://customsonline.ru/search\\_ts.html](http://customsonline.ru/search_ts.html).



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. Какие компании-конкуренты существуют на рынке BtoB? на рынке BtoC?
2. Каковы преимущества на рынках BtoB и BtoC?
3. Какие сопутствующие товары и услуги вы можете предложить?
4. Представьте, что вы решили продавать копировальные аппараты, сканеры и МФУ. Какие сопутствующие товары и с какой наценкой вы будете реализовывать? Какова будет наценка на технику - основной ваш товар?

### 2.5. КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКЕ СБЫТА

В этом разделе необходимо сообщить вашим потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция. В частности, вы должны ответить на следующие вопросы:

1) кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции;

2) как обстоят их дела с объемами продаж, доходами; внедрением новых моделей, техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании); много ли внимания и средств они уделяют рекламе изделий;

3) что собой представляет их продукция (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей);

4) каков уровень цен на продукцию конкурентов; какова хотя бы в общих чертах их политика цен.



---

### Задание по бизнес-плану студента

---

Проведите оценку конкурентов.

Определите:

- количество и мощность фирм, конкурирующих на рынке;
- уровень стандартизации товара, предлагаемого на рынке;
- степень унифицированности сервисных услуг по товару в отрасли;

- ситуацию на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения);
- привлекательность рынка данного продукта (имеется ли повышенный спрос на рынке, благоприятен ли прогноз продаж);
- барьеры входа на рынок;
- сложности и процедуру доступа к каналам распределения;
- среднеотраслевую цену.

Для оценки рекомендовано использовать следующие методы:

- а) SWOT-анализ предприятия;
- б) "4P";
- в) Ж.-Ж. Ламбена.




---

### Вопросы для обсуждения

---

- 1.** Что позволяет определить и для чего требуется проводить SWOT-анализ?
- 2.** Какую информацию дает проведение анализа "4P"?
- 3.** С какой целью при оценке конкурентоспособности применяют метод Ж.-Ж. Ламбена?
- 4.** Какие ключевые факторы определяют конкурентоспособность вашего продукта (работы, услуги)?

## 2.6. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Маркетинговый анализ представляет собой информацию о стратегии выхода и развития предприятия на рынке.




---

### Задание

---

Рассмотрите существующие стратегии выхода на рынок и развития предприятия. Каковы ключевые особенности рассматриваемых стратегий? Каковы преимущества и недостатки?



---

## Задание по бизнес-плану студента

---

Выберите и обоснуйте свой выбор в отношении стратегии выхода на рынок и развития вашего предприятия.



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. Какие каналы сбыта существуют?
2. Какие инструменты маркетинга наиболее эффективны и при каких условиях?
3. Какова стоимость размещения в регионах рекламы на радио, телевидении, билбордах?
4. Какой вид рекламы и для какой продукции наиболее эффективен?

## 2.7. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Основной производственный план содержит:

- общий подход к организации производства;
- описание технологических процессов на производстве;
- перечень необходимого оборудования с указанием его мощности;
- план НИОКР (если требуется);
- описание сырья и материалов, объемов потребления;
- смету затрат;
- калькуляцию себестоимости выпускаемой продукции;
- расчет потребности в оборотных средствах;
- расчет объемов производства, основанный на плане реализации и производственных мощностях.

Расчет потребности в оборотных средствах начинается с определения среднесуточного расхода сырья, основных материалов и полуфабрикатов в плановом периоде:

$$P_{\text{сут}} = P / T,$$

где  $P_{\text{сут}}$  - среднесуточный расход в плановом периоде;  
 $P$  - объем расходов материала за период, руб.;  
 $T$  - период времени.

Норма оборотных средств - это величина, соответствующая минимальному, экономически обоснованному объему запасов. Она устанавливается, как правило, в днях.

Норматив оборотных средств - минимально необходимая сумма денежных средств, обеспечивающих непрерывность работы предприятия:

$$H_{обс} = P_{сут} \times H_{а.обс} ,$$

где  $H_{обс}$  - норматив оборотных средств;

$P_{сут}$  - среднесуточный расход в плановом периоде;

$H_{а.обс}$  - норма оборотных средств в днях.

Норма запаса ОС по каждому виду или однородной группе материалов учитывает время пребывания в текущем, страховом, транспортном, технологическом запасах, а также время, необходимое для выгрузки, доставки, приемки и складирования материалов, т.е. подготовительный запас:

$$H_{а.ос} = Z_{тек} + Z_{стр} + Z_{тран} + Z_{техн} + P_p ,$$

где  $H_{а.ос}$  - норма запаса;

$Z_{тек}$  - текущий запас;

$Z_{стр}$  - страховой запас;

$Z_{тран}$  - транспортный запас;

$Z_{техн}$  - технологический запас;

$P_p$  - подготовительный запас.

Текущий запас предназначен для обеспечения производства материальными ресурсами между двумя очередными поставками. Это основной вид запаса, самая значительная величина в норме оборотных средств:

$$Z_{тек,дн} = (\sum C_n \times I / \sum C_n) \times 0,5,$$

где  $Z_{тек,дн}$  - текущий запас в днях;

$C_n$  - стоимость поставки;

$I$  - интервал между поставками.

Норматив текущего запаса:

$$Z_{тек} = P_{сут} \times I,$$

где  $Z_{тек}$  - норматив текущего запаса;

$P_{сут}$  - среднесуточный расход в плановом периоде;

$I$  - интервал между поставками.

Страховой запас возникает в результате нарушения времени поставки. Устанавливается в днях:

$$Z_{\text{стр.дн}} = Z_{\text{тек}} / 2,$$

где  $Z_{\text{стр.дн}}$  - страховой запас в днях;  
 $Z_{\text{тек}}$  - норматив текущего запаса.

Норматив страхового запаса:

$$Z_{\text{стр}} = P_{\text{сут}} \times (I_{\text{ф}} - I_{\text{пл}}) \times 0,5 \text{ или } Z_{\text{стр}} = P_{\text{сут}} \times Z_{\text{стр.дн}} \times 0,5,$$

где  $Z_{\text{стр}}$  - норматив страхового запаса;  
 $P_{\text{сут}}$  - среднесуточный расход в плановом периоде;  
 $(I_{\text{ф}} - I_{\text{пл}})$  - разрыв в интервале поставок;  
 $Z_{\text{стр.дн}}$  - страховой запас в днях.

Транспортный запас создается на предприятиях на те поставки, по которым возникает разрыв между сроками поступления платежных документов и материалов. Он определяется как превышение сроков грузооборота (время доставки товара от поставщика покупателю) над сроками документооборота.

Норматив транспортного запаса:

$$Z_{\text{тр}} = P_{\text{сут}} \times (I_{\text{ф}} - I_{\text{пл}}) \times 0,5 \text{ или } Z_{\text{тр}} = P_{\text{сут}} \times Z_{\text{тр.дн}} \times 0,5,$$

где  $Z_{\text{тр}}$  - норматив транспортного запаса;  
 $P_{\text{сут}}$  - среднесуточный расход в плановом периоде;  
 $(I_{\text{ф}} - I_{\text{пл}})$  - разрыв в интервале поставок;  
 $Z_{\text{тр.дн}}$  - норма транспортного запаса в днях.

Технологический запас - это время, необходимое для подготовки материалов к производству.

Норматив технологического запаса:

$$Z_{\text{тех}} = (Z_{\text{тек}} + Z_{\text{стр}} + Z_{\text{тр}}) \times K_{\text{тех}},$$

где  $Z_{\text{тех}}$  - норматив технологического запаса;  
 $Z_{\text{тек}}$  - норматив текущего запаса;  
 $Z_{\text{стр}}$  - норматив страхового запаса;  
 $Z_{\text{тр}}$  - норматив транспортного запаса;  
 $K_{\text{тех}}$  - коэффициент технологического запаса (он устанавливается комиссией из представителей поставщика и потребителя), %.

Подготовительный запас устанавливается на основании технологических расчетов или посредством хронометража.

Норматив оборотных средств в производственных запасах определяется как сумма нормативов ОБС в текущем, технологическом и подготовительном запасах.

Норматив оборотных средств в незавершенном производстве:

$$H_{\text{нп}} = \text{ВП}_{\text{ср.д}} \times T_{\text{ц}} \times K_{\text{нар.з}},$$

где  $N_{нп}$  - норматив оборотных средств в незавершенном производстве;

$ВП_{ср.д}$  - среднедневной выпуск продукции по производственной себестоимости;

$T_{ц}$  - длительность производственного цикла;

$K_{нар.з}$  - коэффициент нарастания затрат, который при равномерном нарастании затрат определяется по формуле:

$$K_{нар.з} = (Z_e + 0,5 \times Z_n) / (Z_e + Z_n) = 0,5 \times (Z_e / C + 1),$$

где  $Z_e$  - единовременные затраты (производимые в начале процесса производства);

$Z_n$  - нарастающие затраты (последующие до окончания производства готовой продукции);

$C$  - себестоимость;

а при неравномерном нарастании затрат находится следующим образом:

$$K_{нар.з} = C_{нз} / C_{пр},$$

где  $C_{нз}$  - средняя стоимость изделия в незавершенном производстве;

$C_{пр}$  - производственная себестоимость изделия.

Норматив оборотных средств в расходах будущих периодов:

$$H_{б.п} = РБП_{нач} + РБП_{пред} - РБП_{с},$$

где  $H_{б.п}$  - норматив оборотных средств в расходах будущих периодов;  
 $РБП_{нач}$  - переходящая сумма расходов будущих периодов на начало планируемого года;

$РБП_{пред}$  - расходы будущих периодов в предстоящем году, предусмотренные сметами;

$РБП_{с}$  - расходы будущих периодов, подлежащие списанию на себестоимость продукции предстоящего года.

Норматив оборотных средств в остатках готовой продукции:

$$H_{гп} = V_{дн} \times H_{з.скл},$$

где  $H_{гп}$  - норматив оборотных средств в остатках готовой продукции;

$V_{дн}$  - стоимость однодневного выпуска готовых изделий;

$H_{з.скл}$  - норма их запаса на складе в днях.

Совокупный норматив оборотных средств представляет собой сумму нормативов оборотных средств, исчисленных по отдельным элементам.



---

## Задания

---

**1.** Дайте определение следующим понятиям:

- затраты предприятия;
- расходы предприятия;
- издержки предприятия;
- себестоимость продукции;
- смета затрат;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- РСЭО;
- элемент затрат;
- статья калькуляции;
- переменные (условно-переменные) затраты;
- постоянные (условно-постоянные) затраты;
- основные и накладные расходы;
- прямые и косвенные расходы.

Приведите примеры.

**2.** Перечислите статьи калькуляции. Какие статьи определяют производственную и коммерческую себестоимость?

**3.** Перечислите элементы сметы затрат.

**4.** Дайте ответы на следующие вопросы:

а) В чем принципиальное различие между понятиями "затраты" и "расходы"?

б) С какой целью составляют смету затрат на производство и реализацию продукции?

в) Каковы цели калькулирования затрат?

г) Как ведут себя переменные и постоянные затраты в расчете на единицу продукции при изменении объемов производства?

**5.** Рассмотрите методы распределения косвенных расходов. В каких случаях целесообразно применять тот или иной метод?



---

## Задачи

---

**1.** В таблице представлены данные по затратам при различных объемах производства. Рассчитайте недостающие параметры:

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Объем производства, тыс. шт.	80	120	160
Переменные затраты, тыс. руб.	?	960	?
Постоянные затраты, тыс. руб.	?	1440	?
Итого затраты, тыс. руб.	?	?	?
Переменные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Постоянные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Итого затраты на единицу, руб.	?	?	?

