

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**В. В. Кузнецов, И. С. Большухина**

# **Бизнес-планирование предпринимательской деятельности**

Методические указания  
для проведения практических занятий  
по курсу «Экономика предприятия»

Ульяновск  
2009

УДК 658.012.3(076)  
ББК 65.050.9(2)2я7  
К 89

Рецензент чл.-корр. РАЕН, профессор кафедры «Экономика и менеджмент» экономико-математического факультета УлГТУ, канд. экон. наук В. Н. Лазарев

### **Кузнецов, В. В.**

Бизнес-планирование предпринимательской деятельности : методические указания для проведения практических занятий по курсу «Экономика предприятия» / В. В. Кузнецов, И. С. Большухина. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 38 с.

Указания предназначены для проведения практических занятий со студентами дневного, вечернего и заочного обучения экономических специальностей вузов, колледжей, изучающих дисциплины «Экономика предприятия» и «Бизнес-планирование», а также моделирования бизнес-плана на начальном этапе процесса становления и организации функционирования предпринимательской деятельности, а также для занятий со слушателями на курсах повышения квалификации руководителей предприятий и организаций.

Методической основой руководства служит учебное пособие «Тренинг по моделированию процесса становления нового предприятия и организации его деятельности», занявшее в 1996 году **II место на первом Всероссийском конкурсе учебно-практических и справочных руководств, методических пособий и обучающих систем**, организованном Министерством общего и профессионального образования РФ, Государственным комитетом РФ по поддержке и развитию малого предпринимательства, Академией менеджмента и рынка Морозовского проекта, рекомендованного Советом учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент организации».

УДК 658.012.3(076)  
ББК 65.050.9(2)2я7

© Кузнецов В. В., Большухина И. С., 2009  
© Оформление. УлГТУ, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
1. Теоретические основы бизнес-планирования .....	7
1.1. Основы бизнес-планирования .....	7
1.2. Разделы бизнес-плана .....	8
2. Указания по разработке бизнес-плана .....	23
2.1. Расчеты по созданию нового производства .....	23
2.2. Экономика предпринимательской деятельности .....	26
2.3. Годовые результаты деятельности предпринимателя .....	31
2.4. Показатели эффективности деятельности предпринимателя .....	32
Приложения .....	33
Список литературы .....	37

## Введение

Учебно-методические указания предназначены для проведения практических занятий со студентами дневного, вечернего, заочного обучения экономических и технических специальностей вузов, колледжей, а также моделирования бизнес-плана на начальном этапе процесса становления, организации функционирования предпринимательской деятельности и отработки экономических механизмов управления деятельностью при обучении предпринимателей, менеджеров, желающих организовать свое дело (предпринимательскую деятельность).

Методической основой данной работы служит учебное пособие «Тренинг по моделированию процесса становления нового предприятия и организации его деятельности»<sup>1</sup>, рекомендованное Советом учебно-методического объединения ВУЗов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент организации».

Указания состоят из двух разделов. В первой части рассмотрены теоретические вопросы бизнес-планирования, а во вторую часть включены методические указания по разработке бизнес-плана создания предприятия малого бизнеса и организации текущей его деятельности.

Авторы методического пособия будут весьма благодарны за конструктивные предложения по его совершенствованию.

---

<sup>1</sup> Кузнецов В. В. Тренинг по моделированию процесса становления нового предприятия и организации его деятельности : учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2001. – 122 с.

# 1. Теоретические основы бизнес-планирования

## 1.1. Основы бизнес-планирования

Чтобы стать жизнеспособным, стабильным и прибыльным, бизнес нуждается в планировании.

**Бизнес-план** – это официальный документ. Для того чтобы написать его, нужно собрать обширную достоверную информацию по большому кругу вопросов. Объем этой информации постоянно увеличивается по мере вхождения в бизнес и (или) его развития. Поэтому целесообразно иметь два вида одного бизнес-плана.