**2.** В таблице представлены данные по затратам при различных объемах производства. Рассчитайте недостающие параметры:

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Объем производства, тыс. шт.	35	70	140
Переменные затраты, тыс. руб.	?	?	?
Постоянные затраты, тыс. руб.	?	?	?
Итого затраты, тыс. руб.	?	?	?
Переменные затраты на единицу, руб.	?	20	?
Постоянные затраты на единицу, руб.	150	?	?
Итого затраты на единицу, руб.	?	?	?

**3.** Известно, что деревообрабатывающее предприятие состоит из деревообрабатывающего цеха и магазина. Для деревообработки используется труд наемных работников. Предприятие производит два основных вида изделий - окна в количестве 500 шт. в год и двери - 400 шт. Продажные цены 9 тыс. руб. и 10 тыс. руб. за единицу, соответственно.

Стоимость оборудования деревообрабатывающего цеха составляла 6,25 млн руб., расчетный срок службы 10 лет. Мебель для магазина была приобретена в этом году за 3,75 млн руб., и фактически она может использоваться 6 лет. Предприятие платит за аренду 62,5 тыс. руб. в месяц, включая коммунальные платежи. Производственный цех занимает площадь 60 м<sup>2</sup>, магазин 40 м<sup>2</sup>. Расходы на электроэнергию составляют 7,5 тыс. руб. в месяц, из них 5 тыс. руб. приходится на производственный цех, 2,5 тыс. руб. - на магазин.

Фонд заработной платы помощников (с учетом страховых отчислений) - 87,5 тыс. руб. в месяц, прочие накладные расходы, связанные с наемными рабочими, составляют 50% от заработной платы. Помощники изготавливают 4 окна и 3 двери за 12 часов работы.

В этом году руководство предприятия отклонило предложение своего бывшего коллеги вести внешнее управление и взяло данные обязательства на себя за плату в размере 50%. В прошлом году их

коллега и его команда получали 3,75 млн руб. в год, включая социальные отчисления.

Затраты материалов составляют 2,5 тыс. руб. на окно и 3 тыс. руб. на дверь.

Оцените эффективность деятельности предприятия:

1) определите финансовый результат и составьте план доходов и расходов предприятия, заполнив следующую таблицу:

Расходы		Доходы	
Расход материала, тыс. руб.		Выручка от реализации окон, тыс. руб.	
Расходы по заработной плате, тыс. руб.		Выручка от реализации дверей, тыс. руб.	
Амортизация (оборудование и мебель), тыс. руб.			
Расходы на аренду, тыс. руб.			
Расходы на электричество, тыс. руб.			
Прочие накладные расходы, связанные с привлечением наемного труда, тыс. руб.			
Прибыль, тыс. руб.			

2) рассчитайте прибыль на единицу продукции (на одно окно и одну дверь):

Статья	Окно	Дверь
Материальные затраты, тыс. руб.		
Прямые расходы по заработной плате, тыс. руб.		
Косвенные производственные расходы, тыс. руб.*		
Итого издержки производства, тыс. руб.		
Расходы на управление и сбыт продукции, тыс. руб.**		
Себестоимость, тыс. руб.		
Себестоимость на единицу, тыс. руб.		
Выручка, тыс. руб.		
Выручка на единицу, тыс. руб.		
Результат, тыс. руб.		
Результат на единицу, тыс. руб.		

\* Расчет косвенных расходов произведите в следующей таблице:

Статья	Расчет	Результат
Электроэнергия, тыс. руб.		
Арендная плата (доля, приходящаяся на цех), тыс. руб.		
Амортизация (оборудование), тыс. руб.		
Прочие накладные расходы, связанные с привлечением наемного труда, тыс. руб.		
Итого, тыс. руб.		
Процент от прямых расходов по заработной плате		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость окон ( <i>Прямые расходы по з/п × Доля от прямых расходов по з/п</i> ), тыс. руб.		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость дверей ( <i>Прямые расходы по з/п × Доля от прямых расходов по з/п</i> ), тыс. руб.		

\*\* Расчет расходов на управление и сбыт продукции (место возникновения расходов - магазин) произведите в такой таблице:

Статья	Расчет	Результат
Электроэнергия, тыс. руб.		
Арендная плата (доля, приходящаяся на магазин), тыс. руб.		
Амортизация (мебель), тыс. руб.		
Вознаграждение руководству предприятия, тыс. руб.		
Итого, тыс. руб.		
Процент от издержек производства		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость окон ( <i>Издержки производства на изготовление окон × Доля от издержек производства</i> ), тыс. руб.		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость дверей ( <i>Издержки производства на изготовление дверей × Доля от издержек производства</i> ), тыс. руб.		

3) оцените цены на реализуемую продукцию. Определите критическую цену реализации и критический объем производства и реализации продукции при текущей цене.

4. Предприятие оказывает услуги по автоматизации систем управления промышленными предприятиями, которые реализуются в

виде проектных работ и консультационных услуг. За текущий квартал предприятие полностью выполнило один проект (Проект 1) на сумму 900 тыс. руб. и оказало консультационные услуги на сумму 80 тыс. руб. В течение текущего квартала предприятие начало реализацию второго проекта (Проект 2), окончание которого планируется в следующем квартале.

Имеются следующие данные по затратам предприятия за отчетный период:

Статья	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата производственного персонала	999
Страховые взносы	300
Командировочные расходы, связанные с выполнением Проекта 1	65
Материальные расходы, связанные с выполнением Проекта 2	48

В работе принимают участие 6 исполнителей, их заработная плата за отчетный период составила:

Исполнитель	Заработная плата, тыс. руб.	Исполнитель	Заработная плата, тыс. руб.
Сотрудник 1	129	Сотрудник 4	174
Сотрудник 2	144	Сотрудник 5	189
Сотрудник 3	159	Сотрудник 6	204

Проекты и консультационные услуги разнообразны по трудоемкости:

Исполнитель	Трудоемкость Проекта 1, ч	Трудоемкость Проекта 2, ч	Консультационные услуги, ч	Итого, ч
Сотрудник 1	280	220	36	536
Сотрудник 2	320	200	16	536
Сотрудник 3		520		520
Сотрудник 4	180	220		400
Сотрудник 5	380	140		520
Сотрудник 6	500		28	528

Определите себестоимость работ по Проекту 1 и консультационным услугам, а также затраты в незавершенном производстве - Проект 2.



---

## Задание по бизнес-плану студента

---

Опишите:

- общий подход к организации производства;
- технологические процессы на производстве;
- необходимое оборудование и его мощность;
- план НИОКР (если требуется);
- используемое сырье и материалы, объемы потребления.

Составьте смету затрат. Проведите калькулирование себестоимости выпускаемой продукции. Рассчитайте потребность в оборотных средствах, необходимые объемы запасов сырья и материалов. Спланируйте объемы производства, основываясь на плане реализации, производственных мощностях, с учетом длительности производственного цикла и потребности в запасах НЗП и готовой продукции.



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. Для чего необходимы страховой, текущий, транспортный запасы сырья и материалов?
2. В чем отличие производительности труда от выработки?
3. На каких бухгалтерских счетах аккумулируется информация о себестоимости продукции (всего объема выпуска, реализованной, в запасах), стоимости сырья и материалов, общепроизводственных, общехозяйственных расходов, амортизационных отчислений?

## 2.8. ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

В текущем разделе необходимо:

- обосновать выбор организационно-правовой формы предприятия, системы налогообложения;
- определиться с видами экономической деятельности предприятия согласно ОКВЭД;
- выбрать способ оформления трудовых отношений (срочный договор, постоянное трудоустройство, использование гражданских договоров о выполнении работ) и систему оплаты труда;

- разобраться с требованиями и стандартами охраны труда, обеспечения пожарной безопасности;
- изучить вопросы сертификации продукции (если требуется), стандартизации процессов.



## Задания

**1.** Проведите сравнительную оценку организационно-правовых форм хозяйствования, заполнив следующую таблицу:

Организационно-правовая форма	Участники	Учредительные документы	Капитал	Ответственность	Порядок регистрации
ИПБЮЛ*					
ООО					
АО					
ПАО					
ФГУП, ГУП, МУП**					

\* Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица.

\*\* Государственные и муниципальные унитарные предприятия.

**2.** Ответьте на вопросы:

- Почему существуют требования к размеру уставного капитала?
- Какие требования предъявляются к активам предприятия в зависимости от размера его уставного капитала?

**3.** Проведите сравнительный анализ систем налогообложения, заполнив следующую таблицу:

Элемент	УСН	ЕНВД	ЕСХН	ПСН	ОСНО
Объект налогообложения					Для налога на прибыль -
					Для НДФЛ -
					Для НДС -
					Для налога на имущество организаций -
					Для налога на имущество физлиц -

Элемент	УСН	ЕНВД	ЕСХН	ПСН	ОСНО
Налоговая база					Для налога на прибыль -
					Для НДС -
					Для налога на имущество организаций -
					Для налога на имущество физлиц -
Налоговый период					Для налога на прибыль -
					Для НДС -
					Для налога на имущество организаций и физлиц -
Налоговые ставки					Для налога на прибыль -
					Для НДС -
					Для налога на имущество организаций -
					Для налога на имущество физлиц -

**4.** Разберите, каким требованиям должны соответствовать ООО и ИП для работы на льготных системах налогообложения:

Требования	УСН	ЕСХН	ЕНВД	ПСН
Вид деятельности	Запрещено* ...	Предназначен только для ...  Доля дохода от реализации сельхозпродукции или улова должна превышать __% общих доходов от товаров и услуг	Разрешены услуги ...	Разрешены ...
Организационно-правовая форма				
Количество работников				
Размер получаемого дохода				

\* Статья 346.12 (3) Налогового кодекса.

- 5.** Опишите алгоритм выбора системы налогообложения.
- 6.** Сравните размер минимальной оплаты труда в Самарской области, Москве, Санкт-Петербурге, Хабаровске и других городах. В каких регионах наибольший и наименьший МРОТ?
- 7.** Опишите наиболее распространенные способы оформления трудовых отношений. Каковы их преимущества и недостатки для предприятия? для наемного работника?
- 8.** Изучите наиболее распространенные формы и системы оплаты труда. В чем отличия формы оплаты труда от системы оплаты труда? Для какого вида деятельности какие формы и системы оплаты труда предпочтительнее?
- 9.** Рассмотрите, какие виды деятельности требуют лицензирования; какие виды продукции требуют сертификации; каков алгоритм лицензирования деятельности и сертификации продукции; какие нормативные акты регламентируют процесс лицензирования и сертификации продукции.
- 10.** Изучите требования пожарной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды. Ответьте на вопросы:
- Какие нормативные акты регламентируют порядок обеспечения безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды?
  - Каким образом должен быть оборудован офис, производственный цех, магазин?
  - Какова периодичность проверки огнетушителей в помещении?
  - Какие требования предъявляются к оборудованию помещения средствами пожарной безопасности?
  - Какие штрафы и за какие нарушения конкретно предусмотрены законом за несоблюдение правил и норм пожарной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды?
  - Как предприятие должно обеспечивать вывоз мусора?
- 11.** Проанализируйте, каковы причины широкого распространения в стране факта выплаты заработной платы "в конверте"? На конкретном примере рассчитайте, что для предприятия более выгодно: платить налог на прибыль или выплачивать "белую" заработную плату, при этом снижая налогооблагаемую базу прибыли.




---

## Задачи

---

- 1.** ООО "Стартер" планирует открыть магазин по продаже производимой продукции (стартеров) в городе Самаре.

Имеются следующие данные:

- планируемая выручка без НДС - 1,5 млн руб. в месяц;
- предполагаемые затраты на содержание и обслуживание магазина - 0,95 млн руб. в месяц;
- площадь торгового зала - 45 м<sup>2</sup>;
- число сотрудников - 7 человек;
- страховые отчисления за сотрудников - 63 тыс. руб. в месяц.

Сравните налоговую нагрузку при возможных системах налогообложения.