Основными **объектами бизнес-планирования** в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Как известно, современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат. Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг.

### **Основные причины составления бизнес-плана:**

*1. Возможность обнаружить проблемы «на бумаге» до того, как они возникли.*

Новое дело – это всегда некоторый прогноз развития событий. Здесь обязательна попытка для самого себя уяснить основные направления бизнеса, его сильные и слабые стороны, прикинуть примерный объем денег.

*2. Без бизнес-плана практически невозможно привлечение инвестиций.*

Здесь могут возразить: в объявлениях некоторых банков прямо говорится, что «бизнес-план не нужен». Учтите: это лишь рекламная уловка. На самом деле – либо банки просят заполнить развернутую анкету, которая называется «кредитная заявка» (это по сути – сокращенный вариант бизнес-плана), либо они хотят, чтобы бизнес-планом занялась «близкая» банку структура.

*3. Бизнес-план – это стандартный документ ознакомления с предприятием и обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.*

Бизнес-план – это элемент имиджа вашего предприятия. Значительно убедительнее выглядит человек, который знает, как будет развиваться его фирма в течение ближайших лет, чем тот, который затрудняется ответить на этот вопрос.

Не удивляйтесь, если зарубежные партнеры попросят разрешения ознакомиться с бизнес-планом вашей фирмы, основными направлениями ее развития на ближайшее время или с другими аналогичными документами. На Западе принято, что такой документ существует и с ним идет постоянная работа.

*4. Бизнес-план – это инструмент контроля и управления.*

В одной из компаний бизнес-планирование начинается от отдельной сдел-

ки. На специальном бланке под названием «Бизнес-план сделки» менеджер доказывает, почему товар надо купить у определенного поставщика, просчитывает срок его поступления, прикидывает, когда нужно делать платежи, показывает прибыльность сделки для предприятия (= обоснование краткосрочного кредита в коммерческом банке). На этом бизнес-плане ставится виза руководителя. После утверждения бизнес-плана идет отслеживание поступления товара и контроль за реализацией. Ежедневно руководитель компании или его заместитель на экране компьютера сравнивают прогноз реализации и ее реальный ход. Если реализация идет в рамках программы, то менеджеру обеспечена максимальная премия. Если отклонения больше определенного процента, то это сигнал к принятию организационных решений.

#### **Задачи, решаемые при разработке бизнес-плана:**

1. Получение и подготовка достоверной исходной (статистической, аналитической и прогнозной) информации для проработки проекта. При этом следует помнить, что результаты принятых решений, полученные в итоге, напрямую зависят от качества исходных данных. Кроме того, любые изменения, вносимые в исходную информацию на конечной стадии разработки проекта, влекут за собой пересчет всего проекта.

2. Четкое понимание содержания инвестиционных мероприятий, их целей, т. е. поиск наиболее рациональных и эффективных путей реализации поставленных целей.

3. Всесторонняя и объективная оценка эффективности планируемых инвестиций.

## **1.2. Разделы бизнес-плана**

Основными элементами бизнес-плана являются: титульный лист, вводная часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (сущность проекта) и разделы внутрифирменного планирования.

Непосредственно начать разработку бизнес-плана необходимо с описания продукции (услуги), уделяя особое внимание конкурентоспособности и патентно-лицензионным вопросам. Затем разрабатываются разделы маркетинга и продаж с определением рынка и объемов сбыта. Эти разделы являются ключевыми – без решения вопроса сбыта продукции разработка остальных разделов не имеет смысла.

Не надо жалеть времени на первичный сбор и анализ информации. Особое внимание необходимо уделить эффективности реализации проекта, возможным рискам и гарантиям возврата инвестиций.

Последовательность разработки бизнес-плана представлена в таблице 1.1.