**2.** Определите, может ли ООО "Подшипник+" в лице единственного учредителя - физического лица перейти с общей системы налогообложения на упрощенную. Выручка за 9 месяцев отчетного года составила 44,5 млн руб., включая НДС. Численность работников за период - 35 человек. Филиалов у ООО "Подшипник+" нет.

**3.** ООО "Комбайны", применяющее УСН, имеет следующие показатели:

Период	Доход, руб.	Расход, руб.	Ставка УСН, %
2017 год	54 000 000	20 000 000	15

Рассчитайте единый налог за 2017 год.

**4.** ООО "ПромКомплект" имеет следующие показатели:

Период	Доход, руб.	Расход, руб.	Ставка УСН, %
2017 год	44 000 000	44 000 000	15

Рассчитайте единый налог за 2017 год. Может ли ООО "ПромКомплект" не платить единый налог, если разница между доходом и расходом равна нулю?

**5.** ИП Иванов И.И., имеющий наемных работников, применяющий УСН (6% с доходов), имеет следующие показатели:

Период	Доход, руб.	Расход, руб.	Ставка УСН, %	Страховые взносы, руб.	Выплаты больничных, руб.
3-й квартал 2017 год	21 000 000	Не учитывается	6	189 000	32 000

Рассчитайте единый налог за 3-й квартал 2017 года.

**6.** Выручка от реализации товаров (без учета НДС) торгового производственного предприятия в сентябре 2017 года составила:

- а) по товарам, облагаемым по ставке 18%, - 132 тыс. руб.;
- б) по товарам, облагаемым по ставке 10%, - 115 тыс. руб.

Покупная стоимость товаров (без НДС):

- а) по товарам, облагаемым по ставке 18%, - 114 тыс. руб.;
- б) по товарам, облагаемым по ставке 10%, - 120,5 тыс. руб.

Услуги сторонних организаций, отнесенные на издержки обращения (в том числе НДС), - 12 тыс. руб.

Определите сумму НДС, подлежащую перечислению в бюджет.

**7.** Предприятие, применяющее ОСНО, за отчетный квартал имеет следующие показатели:

- выручка - 41 млн руб. с НДС;
- затраты на сырье и материалы - 17 млн руб. с НДС;
- затраты на заработную плату - 14,5 млн руб.

Рассчитайте величину налогов и отчислений, подлежащих уплате за отчетный квартал (НДС, налог на прибыль, страховые отчисления, НДФЛ за сотрудников).

**8.** Предприятие, применяющее ОСНО, за отчетный квартал имеет следующие показатели:

- выручка - 24 млн руб. с НДС;
- затраты на сырье и материалы - 12 млн руб. с НДС;
- затраты на заработную плату - 7 млн руб.

В этом квартале приобретено оборудование стоимостью 18 млн руб. с НДС, срок службы 5 лет.

Рассчитайте величину налогов и отчислений, подлежащих уплате за отчетный квартал (НДС, налог на прибыль, страховые отчисления, НДФЛ за сотрудников).



---

### Задание по бизнес-плану студента

---

Выберите организационно-правовую форму, систему налогообложения, способ оформления трудовых отношений, форму и систему оплаты труда. Обоснуйте свой выбор.

Если ваша деятельность требует лицензирования, опишите процедуру лицензирования (сроки, стоимость, порядок).

Если ваша продукция требует сертификации, определитесь с выбором компании по сертификации, опишите процедуру (сроки, стоимость, порядок).

Если вы нуждаетесь в получении кредита, выберите банк, изучите условия кредитования. Рассчитайте стоимость кредита.



---

### Вопросы для обсуждения

---

1. Каковы преимущества и недостатки существующих организационно-правовых форм?
2. В чем сходство и различие известных вам систем налогообложения? Каковы особенности их применения?
3. Каким требованиям должны отвечать предприятия для возможности применения льготных систем налогообложения?
4. В чем заключается отличие формы оплаты труда от системы оплаты труда? Для какого вида деятельности какие формы и системы оплаты труда предпочтительнее?
5. Каким должно быть соотношение динамики производительности труда на предприятии и затрат на оплату труда?
6. Кредитование каких видов деятельности запрещено?

## 2.9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Данный раздел бизнес-плана должен содержать следующую информацию:

1. Организационная структура.
2. Команда управления. Оценка сильных и слабых сторон управленческого персонала, обоснование назначения их на должность.
3. План персонала.
4. График реализации.



---

### Задания

---

1. Сравните наиболее распространенные формы организационной структуры предприятия. Обоснуйте свой выбор в пользу той, которую вы предлагаете применить в вашем проекте.

2. Проведите оценку сильных и слабых сторон собственной персоны, определите позицию, которую бы вы потенциально смогли занять на предприятии, обоснуйте свой выбор.

3. Опишите, что должен содержать график реализации проекта, какие инструменты можно использовать при его составлении.



---

### Задание по бизнес-плану студента

---

Схематично изобразите организационную структуру вашего проекта. Сформулируйте ключевые навыки и требования к предполагаемым должностям. Пропишите должностные обязанности персонала.

Ответьте себе на вопрос, все ли функции выполняются персоналом. В случае, если часть требуемых операций не выполняется никем, распределите оставшиеся обязанности между планируемым штатом или увеличьте количество сотрудников.

Составьте план персонала, заполнив следующую таблицу:

№ п/п	Должность	Количество единиц	Оклад, руб.	Отчисления на социальное страхование, руб.	Итого затрат на оплату труда, руб.
1					
...					
Итого					

Составьте Диаграмму Гантта своего проекта с помощью программы Excel или бесплатного сервиса в сети Интернет.



---

### Вопросы для обсуждения

---

1. Каковы ключевые преимущества и недостатки линейной, дивизионной, иерархической и других организационных структур?
2. Какими ключевыми навыками должен обладать руководитель предприятия?
3. Зачем требуется составлять график реализации проекта?

## 2.10. ФИНАНСОВЫЙ РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА

Финансовый раздел рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности предприятий и организаций и наиболее эффективного использования имеющихся финансовых средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров и услуг на рынках в последующие периоды.

Финансовый план разрабатывают в виде следующих прогнозных финансовых документов:

- прогноз доходов и расходов;
- проект движения денежных средств;
- прогнозный баланс предприятия.

Как правило, прогнозный период охватывает 3-5 лет.

Прогноз доходов и расходов. Целью этого прогноза является представление перспектив деятельности предприятия с точки зрения прибыльности.

В случае подготовки инвестиционного бизнес-плана рекомендуется прогноз доходов и расходов осуществлять по форме, представленной в табл. 2.1. Потенциальных инвесторов будет интересовать не только размер чистой прибыли, но и значение величины денежного потока, за который принято брать показатель EBIT.

Таблица 2.1

**Прогноз доходов и расходов (вариант 1)**

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	2	3	4	5	6
<b>Выручка (нетто)</b>					
<b>Прямые расходы</b>					
<b>Валовая прибыль</b>					
Оплата труда административного и коммерческого персонала					
Административные расходы					
Коммерческие расходы					
Налоги, относимые на текущие затраты					
Прибыль (убыток) от продаж					
Налоги, относимые на финансовые результаты					
Прибыль/убыток от реализации внеоборотных активов					

1	2	3	4	5	6
Прибыль/убыток от строительной деятельности					
Курсовые разницы					
Прочие доходы					
Прочие расходы					
<b>Прибыль до вычета налогов, процентов и амортизации (ЕБИТДА)</b>					
Амортизация					
<b>Прибыль до вычета процентов и налогов (ЕБИТ)</b>					
Проценты					
<b>Прибыль до налогообложения</b>					
Налог на прибыль					
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>					

Также прогноз финансовых результатов может быть представлен в следующей форме (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Прогноз доходов и расходов (вариант 2)**

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
<b>Доходы от основной деятельности</b>					
<b>Доходы от прочей деятельности</b>					
<b>Внереализационные доходы</b>					
<b>Себестоимость продукции</b>					
Сырье и материалы					
Заработная плата основного производственного персонала					
Страховые отчисления					
Электроэнергия					
Амортизация					
Прочие расходы					
<b>Валовая прибыль</b>					
<b>Коммерческие расходы</b>					
<b>Общехозяйственные расходы</b>					
<b>Операционная прибыль</b>					
<b>Прочие расходы</b>					
<b>Прибыль до налогообложения</b>					
<b>Налог на прибыль</b>					
<b>Чистая прибыль</b>					

Проект движения денежных средств. Он отражает не доходы и затраты, а фактическое поступление денежных средств и их перечисление (табл. 2.3). Именно поэтому итоговая цифра проекта движения денежных средств отражает сальдо оборота денежных средств предприятия. Прогноз финансовых результатов может быть трансформирован в проект движения денежных средств путем ряда корректировок.

Таблица 2.3

**Прогноз движения денежных средств**

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
<b>Остаток денежных средств на начало периода</b>					
<b>Входящий денежный поток</b>					
Реализация продукции и услуг					
Поступление заемных средств					
Дивиденды и проценты					
Реализация ОС					
<b>Исходящий денежный поток</b>					
Оплата сырья, материалов					
Заработная плата					
Выплата процентов по кредитам					
Расходы на приобретение ОС					
Выплаты в бюджет					
Прочие платежи					
<b>Чистый денежный поток</b>					
<b>Остаток денежных средств на конец периода</b>					

В проекте финансовых результатов показаны расчетные величины доходов от продаж, чистой прибыли. В отличие от этого денежный поток отражает фактическое поступление выручки от продаж. Для перехода от фактических к расчетным показателям необходимо учесть ожидаемые сроки поступления платежей по продажам.

Если предприятие применяет общую систему налогообложения, в отчете движения денежных средств затраты и выручка учитываются с НДС.

Если прогноз финансовых результатов отражает затраты, осуществленные в тот или иной период, то проект движения денежных средств показывает фактическую оплату данных затрат. При этом некоторые затраты могут быть покрыты немедленно, а другие - через

определенный период времени. Для проведения согласования показателей необходимо разобраться в характере кредитной политики предприятия.

Следует помнить, что в начальный период существования предприятия его положение с денежными средствами будет куда важнее, чем прибыльность, так как именно этот фактор точнее всего характеризует его жизнеспособность.

Прогнозный баланс. Баланс не отражает результатов деятельности предприятия за какой-либо период времени, а представляет собой ее мгновенный "снимок", показывающий с финансовой точки зрения сильные и слабые стороны на данный момент. В балансе сведены воедино активы предприятия (то, чем оно располагает), его обязательства (сколько и кому оно должно), а также собственный капитал.

Для его составления необходимо последовательно отобразить хозяйственные операции и суммы по ним. Пример журнала хозяйственных операций представлен в табл. 2.4.

Таблица 2.4

### Журнал хозяйственных операций

№ п/п	Содержание операции	Сумма	Дебет	Кредит
1	Образован уставный капитал			
2	Приобретено оборудование			
3	Получен краткосрочный кредит			
4	Оплачено поставщику за материалы			
5	Получены материалы			
6	Отпущены в производство материалы			
7	Выплачена заработная плата			
8	Начислена амортизация основных средств			
9	Поставлена на учет готовая продукция			
10	Продана готовая продукция покупателям			
11	Получена оплата от покупателей			
12	Списана с учета готовая продукция			
13	Выявлена прибыль от продаж			
14	Уплачены проценты по кредиту			
15	Уплачен налог на прибыль			
16	Выплачены дивиденды			
17	Возвращена часть кредита			

Затем следует поэтапно составлять бухгалтерский баланс (после каждой операции или нескольких).

При составлении бизнес-плана акционерного общества, предназначенного в том числе для иностранных граждан, целесообразно рассчитать ряд дополнительных показателей:

- EBITDA/P - Earnings before Interests Taxes, Depreciation and Amortization (прибыль до вычета амортизации, процентов и налогов в расчете на 1 акцию);

- EBIT/P - Earnings before Interests Taxes (прибыль до вычета процентов и налогов в расчете на 1 акцию);

- EBT/P - Earnings before Taxes (прибыль до вычета налогов в расчете на 1 акцию);

- E/P - Earnings (чистая прибыль в расчете на 1 акцию);

- ROE - Return of Equity (рентабельность собственного капитала):

ROE = Profit / Equity (*Прибыль / Собственный капитал*) или

ROE = E/S × S/A × A/E (*Прибыль/Продажи × Продажи/Активы × Активы/Собственный капитал, т.е. Рентабельность продаж × Коэффициент оборачиваемости активов × Финансовый рычаг*);

- ROA - Return of Assets (Рентабельность активов):

ROA = Profit / Assets (*Чистая прибыль / Активы*).



---

## Задания

---

**1.** Дайте ответ на вопрос, как изменится валюта баланса в следующих случаях:

а) валюта баланса - 1 520 000 руб. Погашена задолженность по банковскому кредиту - 625 000 руб.;

б) валюта баланса - 864 354 руб. Поступили материалы от поставщиков на сумму 85 123 руб. Внесено из кассы на расчетный счет - 45 628 руб.;

в) валюта баланса - 632 854 руб. Выдана заработная плата сотрудникам - 120 000 руб. Погашена задолженность по налогам и сборам - 45 852 руб.;

г) валюта баланса - 681 310 руб. Начислена заработная плата - 111 621 руб. Погашена задолженность поставщикам - 102 800 руб.

**2.** Дайте определение следующим понятиям, опишите смысл, напишите формулу расчета (если требуется):

- прибыль до налогообложения;
- рентабельность продаж;
- платежеспособность;
- выработка;
- производительность;

- отчет о прибылях и убытках;
- принцип расположения строк в активах бухгалтерского баланса;
- краткосрочная кредиторская задолженность;
- оборотные средства;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;
- валовая прибыль;
- рентабельность активов;
- амортизация;
- ликвидность;
- текущая ликвидность;
- основные средства;
- расходы предприятия;
- нераспределенная прибыль;
- рентабельность оборотных средств;
- абсолютная ликвидность;
- пассив бухгалтерского баланса;
- период оборачиваемости оборотных средств;
- структура затрат предприятия;
- линейный способ начисления амортизации;
- долгосрочные кредиторские обязательства;
- бухгалтерский баланс;
- рентабельность;
- прибыль от продаж;
- себестоимость продукции;
- ускоренный способ начисления амортизации.

Ответьте на вопросы:

- а) Какую информацию можно получить из отчета о движении денежных средств?
- б) За счет каких средств выплачиваются штрафы и пени?
- в) За счет каких средств предприятие оплачивает экономически необоснованные затраты, причиненные им убытки третьим лицам?
- г) Нераспределенная прибыль за год и нераспределенная прибыль в бухгалтерском балансе равны?




---

## Задачи

---

**1.** Известно, что организация оказывает консультационные услуги по открытию и ведению малого бизнеса.

В организации работают трое сотрудников. Продолжительность одной консультации - 1 час. Ее стоимость - 400 руб. Арендная плата за поме-

щение с учетом коммунальных платежей - 60 тыс. руб. в месяц. Отдельно оплачивается электроэнергия. Ежемесячный платеж составляет 3500 руб. Расходы на канцтовары и бумагу - 12 тыс. руб. в месяц. Стоимость приобретенной копировальной и компьютерной техники в текущем году - 160 тыс. руб. с НДС, срок службы 3 года. Стоимость мебели в офисе - 240 тыс. руб. без НДС, срок службы 5 лет.

Организация в феврале месяце получила кредит на развитие бизнеса в размере 750 тыс. руб. на 2 года под 15% годовых. Выплата "тела" кредита предполагается ежемесячно равными частями.

Спланируйте доходы и расходы на май месяц, заполнив следующую таблицу:

Расходы		Доходы	
Статья	Сумма, тыс. руб.	Статья	Сумма, тыс. руб.

**2.** Предприятие занимается производством и реализацией продукции. В отчетном периоде планируется произвести и реализовать продукцию в количестве 12 тыс. единиц, на ее производство будут затрачены материалы на сумму 250 тыс. руб. без НДС (оплата поставщику произведена сразу по факту поставки), заработная плата всего персонала за период составит 150 тыс. руб., страхование от несчастных случаев на предприятии - 0,7%, амортизационные отчисления - 10 тыс. руб., расходы на электроэнергию, затрачиваемую на технологические нужды, - 7 тыс. руб. в месяц без НДС, прочие расходы по обычным видам деятельности - 40 тыс. руб. без НДС.

Коммерческие расходы за период составят 40 тыс. руб. Зарботная плата административного персонала за период - 120 тыс. руб. Прочие общехозяйственные расходы - 50 тыс. руб. без НДС.

Норма прибыли при реализации продукции оптовым покупателям составляет 20%, розничным покупателям - 50%. Оптовым покупателям будет реализовано 95% продукции, 5% - розничным покупателям. По статистике, 70% оптовых покупателей оплачивают свою продукцию в течение текущего месяца, оставшиеся 30% - в следующем. Ожидаются поступления за реализованную в прошлом месяце продукцию в размере 650 тыс. руб.

Предприятие планирует реализовать не востребовавшее оборудование на сумму 240 тыс. руб. без НДС, а также получить в текущем периоде кредит в размере 1 млн руб. под 12,9% годовых сроком на 5 лет. Выплата основного долга по кредиту - равными долями.

Составьте план доходов и расходов и план движения денежных средств, заполнив следующие таблицы.

### **План доходов и расходов**

Показатели	Формула расчета	Значение
<b>Доходы от основной деятельности</b>		
<b>Доходы от прочей деятельности</b>		
<b>Внереализационные доходы</b>		
<b>Себестоимость продукции</b>		
Сырье и материалы		
Заработная плата основного производственного персонала		
Страховые отчисления		
Электроэнергия		
Амортизация		
Прочие расходы		
<b>Валовая прибыль</b>		
<b>Коммерческие расходы</b>		
<b>Общехозяйственные расходы</b>		
<b>Операционная прибыль</b>		
<b>Прочие расходы</b>		
<b>Прибыль до налогообложения</b>		
<b>Налог на прибыль</b>		
<b>Чистая прибыль</b>		

### **План движения денежных средств**

Показатели	Формула расчета	Значение
<b>Остаток денежных средств на начало периода</b>		
<b>Входящий денежный поток</b>		
Реализация продукции и услуг		
Поступление заемных средств		
Дивиденды и проценты		
Реализация ОС		
<b>Исходящий денежный поток</b>		
Оплата сырья, материалов		
Заработная плата		
Выплата процентов по кредитам		
Расходы на приобретение ОС		
Выплаты в бюджет		
Прочие платежи		
<b>Чистый денежный поток</b>		
<b>Остаток денежных средств на конец периода</b>		

**3.** Известно, что основным видом деятельности предприятия является производство печатной продукции. Также предприятие оказывает услуги иностранным гражданам по переводу документов, за что получает оплату в иностранной валюте. В отчетном периоде планируется выпустить 120 млн книг, на их производство будут затрачены материалы на сумму 2,5 млн руб. с НДС (оплата поставщику произведена в размере 50%, оставшаяся часть будет оплачена в следующем месяце), заработная плата всего персонала за период - 750 тыс. руб., страхование от несчастных случаев на предприятии - 0,2%, амортизационные отчисления - 120 тыс. руб., расходы на электроэнергию, затрачиваемую на технологические нужды, - 24 тыс. руб. в месяц с НДС, прочие расходы - 640 тыс. руб. с НДС. Коммерческие расходы за период составят 120 тыс. руб. с НДС. Зарботная плата административного персонала за период - 720 тыс. руб. Прочие общехозяйственные расходы - 340 тыс. руб. с НДС. Норма прибыли - 40%.

Планируется, что в отчетном месяце будет оплачена вся выпущенная продукция, а также погашена дебиторская задолженность в размере 4 млн руб. Стоимость оказанных переводческих услуг составит 1200 долларов США. Курс обмена по плану - 57,6 руб. за доллар.

Предприятие планирует получить кредит в размере 10 млн руб. под льготный процент 10,5% годовых сроком на 5 лет, а также реализовать в текущем месяце невостребованное оборудование на сумму 325 тыс. руб. с НДС.

Составьте план доходов и расходов и план движения денежных средств, заполнив таблицы (форма таблиц дана в предыдущей задаче).

**4.** Журнал хозяйственных операций имеет следующий вид:

№ п/п	Содержание операции	Сумма	Дебет	Кредит
1	2	3	4	5
1	Образован уставный капитал	100 000	51	80
2	Приобретено оборудование	80 000	01	51
3	Получен краткосрочный кредит	40 000	51	66
4	Оплачено поставщику за материалы	30 000	60	51
5	Получены материалы	30 000	10	60
6	Отпущены в производство материалы	20 000	20	10
7	Выплачена заработная плата	24 000	20	51
8	Начислена амортизация основных средств	1000	20	02
9	Поставлена на учет готовая продукция	45 000	43	20
10	Продана готовая продукция покупателям	56 000	51	62
11	Получена оплата от покупателей	56 000	62	90

Окончание таблицы

1	2	3	4	5
12	Списана с учета готовая продукция	36 000	90	43
13	Выявлена прибыль от продаж	20 000	90	99
14	Уплачены проценты по кредиту	800	99	51
15	Уплачен налог на прибыль	4608	99	51
16	Выплачены дивиденды	5000	99	51
17	Возвращена часть кредита	10 000	66	51

По приведенной ниже форме составьте бухгалтерские балансы:

- 1) после операции 1;
- 2) после операции 2;
- 3) после операции 3;
- 4) после операции 4;
- 5) после операций 5-7;
- 6) после операции 8;
- 7) после операций 9-11;
- 8) после операций 12-14 и
- 9) итоговый бухгалтерский баланс.

### **Бухгалтерский баланс**

АКТИВ	Сумма	ПАССИВ	Сумма
Итого актив		Итого пассив	



### **Задание по бизнес-плану студента**

Определите источники финансирования проекта.

Составьте:

- а) прогноз доходов и расходов;
- б) проект движения денежных средств;
- в) прогнозный баланс предприятия.

Рассчитайте:

- коэффициенты ликвидности по итоговому бухгалтерскому балансу;
- коэффициенты платежеспособности;
- показатели деловой активности (коэффициенты и периоды оборачиваемости активов предприятия);
- показатели рентабельности.



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. Как показатели оборачиваемости учитываются банком при решении вопроса о кредитовании предприятия?
2. В каких случаях и почему в отчетах о движении денежных средств и о прибылях и убытках размеры выручки, себестоимости расходятся?
3. На основании каких отчетных форм следует проводить анализ рентабельности предприятия, продукции, активов?
4. Согласно каким принципам расположены строчки в активе и пассиве бухгалтерского баланса?
5. Что относится к краткосрочным займам?
6. Как могут быть использованы денежные средства, внесенные на расчетный счет в качестве уставного капитала?
7. Какие разделы включает отчет о движении денежных средств?

### 2.11. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

Любой бизнес, инвестиционный проект несет в себе риски, под которыми понимается вероятность понести убытки или упустить выгоду от инвестиций.



---

### Задание по бизнес-плану студента

---

Определите риски, свойственные вашему проекту. Какова вероятность их наступления? Каковы последствия наступления рисков?



---

## Вопросы для обсуждения

---

1. Какие классификации рисков существуют?
2. Как оценить вероятность наступления риска?
3. Какие методы стоимостной оценки существуют?
4. Какие риски и как можно предотвратить?
5. Как учесть риски в бизнес-плане?

6. Какие методы учета рисков при оценке экономической эффективности бизнес-плана существуют?

## 2.12. ДИСКОНТИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Дисконтирование денежных потоков - это приведение стоимости денежных потоков, выполненных в разные моменты времени, к текущей стоимости на данный момент времени.

Дисконтирование отражает тот экономический факт, что сумма денег, которой мы располагаем в настоящий момент, имеет большую реальную стоимость, чем равная ей сумма, которая появится в будущем. Это обусловлено несколькими причинами, например:

- имеющаяся сумма может принести прибыль, например, будучи положена на депозит в банке;
- покупательная способность имеющейся суммы будет уменьшаться из-за инфляции;
- всегда есть риск неполучения предполагаемой суммы.

Обоснование ставки дисконтирования - один из основных этапов при расчете эффективности проекта в прогнозных ценах. Существует несколько методов определения ставки дисконта:

1) модель кумулятивного построения - подходит для расчета ставки дисконтирования тогда, когда цель оценки предполагает более значимую роль внутренних факторов, чем внешних. Чаще всего кумулятивным методом обосновывают ставку дисконтирования при оценке инвестиционного бизнес-плана, связанного с реальным инвестированием;

2) модель CAPM - предполагает сильное влияние рыночных факторов, поэтому ее эффективно использовать при высокой рыночной активности компании, а также при выходе компании на рынок;

3) модель WACC - определяющим фактором выбора данной модели является оценка инвестиционной и страховой стоимости проекта;

4) метод рыночных мультипликаторов - применяется при открытости компании рынку, так как мультипликаторы отражают в полной мере отраслевые риски. Метод выгодно применять, когда есть достаточная информация об аналогах. Он заключается в расчете различного вида прибыли на 1 акцию;

5) метод среднеотраслевой рентабельности активов и капитала (ROA, ROE) - выгодно применять, когда акции не котируются на бир-

же, т.е. являются наименее рыночными. Рассчитанные для конкретной компании показатели сравнивают со среднеотраслевыми показателями;

б) метод процентных ставок - эффективно применять при оценке всего инвестированного капитала, когда деятельность компании типична для отрасли. Достоинством этого метода является то, что доходность на вложенный капитал определяет сам рынок. Так как целей оценки может быть несколько, то дальнейший выбор расчета может быть определен в зависимости от характеристики компании и доступности информации.

По факту обоснования нормы дисконта необходимо провести расчет следующих показателей.

1. Чистый дисконтированный доход (англ. Net Present Value, NPV, чистая текущая стоимость, чистый приведенный доход, текущая стоимость) - показатель, отражающий изменение денежных потоков и показывающий разность между дисконтированными денежными доходами и расходами. NPV используют для того, чтобы отобрать наиболее инвестиционно привлекательный проект.

Формула расчета:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0,$$

где NPV - чистый дисконтированный доход проекта;

n - срок реализации проекта;

t - период оценки;

$CF_t$  - денежный поток (Cash Flow), который создается объектом инвестиций, в период времени t;

r - ставка дисконтирования;

$CF_0$  - денежный поток в первоначальный момент. Первоначальный денежный поток равен инвестиционному капиталу ( $CF_0 = IC$ ).

Таблица 2.5

### Оценка проекта на основе критерия NPV

NPV	Заключение по проекту
$NPV < 0$	Инвестиционный проект, имеющий отрицательное значение NPV, следует исключить из рассмотрения
$NPV = 0$	Инвестиционный проект обеспечит уровень безубыточности, когда все доходы равны расходам
$NPV > 0$	Инвестиционный проект привлекателен для вложения
$NPV_1 > NPV_2$	Сравнение NPV одного проекта с NPV другого показывает большую инвестиционную привлекательность первого

2. Внутренняя норма прибыли (англ. Internal Rate of Return, IRR, внутренняя норма дисконта, внутренний коэффициент эффективности) - показывает такую ставку дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

Формула расчета:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0,$$

где IRR - внутренняя норма прибыли инвестиционного проекта;

n - срок реализации проекта;

t - период оценки;

$CF_t$  - денежный поток (Cash Flow), который создается объектом инвестиций, в период времени t;

$CF_0$  - денежный поток в первоначальный момент. Первоначальный денежный поток равен инвестиционному капиталу ( $CF_0 = IC$ ).

Внутреннюю норму прибыли сравнивают со средневзвешенной стоимостью привлеченного капитала (рассчитанной нормой дисконтирования, нормой дохода инвестора, НД), что позволяет сделать оценку целесообразности дальнейшего развития проекта.

Таблица 2.6

### Оценка проекта на основе критерия IRR

IRR	Заключение по проекту
IRR > НД	Вложенный в инвестиционный проект капитал будет создавать доходность выше, чем требуемая норма дохода инвестора. Такой проект инвестиционно привлекателен
IRR = НД	Проект не принесет ни убытков, ни дохода в будущем периоде, такой проект не является привлекательным
IRR < НД	Проект будет создавать отрицательный дисконтированный денежный поток в будущем

3. Индекс прибыльности инвестиций (англ. Profitability index, PI, индекс доходности, индекс рентабельности) - показатель эффективности инвестиций, показывающий отдачу (доходность) вложенного капитала. Индекс прибыли представляет собой отношение дисконтированной стоимости будущих денежных потоков к стоимости первоначальных инвестиций. Экономический смысл данного коэффициента - оценка дополнительной ценности на каждый вложенный рубль.

Формула расчета:

$$PI = NPV / IC = \left( \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + r)^t} \right) / IC,$$

где PI - индекс прибыльности инвестиций;  
 NPV - чистый дисконтированный доход;  
 IC - вложенный (затраченный) инвестиционный капитал (Invest Capital);  
 n - срок реализации проекта;  
 t - период оценки;  
 CF<sub>t</sub> - денежный поток (Cash Flow), который создается объектом инвестиций, в период времени t;  
 r - ставка дисконтирования.

Если вложения в проект осуществляются не одновременно, а на протяжении всего периода реализации, то необходимо инвестиционный капитал привести к единой стоимости, т.е. дисконтировать его. Формула в этом случае примет такой вид:

$$PI = \left( \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) / \left( \sum_{t=0}^n \frac{IC}{(1+r)^t} \right).$$

Чем выше коэффициент прибыльности инвестиций, тем большую отдачу на вложенный капитал приносит данная инвестиция. Критерий используется для сравнения между собой нескольких инвестиционных проектов. На практике большой индекс прибыли не всегда показывает эффективность проекта, ведь в этом случае могла быть завышена оценка будущих доходов или неправильно оценена периодичность их получения.

Таблица 2.7

### Оценка проекта на основе критерия PI

PI	Заключение по проекту
PI < 1	Инвестиционный проект не сможет возместить в полном размере вложенные в него капитальные затраты
PI = 1	Инвестиционный проект имеет доходность, равную выбранной ставке дисконтирования
PI > 1	Проект инвестиционно привлекателен для вложения, так как сможет обеспечить дополнительную отдачу капитала
PI <sub>1</sub> > PI <sub>2</sub>	Сравнение между собой инвестиционной привлекательности нескольких проектов. Первый проект имеет большую рентабельность, поэтому второй будет отброшен

4. Дисконтированный срок окупаемости (англ. Discounted Payback Period, DPP) - показатель, отражающий период, через который окупятся первоначальные инвестиционные затраты.

Формула расчета:

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC,$$

где DPP - дисконтированный срок окупаемости инвестиций;

n - срок реализации проекта;

t - период оценки;

$CF_t$  - денежный поток (Cash Flow), который создается объектом инвестиций, в период времени t;

r - ставка дисконтирования;

IC - вложенный (затраченный) инвестиционный капитал (Invest Capital).

По результатам необходимо сделать выводы о целесообразности реализации бизнес-плана.

Таблица 2.8

**Критерии, при которых бизнес-план признается эффективным**

Показатели	Критерий
Чистый дисконтированный доход	NPV > 0
Внутренняя норма прибыли	IRR > HD
Индекс прибыльности инвестиций	PI > 1
Дисконтированный период окупаемости	DPP > n



**Задания по бизнес-плану студента**

**1.** Подготовьте информацию об уровне прогнозируемой инфляции на весь период реализации проекта. Рассчитайте среднюю величину инфляции за период по формуле:

$$i = [(1 + i_1) \times (1 + i_2) \times \dots \times (1 + i_n)]^{1/n} - 1,$$

где i - инфляция;

n - количество периодов (лет, кварталов, месяцев).

**2.** Определите минимальный уровень доходности инвестиций в ваш проект. Обоснуйте его.

**3.** С учетом средней величины инфляции, рисков, рассчитанных ранее, и минимальной нормы дохода представьте значение ставки дисконтирования.

4. Проведите процедуру дисконтирования показателя EBIT, рассчитанного вами при выполнении задания из разд. 2.10 при формировании прогноза доходов и расходов бизнес-плана.

5. Рассчитайте показатели NPV, IRR, PI, DPP. Сделайте выводы.



---

### Вопросы для обсуждения

---

1. Какой метод обоснования ставки дисконтирования целесообразно применять при подготовке бизнес-плана проекта, предусматривающего портфельное инвестирование?

2. Какой метод обоснования ставки дисконтирования целесообразно применять при подготовке бизнес-плана проекта по созданию нового производственного комплекса?

3. Какой метод обоснования ставки дисконтирования целесообразно применять при подготовке бизнес-плана проекта, предусматривающего приобретение компании?

4. Что такое процедура дисконтирования? Каково ее назначение?

5. Каковы причины несопоставимости денежных потоков, сформированных в разные периоды времени?

6. Какие виды инфляции существуют? Как определяется инфляция? Как рассчитать средний уровень инфляции? Какие факторы определяют уровень инфляции в стране? Каковы положительные и негативные последствия высокой и низкой инфляции?

---

## ТЕСТ К РАЗДЕЛУ 2

---

### Вариант 1

1. Этапы жизненного цикла продукции:

- 1) внедрение, рост, зрелость, спад;
- 2) рост, зрелость, спад;
- 3) зависит от продукции;
- 4) выпуск, рост продаж, спад продаж.

2. Назначение раздела "Резюме" бизнес-плана состоит в следующем:

- 1) привести все итоговые расчеты эффективности бизнес-плана;
- 2) изложить сущность бизнес-плана, ключевые показатели, перспективы развития;
- 3) отобразить свободные ниши на рынке, спрогнозировать объемы продаж;
- 4) проинформировать о предполагаемых видах производимой продукции, оказываемых услуг, выполняемых работ;
- 5) показать будущую стоимость акций компаний, если речь идет о создании или покупке акционерного общества или его акциях.

**3.** При оценке конкурентоспособности товара, услуги, работы целесообразно применять:

- 1) метод Ж.-Ж. Ламбена;
- 2) метод "4P";
- 3) матрицу БКГ;
- 4) построение диаграммы жизненного цикла продукции.

**4.** При оценке конкурентоспособности фирмы на рынке целесообразно применять:

- 1) построение диаграммы жизненного цикла продукции;
- 2) опрос покупателей каждой возрастной группы;
- 3) матрицу БКГ;
- 4) методы Ж.-Ж. Ламбена, "4P", SWOT-анализ.

**5.** План маркетинга включает в себя расчет себестоимости товара, услуги, работы с целью обосновать цену реализации:

- 1) нет;
- 2) должен включать.

**6.** План производства должен быть основан:

- 1) исключительно на производственной мощности предприятия. Чем выше загрузка производственных мощностей, тем выше показатели прибыли предприятия;
- 2) на результатах маркетингового плана и производственной мощности предприятия.

**7.** Ставка налога на добавленную стоимость:

- 1) 18%;
- 2) 10%;
- 3) верны все ответы;
- 4) 0%.

**8.** Страховые отчисления с заработной платы:

- 1) уплачиваются в Пенсионный фонд;

- 2) уплачиваются из чистой прибыли;
- 3) удерживаются из заработной платы работников;
- 4) включаются в себестоимость произведенной продукции.

**9.** Налог на имущество уплачивается предприятиями, применяющими:

- 1) ОСНО;
- 2) УСН;
- 3) ЕНВД;
- 4) всегда, вне зависимости от применяемой системы налогообложения.

**10.** Периодичность уплаты предприятием страховых отчислений в бюджет за наемных работников:

- 1) ежеквартально;
- 2) ежемесячно;
- 3) дважды в месяц;
- 4) по итогам года.

**11.** Расчет НДС, подлежащего уплате в бюджет, производится на основе:

- 1) отчета о прибылях и убытках;
- 2) отчета о движении денежных средств;
- 3) книги покупок и продаж;
- 4) книги доходов и расходов.

**12.** Основанием принятия НДС к учету служит:

- 1) книга покупок;
- 2) счет-фактура;
- 3) универсально-передаточный документ;
- 4) верны ответы 2 и 3;
- 5) верны все ответы.

**13.** Периодичность уплаты НДС юридическими лицами:

- 1) ежеквартально;
- 2) ежедневно;
- 3) ежегодно.

**14.** НДФЛ:

- 1) уплачивается в размере 30% сверх заработной платы;
- 2) удерживается и уплачивается из заработной платы сотрудников;
- 3) уплачивается сверх заработной платы;
- 4) верны ответы 2 и 3.

**15.** Валовая прибыль предприятия - это:

- 1) разница между выручкой от реализации продукции и затратами на производство и реализацию продукции;
- 2) разница между выручкой и затратами на материалы и оплату труда;
- 3) разница между выручкой предприятия и производственной себестоимостью продукции;
- 4) верны ответы 1 и 3.

**16.** За счет чистой прибыли предприятие выплачивает:

- 1) проценты по кредитам, превышающие установленные нормативы;
- 2) штрафы и пени;
- 3) земельный налог;
- 4) верны ответы 1 и 2.

**17.** Показатель EBIT - это:

- 1) прибыль до вычета процентов и налогов;
- 2) прибыль от реализации продукции и амортизационные отчисления;
- 3) прибыль в расчете на 1 акцию;
- 4) валовая прибыль в МСФО.

**18.** Показатель ROE - это:

- 1) рентабельность продаж;
- 2) рентабельность собственного капитала;
- 3) рентабельность активов;
- 4) прибыль в расчете на 1 акцию.

**19.** Процедура дисконтирования - это:

- 1) учет влияния инфляции в расчетах эффективности бизнес-плана;
- 2) расчет доходности проекта;
- 3) приведение будущих потоков денежных средств к настоящему моменту времени;
- 4) процедура расчета эффективности проекта, применяемая исключительно при подготовке инвестиционных бизнес-планов.

**20.** Причиной расхождения объемов выручки в формах бухгалтерской отчетности "Отчет о движении денежных средств", "Отчет о прибылях и убытках" является:

- 1) при правильном ведении бухгалтерской отчетности расхождение быть не должно;

- 2) НДФЛ;
- 3) налог на прибыль;
- 4) НДС и расхождения между датами продаж и поступления денежных средств в кассу или на расчетный счет предприятия.

## **Вариант 2**

### **1. Издержки предприятия - это:**

- 1) реальные или предположительные затраты (упущенная выгода) финансовых ресурсов предприятия;
- 2) поступления денежных средств на баланс предприятия в отчетном периоде;
- 3) затраты на получение доходов в течение определенного периода;
- 4) конкретные выплаты в определенном периоде.

### **2. Расходы предприятия:**

- 1) это запасоемкие затраты, от которых следует ожидать выгоду за пределами периода реализации продукции;
- 2) обусловлены затратами предприятия, относимыми на себестоимость продукции (работ, услуг) и выплатами из прибыли предприятия;
- 3) отражаются в отчете о движении капитала;
- 4) следует относить к активам предприятия.

### **3. Объект калькулирования - это:**

- 1) важнейший элемент эффективного управления затратами;
- 2) динамичный процесс, включающий управленческие действия прямой и обратной связи;
- 3) продукт производства данного предприятия, его подразделений, технологических фаз, стадий, т.е. продукция разной степени готовности.

### **4. Смета затрат:**

- 1) сводный план текущих расходов предприятия на предстоящий период производственно-финансовой деятельности;
- 2) зависит от задачи составления сметы;
- 3) сводный план текущего нормирования затрат, учет и калькулирование;
- 4) сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно-финансовой деятельности.

**5. Валовая прибыль предприятия:**

- 1) разница между выручкой от реализации продукции и ее производственной себестоимостью;
- 2) разница между себестоимостью продукции и затратами на оплату труда;
- 3) разница между себестоимостью продукции и затратами на материалы;
- 4) все ответы верны.

**6. В точке безубыточности выручка от продаж равна:**

- 1) переменным затратам;
- 2) постоянным и переменным затратам;
- 3) постоянным затратам.

**7. Индивидуальный предприниматель на ОСНО должен платить:**

- 1) НДС в размере 18%;
- 2) налог на прибыль 20%, налог на имущество, НДС;
- 3) НДФЛ, налог на имущество, НДС;
- 4) единый фиксированный налог.

**8. Показатель, позволяющий оценить возможность дополнительного снижения выручки от реализации продукции в границах точки безубыточности:**

- 1) операционный левверидж;
- 2) все ответы верны;
- 3) порог рентабельности;
- 4) запас финансовой прочности.

**9. Отношение заемного капитала предприятия к собственному:**

- 1) все указанные в ответах понятия близки по смыслу, все ответы верны;
- 2) плечо финансового рычага;
- 3) финансовый левверидж;
- 4) кредитное плечо;
- 5) кредитный рычаг;
- 6) финансовый рычаг.

**10. Периодичность уплаты предприятием страховых отчислений в бюджет за наемных работников:**

- 1) ежеквартально;
- 2) ежемесячно;
- 3) дважды в месяц;
- 4) по итогам года.

**11.** Показатель EBITDA - это:

- 1) прибыль до вычета процентов и налогов;
- 2) прибыль до вычета амортизации, процентов и налогов в расчете на 1 акцию;
- 3) прибыль до вычета амортизации, процентов и налогов;
- 4) прибыль до налогообложения в МСФО.

**12.** ВНД - это:

- 1) коэффициент дисконтирования, определенный методом WACC;
- 2) коэффициент дисконтирования, определенный методом CAPM;
- 3) норма дохода, определенная инвестором;
- 4) ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

**13.** Принцип расположения строк в активах бухгалтерского баланса согласно российской системе отчетности:

- 1) ликвидности;
- 2) платежеспособности;
- 3) масштабности;
- 4) рентабельности.

**14.** Раздел бизнес-плана "Описание" должен содержать:

- 1) размер прибыли;
- 2) описание продукта, услуги, конкурентных преимуществ, требуемых ресурсов;
- 3) описание организационной структуры и схему распределения доходов;
- 4) показатели макросреды предприятия.

**15.** Юридический план предназначен:

- 1) для выбора команды юристов для проекта;
- 2) для обзора всех нормативных актов страны;
- 3) для обоснования системы налогообложения, способов оформления трудовых отношений и других вопросов.

**16.** Расчет показателей эффективности бизнес-плана в прогнозных ценах необходим:

- 1) в случае расчетов на срок более 5 лет;
- 2) для иностранных компаний, так как они менее осведомлены об уровне инфляции в стране;
- 3) в случае, если инфляция превышает 5%;
- 4) при наличии инфляции в стране, реализации проекта и расчетах на срок более 1 года.

**17.** Валюта баланса 632 854 руб. Выдана заработная плата 120 тыс. руб. Погашена задолженность по налогам и сборам 45 852 руб. В результате операций валюта баланса:

- 1) уменьшится на 165 852 руб.;
- 2) увеличится на 165 852 руб.;
- 3) уменьшится на 120 тыс. руб.;
- 4) уменьшится на 120 тыс. руб. и увеличится на 45 852 руб.;
- 5) не изменится.

**18.** При грамотном ведении бухгалтерского учета величина нераспределенной прибыли должна равняться размеру денежных средств в кассе и на расчетном счете организации:

- 1) да, всегда;
- 2) нет;
- 3) да, на конец отчетного периода.

**19.** Для расчета плановой производственной себестоимости продукции необходима информация из плана:

- 1) продаж;
- 2) организационного;
- 3) производства;
- 4) верны все ответы;
- 5) верны ответы 1 и 2.

**20.** К финансовым планам относится:

- 1) бюджет коммерческих расходов;
- 2) план продаж;
- 3) прогнозный баланс.

---

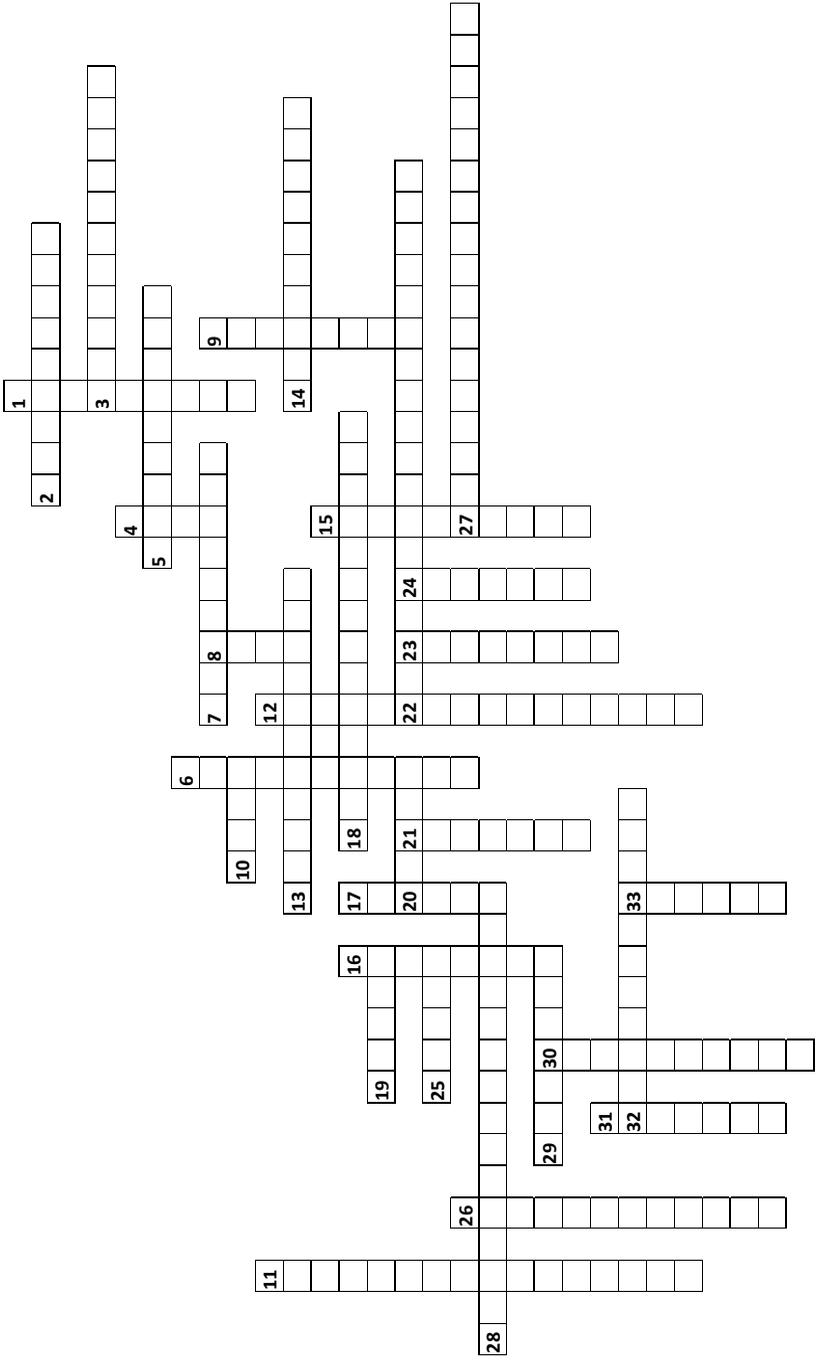
## ИТОВОГЫЙ КРОССВОРД К РАЗДЕЛУ 2

---

**По вертикали:** **1.** Продвижение продукции на рынке. **4.** Реализация товара. **6.** Показатель оценки активов, согласно которому располагаются строки в активах бухгалтерского баланса. **8.** Неотъемлемая составляющая предпринимательской деятельности, учитываемая в норме дохода инвестора. **9.** Возможности производства. **11.** Вид себестоимости продукции. **12.** Прибыль, отражаемая в бухгалтерском балансе. **15.** Налог, уплачиваемый физическими лицами. **16.** Капитал, формируемый при регистрации фирмы. **17.** Раздел бизнес-плана,

содержащий краткую информацию о проекте. **21.** Цель любого коммерческого предприятия. **23.** Вид заработной платы. **24.** Денежная оценка затрачиваемых ресурсов на производство продукции. **26.** Полная себестоимость. **30.** Система налогообложения, часто применяемая малыми предприятиями с доходом до 60 млн руб. в год. **31.** Документально подтвержденные затраты предприятия. **33.** Имущество предприятия.

**По горизонтали:** **2.** Вид запаса. **3.** Расчет себестоимости единицы продукции. **5.** Средства предприятия, единожды участвующие в производственном процессе. **7.** Производительность труда, выраженная в деньгах. **10.** Затраты, учитываемые на счете 28. **13.** Раздел бизнес-плана, в котором раскрываются правовые вопросы. **14.** Раздел бизнес-плана, представляющий итоговые формы отчетности (прогнозный баланс, отчет о прибылях и убытках и др.). **18.** Прибыльность активов. **19.** Основание для прогноза плана маркетинга. **20.** Страховой, транспортный. **22.** Показатель выработки в натуральном выражении. **25.** Свод полных затрат. **27.** Расходы, отражаемые на счете 26. **28.** Процедура приведения стоимости денежных потоков к текущему моменту времени. **29.** Вид запаса сырья и материалов. **32.** Перенос стоимости основных средств на себестоимость продукции.



**ТЕХНИКО-  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ОФОРМЛЕНИЮ  
БИЗНЕС-ПЛАНА**

**3**

**РАЗДЕЛ**



### 3.1. ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов. Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR (Computer model for reporting) и PROPSPIN (Project profile screening and preappraisal information system), созданные при ЮНИДО - Комиссии Организации Объединенных Наций по промышленному развитию; пакет "Альт-Инвест" фирмы "Альт" (Санкт-Петербург) и пакет "Project Expert" фирмы "Про-Инвест Консалтинг". Системы типа "Microsoft project", "Timt line" и "Primavera" предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта, включая определение длительности и затрат по его стадиям, и применяются в основном как системы управления проектами.

#### **Альт-Инвест 6**

Программный продукт "Альт-Инвест" предназначен для подготовки, анализа и оптимизации инвестиционных проектов различных отраслей, масштабов и направленности (модернизация, строительство новых объектов, появление нового вида услуг и т.д.).

Альт-Инвест 6 - программа для оценки инвестиционных проектов (как отдельных проектов, так и портфеля) и финансового моделирования деятельности холдингов. Программа соответствует методике ЮНИДО, а также адаптирована к российским экономическим условиям. С ее помощью можно эффективно и корректно решить задачи:

- подготовки бизнес-плана инвестиционного проекта для банка, собственника или руководства компании;
- финансового моделирования при создании нового бизнеса и планировании инвестиционной программы предприятия;
- построения планов развития предприятия, оценки их влияния на стоимость бизнеса и основные финансовые показатели.

Программа позволяет провести оценку проекта с трех углов зрения: 1) эффективность инвестиций; 2) финансовая состоятельность; 3) риск осуществления проекта.

Исходная информация, необходимая для выполнения расчетов:

- доходы проекта (выручка от реализации);
- текущие затраты;
- инвестиционные затраты;
- источники финансирования;
- описание экономического окружения.

Альт-Инвест - это открытый программный продукт. Открытость программы означает, что пользователь имеет возможность:

- выбирать и задавать необходимую структуру описания исходных данных для расчетов;
- просмотреть алгоритм выполнения расчетов;
- скорректировать заложенный алгоритм расчетов, исходя из специфики конкретного проекта (предприятия);
- дополнить программу новыми табличными формами и показателями. Добавленные пользователем таблицы и показатели становятся равноправными элементами модели, на них распространяются все сервисные возможности программы.

При необходимости может быть установлен режим защиты расчетных формул от изменений.

Программа имеет широкие возможности по моделированию. При подготовке модели к работе можно быстро настроить все основные параметры:

- используемые валюты (расчет может вестись в двух валютах);
- временные параметры проекта (дата начала, шаг расчета, длительность);
- перечень продуктов/услуг, статей затрат, источников финансирования;
- налоговое и экономическое окружение.

Программа позволяет представить проект в международно признанных форматах, предлагая широкий выбор результатов анализа, охватывающих различные области оценки инвестиций:

- построение прогнозной финансовой отчетности по МСФО (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств);
- анализ эффективности инвестиций с позиций различных участников проекта;
- оценка финансовой состоятельности и расчет финансовых показателей;
- оценка бизнеса;
- анализ бюджетной эффективности.

## **COMFAR**

Данная система для бизнес-планирования была разработана высококлассными экспертами. В ее основе лежит методика ЮНИДО, которая по сей день считается наиболее полной и грамотной. Однако этот программный продукт имеет один существенный недостаток, который перечеркивает все ее достоинства. Он заключается в отсутствии учета российских налогов, что делает продукт бесполезным для применения в российских условиях.

## **Продукты компании "Про-Инвест Консалтинг"**

Самой популярной программой этой фирмы является "Project Expert", которая признается многими разработчиками бизнес-планов как стандарт финансового анализа. Основные ее преимущества - широкий спектр возможностей и очень удобный интерфейс. Но несмотря на то что данный программный продукт обладает огромным инструментарием, в нем отсутствует какая-либо четкая методика расчетов.

Особенности "Project Expert":

- для построения финансовых документов используются международные стандарты;
- система содержит огромное количество технических деталей и поддерживает различные форматы отчетности и контроля за промежуточными результатами;
- программа имеет встроенную систему управления проектами и контроля за финансовыми и временными нестыковками.

## **Продукты компании "ИНЭК"**

Продукты этого разработчика - "Аналитик" и "Инвестор" - отличаются следующее:

- стандарты финансового анализа и терминология основаны на российских методиках;
- результаты, полученные в виде цифр, не являются достаточными, и поэтому к ним необходимы соответствующие выводы.



---

### **Задания по бизнес-плану студента**

---

С помощью программных продуктов проведите расчет эффективности проектов и анализ чувствительности в текущих и прогнозных ценах. Сделайте выводы о целесообразности реализации проектов.

### 3.2. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА

На сегодняшний день не существует единых, общепринятых стандартов по оформлению и предоставлению бизнес-планов. Есть отдельные официальные документы, регламентирующие содержательную часть формируемого бизнес-плана (например, Проект Указания Банка России "О порядке составления бизнес-планов кредитных организаций и критериях их оценки" (по состоянию на 14.07.2015)). Однако обобщенные требования из спектра имеющихся вариантов сформировать можно.

Итак, бизнес-план должен содержать:

- название инвестиционного проекта, его суть и целесообразность реализации;
- обоснование соответствия инвестиционного проекта основным направлениям и основным отраслевым приоритетам инвестиционной деятельности банка;
- обоснование общегосударственной значимости проекта;
- обоснование положительного эффекта для общества и экономики Российской Федерации в случае участия банка в реализации проекта;
- обоснование соответствия проекта экологическому законодательству, действующему на территории страны реализации проекта;
- информацию о предполагаемых конкурсных процедурах для отбора ключевых поставщиков и подрядчиков по проекту;
- обоснование привлекательности проекта для банка и других участников проекта, подкрепленное результатами финансовых прогнозов, анализом потенциала рынка, прозрачностью проекта и возможностью банка осуществлять контроль за ходом реализации проекта и целевым использованием средств;
- обоснование реализуемости проекта, подкрепленное наличием четкой стратегии реализации проекта и планами по его реализации, возможностью привлечения необходимых ресурсов для реализации, наличием команды руководителей и разработчиков;
- анализ возможных рисков, связанных с реализацией проекта, и способов их минимизации.

### 3.3. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА

В заключение приведем примерную структуру формируемого бизнес-плана в более сжатом виде.

**Резюме.** Раздел представляет собой краткое описание основной идеи бизнес-плана, выводы и важные моменты бизнес-плана. Цель разработки резюме - дать общее представление о проекте и заинтересовать банк/инвестора или иного адресата в дальнейшем изучении бизнес-плана.

**Описание продукции.** В разделе приводится описание производимой продукции (товара, услуги, проекта и т.п.), включая основные характеристики продукции, а также ответ на вопрос, что делает эту продукцию уникальной и отличает ее от продукции конкурентов.

**Анализ рынка.** В разделе приводятся результаты анализа рынка сбыта продукции, включая оценку планируемого объема продаж, потенциальной емкости рынка и уровня конкуренции.

**План маркетинга.** В разделе приводится информация о целях и планируемой стратегии маркетинга, описание системы ценообразования и схемы распространения товаров, включая методы стимулирования продаж, порядок проведения рекламной и PR-кампании.

**План производства.** Раздел разрабатывается в том случае, когда бизнес предполагает организацию производства продукции или товаров, строительство или реконструкцию и т.п. В разделе приводится ответ на вопрос, каким образом будет организован производственный процесс от момента закупки сырья и материалов до момента выпуска готовой продукции, включая формирование всех расходов на производство.

**Юридический план.** В разделе приводится обоснование выбора организационно-правовой формы предприятия, системы налогообложения, видов экономической деятельности предприятия согласно ОКВЭД, а также способа оформления трудовых отношений и системы оплаты труда. При необходимости рассматриваются вопросы сертификации продукции, стандартизации процессов.

**Организационный план.** В разделе приводятся организационная схема предприятия, описание взаимодействия всех служб компании между собой, освещаются вопросы контроля и координации работы сотрудников.

**Финансовый план.** В разделе приводится основная финансовая информация по проекту. Это, как правило, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, график финансирования проекта и расчет основных показателей эффективности проекта.

**Риски проекта.** В разделе приводится описание ключевых рисков создаваемого бизнеса и определяются пути их минимизации.

Представленная выше структура несет рекомендательный характер, может служить опорной элементной базой. Но в случае необходимости, в зависимости от специфических аспектов формирования документа структура может быть изменена.



### ***Внутренние бизнес-планы***

1. Бизнес-план по организации нового вида производства на промышленном предприятии.
2. Бизнес-план по организации нового вида услуг на предприятии.
3. Бизнес-план нового товара.
4. Бизнес-план открытия службы по ремонту теле- и видеоаппаратуры.
5. Бизнес-план открытия рекреационной инфраструктуры на промышленном предприятии.

### ***Бизнес-планы для получения кредита***

1. Бизнес-план для получения кредита на постройку нового производственного помещения.
2. Бизнес-план для получения кредита на постройку нового непроизводственного помещения.
3. Бизнес-план для получения кредита на приобретение нового производственного оборудования.
4. Бизнес-план для получения кредита на приобретение новых транспортных средств.
5. Бизнес-план для получения кредита на приобретение производственных мощностей.

### ***Инвестиционные бизнес-планы***

1. Бизнес-план инвестиций в сферу ценных бумаг.
2. Бизнес-план инвестиций в сферу высокотехнологичных производств.
3. Бизнес-план инвестиций в сферу медицины.
4. Бизнес-план инвестиций в сферу промышленного производства.
5. Бизнес-план инвестиций в сферу обновления производственных фондов.

### ***Бизнес-планы финансового оздоровления***

1. Бизнес-план финансового оздоровления промышленного предприятия на примере (предприятие XXX).
2. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия сферы услуг на примере (предприятие XXX).
3. Бизнес-план финансового оздоровления коммерческого банка на примере (предприятие XXX).
4. Бизнес-план финансового оздоровления инновационного предприятия на примере (предприятие XXX).
5. Бизнес-план финансового оздоровления добывающего предприятия на примере (предприятие XXX).



## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Планирование: понятие, роль и значение в рыночной экономике. Функции планирования.
2. Бизнес как объект планирования.
3. Методология и организация планирования бизнеса.
4. Общая характеристика бизнес-плана. Состав и структура.
5. Анализ внешней и внутренней бизнес-среды.
6. Анализ отрасли. Анализ целевого рынка. Анализ конкуренции.
7. Маркетинговый план. Стратегии маркетинга.
8. Операционный план. Производство.
9. Организационный план.
10. Финансовый план.
11. Безубыточность. График достижения безубыточности.
12. Стратегия финансирования предприятия. Ее цели, сущность и содержание.
13. Оценка и страхование риска.
14. Определение величины собственных и заемных средств, необходимых для реализации бизнеса.
15. Определение времени возврата предприятием заемных средств.
16. Инвестиционный план (проект).
17. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.
18. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.
19. Контроль выполнения и корректировка управленческого бизнес-плана.
20. Назначение и функции бизнес-плана.
21. Источники формирования идеи проекта.
22. Основные характеристики этапов жизненного цикла новых товаров и ответные реакции производителей.

23. Анализ производственных возможностей фирмы в реализации идеи проекта.
24. Расчет запасов сырья, материалов, готовой продукции, НЗП.
25. Постоянные и переменные издержки и их влияние на результаты деятельности предприятия.
26. Преимущества и недостатки рынков BtoB и BtoC.
27. Рынки и инструменты сбыта.
28. Концепция предпринимательской деятельности.
29. Прогноз бухгалтерского баланса.
30. Составление прогнозного отчета о движении денежных средств.
31. Составление прогнозного отчета о прибылях и убытках.
32. Системы налогообложения.
33. УСН 6% и 15%. Сравнительная оценка. Условия применения УСН.
34. ЕНВД. Виды деятельности, попадающие под ЕНВД.
35. Общая система налогообложения.
36. Показатели оценки экономической эффективности проекта.
37. Норма дохода инвестора и внутренняя норма дохода проекта.
38. Дисконтирование денежных потоков.
39. Расчет денежного потока. EBIT и EBITDA.
40. Амортизация как источник финансирования.
41. Показатели NPV, IRR, IP, DPP, ROE, ROA, EBIT/P, E/P, EBITDA/P.



**Бизнес-план** - программа деятельности организации на определенный период времени, содержащая информацию о самой организации (проекте), производимых товарах, плане их производства и сбыта, анализ рынка, план маркетинга, а также организационный и финансовый план, включая оценку эффективности и рисков проекта.

**Динамика рынка** - характеристика изменения основных параметров рынка (его объема, структуры, уровня продаж и т.п.), отражающая скорость их изменения, интенсивность и основные тенденции.

**Дисконтирование денежных потоков** - приведение значений разновременных денежных потоков (относящихся к разным шагам расчета) к их стоимости на определенный момент времени, например, на дату расчета или любой другой выбранный период, называемый моментом приведения.

**Доля рынка** - доля компании в объеме продаж на данном рынке. Позволяет оценить конкурентные позиции производимого/реализуемого компанией товара.

**Инвестиции** - денежные средства, ценные бумаги и/или иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и/или иной деятельности с целью извлечения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.

**Инвестиционная деятельность** - вложение инвестиций и осуществление практических действий с целью получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.

**Инвестиционная привлекательность** - интегральная характеристика объектов инвестирования с позиций их перспективного развития, доходности инвестиций и уровня инвестиционных рисков.

**Инвестиционный проект** - план вложения средств с целью получения прибыли.

**Инвестор** - субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложение собственных или заемных средств в форме инвестиций.

**Индекс потребительских цен** - индекс, характеризующий изменение во времени общего уровня цен на товары и услуги, приобретаемые населением для непроизводственного потребления. Он измеряет отношение стоимости фиксированного набора товаров и услуг в ценах текущего периода к его стоимости в ценах предыдущего (базисного) периода.

**Инфляция** - повышение общего уровня цен с течением времени.

**Капитальные вложения** - инвестиции в основные средства (основной капитал), в т.ч. затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение оборудования, машин, инструмента, инвентаря и пр.

**Конкурентная среда** - рынок или его сегмент, где предприятие ведет борьбу за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

**Конкурентоспособность предприятия** - уровень экономического, технологического и финансового потенциала предприятия, обеспечивающего ему возможность конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынок.

**Маркетинг** - деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю. Под маркетингом также понимается деятельность по изучению текущего рынка сбыта.

**Маркетинговое исследование** - деятельность по изучению рынка, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров на рынок, увеличения их сбыта, продаж.

**Налог** - обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и/или муниципальных образований.

**Позиционирование товара на рынке** - разработка комплекса маркетинга, направленного на определение места нового товара в ряду существующих товаров и обеспечение ему отличного от других, желательного места на рынке с целью достижения конкурентоспособного положения на рынке.

**Реклама** - информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

**Риск** - опасность отклонения от предполагаемой цели, приводящая к возникновению непредвиденных потерь прибыли, дохода или имущества, денежных средств, других ресурсов в связи с неблагоприятными обстоятельствами.

**Рынок** - совокупность существующих и потенциальных продавцов и покупателей товара.

**Рыночная ниша** - участок рынка, где предприятие, благодаря своему товару или уникальной форме обслуживания потребителей, не имеет сильных конкурентов и может рассчитывать на коммерческий успех.

**Сегмент рынка** - часть рынка, охватывающая совокупность потребителей, одинаково реагирующих на потребительские свойства товара или на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

**Срок окупаемости инвестиций дисконтированный** - период времени, в котором чистый доход с учетом его стоимости во времени станет равен инвестиционным затратам проекта. За начальный момент может приниматься: начало реализации проекта, начало финансирования, начало операционной деятельности (необходимо указать).

**Срок окупаемости инвестиций простой** - продолжительность периода от начального момента до дня, когда чистый доход от вложений капитала станет равным величине вложений. За начальный момент может приниматься: начало реализации проекта, начало финансирования, начало операционной деятельности (необходимо указать).

**Ставка дисконтирования** - выраженный в процентах показатель, отражающий темпы снижения ценности денежных ресурсов с течением времени с точки зрения стороны, принимающей решение о реализации проекта.

**Финансирование** - обеспечение предприятия или предпринимателя необходимыми финансовыми ресурсами. Финансирование может быть осуществлено как из собственных, так и из внешних источников, например, в виде кредитов и займов.

**Финансовая реализуемость инвестиционного проекта** - обеспечение такой структуры денежных потоков проекта, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество денег для его продолжения.

**Эффективность инвестиционного проекта** - экономическая категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам участников проекта.

**IRR** - показатель, характеризующий уровень доходности инвестиций (с учетом фактора времени), генерируемый конкретным проектом, при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Варианты названия показателя: внутренняя норма прибыли, внутренняя норма доходности, внутренняя норма рентабельности.

**NPV** - показатель, который отражает суммарные чистые доходы (с учетом фактора времени), которые способен генерировать проект, и позволяет оценить весомость будущих доходов по отношению к текущему моменту времени. Варианты названия показателя: чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, чистый приведенный доход.

**PI** - показатель, отражающий сколько денежных единиц результата возникает с одной денежной единицы инвестиционных затрат с учетом разновременности денежных потоков и ценности капитала во времени. Варианты названия показателя: рентабельность инвестиций, индекс прибыльности инвестиций, индекс доходности.



### ***Нормативно-правовые акты***

Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая).  
Налоговый кодекс Российской Федерации (части первая и вторая).  
Указ Президента РФ от 29.06.1998 № 730 " О мерах по устранению административных барьеров при развитии предпринимательства".

### ***Основная литература***

Тютиков, Ю.П. Методические рекомендации по разработке бизнес-плана : учеб. пособие / Ю.П. Тютиков, И.В. Эмануэль, Л.Ю. Никифорова. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. - 48 с.

### ***Дополнительная литература***

Баринов, В.А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.А. Баринов. - 3-е изд. - Москва : Форум, 2009. - 256 с.

Бизнес-планирование : учеб. для вузов / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. - Москва : Финансы и статистика, 2012. - 816 с.

Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань. - Москва : Феникс, 2009. - 320 с.

Зингер, М. Презентация бизнес-плана: пример подготовки презентации / М. Зингер. - Режим доступа: <http://www.bisgid.ru/start/bplans/presentation>.

Липсиц, И.А. Бизнес-план - основа успеха : практ. пособие / И.А. Липсиц. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дело, 2012. - 112 с.

Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. - Москва : Проспект, 2009. - 216 с.

Морошкин, В.А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. - Москва : Форум : Инфра-М, 2009. - 256 с.

Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Омега-Л, 2012. - 152 с.

Петухова, С.В. Бизнес-планирование / С.В. Петухова.- Москва :  
Омега-Л, 2009. - 236 с.

Попов, В.Н. Бизнес-планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов. -  
Москва : Финансы и статистика, 2009. - 246 с.

Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: задачи и решения : учеб.-  
практ. пособие / Г.И. Просветов. - 2-е изд., доп. - Москва : Альфа-  
пресс, 2008. - 255 с.

Сборник бизнес-планов : практ. пособие / ред. Ю.Н. Лапыгин. -  
Москва : Омега-Л, 2012. - 310 с.

Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / под  
ред. В.М. Попова. - Москва : Финансы и статистика, 2012. - 488 с.

Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. - Москва :  
Книга Сервис, 2012. - 346 с.

Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин. - Москва : Экмос,  
2012. - 102 С.

Черняк, В.З. Бизнес планирование : учеб. для вузов / В.З. Черняк. -  
Москва : Юнити-Дана, 2010. - 470 с.

Шевчук, Д.А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / Д.А. Шевчук. -  
Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. - 208 с.

### ***Иные источники тематической информации***

<http://www.aup.ru> -

Административно-управленческий портал

<http://www.iteam.ru> -

Мастерская управления

<http://www.e-executive.ru> -

Сообщество менеджеров

<http://www.urvak.ru/journals/bz/> -

Экономико-юридический журнал "Бизнес в законе"

<http://vestnik.volbi.ru> -

Вестник Волгоградского института бизнеса "Бизнес. Образование.  
Право"

[http://rimuniver.ru/?page\\_id=142#content](http://rimuniver.ru/?page_id=142#content) -

Научный журнал "РИМ Университета" "Экономика. Бизнес. Банки"

<https://www.youtube.com/channel/UClfeeRFqz4CeXuYKRwnwuiQ> -

YouTube-канал "Полный Бизнес"

<https://www.youtube.com/user/petrosipov1> -

YouTube-канал "Бизнес Молодость"

<https://www.youtube.com/channel/UCeNpzcXm-hUhnabwC7oZeYw> -

YouTube-канал "Трансформатор"

*Учебное издание*

**Наугольнова Ирина Александровна  
Измайлов Айрат Маратович**

**ПРАКТИКУМ  
по бизнес-планированию**

Издательская группа: О.В. Егорова, Н.И. Амплеева

Подписано к изданию 03.08.2018. Печ. л. 5,9.  
ФГБОУ ВО "Самарский государственный экономический университет".  
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.