Дальнейшая информация о структуре бизнес-плана будет построена по принципу последовательности расположения разделов в пределах бизнес-плана: титульный лист, меморандум о конфиденциальности, аннотация, резюме, описание предприятия и отрасли, план маркетинга и сбыта продукции, производственный план, организационный план, финансовый план, расчет эффективности проекта, учет рисков и гарантий, приложения.

## Последовательность разработки бизнес-плана

Содержание раздела	Номер раздела
1. Сбор и анализ информации о продукте, услуге. Описание продукции, услуги	Раздел 3
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Раздел 4
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	Раздел 2
4. Составление производственного плана (определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами)	Раздел 5
5. Составление финансового плана (расчет потребности в капитале, определение источников финансирования)	Раздел 7
6. Расчет эффективности проекта	Раздел 7
7. Составление организационного плана (разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта)	Раздел 6
8. Решение вопроса рисков и гарантий	Раздел 8
9. Подбор материалов бизнес-плана и составление приложений	Приложения
10. Составление краткого содержания проекта	Раздел 1
11. Составление аннотации на проект	Аннотация
12. Оформление титульного листа	Титульный лист

**Титульный лист бизнес-плана** не должен содержать излишних подробностей, он должен быть лаконичным и привлекательным. Очень важно дать проекту краткое название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и т. д.

*Пример титульного листа бизнес-плана*

Предприятие \_\_\_\_\_  
 Адрес \_\_\_\_\_  
 Телефон \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_  
 Строго конфиденциально  
 Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект  
 Кому \_\_\_\_\_  
 Краткое название проекта (до 30 знаков)  
 \_\_\_\_\_  
 Полное название проекта \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Руководитель предприятия \_\_\_\_\_  
 тел. \_\_\_\_\_  
 Проект подготовил \_\_\_\_\_  
 тел. \_\_\_\_\_  
 Дата начала реализации проекта \_\_\_\_\_  
 Продолжительность проекта \_\_\_\_\_  
 Период времени от даты, на которую актуальны  
 исходные данные от даты начала проекта \_\_\_\_\_ мес.  
 Дата составления \_\_\_\_\_ г.

**Меморандум о конфиденциальности** составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может иметься напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Может быть указано о запрете копирования всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей, о запрете передачи третьим лицам. Также в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если тот не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

Бизнес-план – довольно объемный документ и для первичного ознакомления инвестора с проектом абсолютно неприемлем из-за высокой загруженности инвестора и широты его выбора среди разных бизнес-планов и бизнес-идей.

Поэтому рекомендуется предоставить информацию в виде:

- аннотации (0,5–1 стр.) – для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений;
- резюме (2–3 стр.) – в качестве дополнительной информации для ознакомления с бизнес-планом;
- бизнес-плана (15–50 стр. без приложений) – для подробного изучения проекта специалистами инвестора и экспертами.

**Аннотация** должна быть составлена так, чтобы первично знакомящийся с вашим проектом нашел ответы на вопросы: *кто, что, почему, когда, где, как.*

#### *Пример аннотации бизнес-плана*

Предприятие \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_  
Телефон \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_  
Руководитель предприятия \_\_\_\_\_  
Суть предполагаемого проекта и место реализации \_\_\_\_\_  
Результат реализации проекта \_\_\_\_\_  
Общая стоимость проекта \_\_\_\_\_  
Необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы \_\_\_\_\_  
Срок окупаемости проекта \_\_\_\_\_  
Ожидаемая среднегодовая прибыль \_\_\_\_\_  
Предполагаемая форма и условия участия инвестора \_\_\_\_\_  
Возможные гарантии по возврату инвестиций \_\_\_\_\_

Основное требование к **1 разделу – резюме** – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2–3 машинописных страниц.

Резюме составляется на заключительном этапе разработки бизнес-плана по результатам проведенных исследований и расчетов, однако размещается в самом начале материала. Такая форма построения бизнес-плана необходима для того, чтобы потенциальный инвестор с самого начала ознакомления с проектом составил себе четкое представление о содержании и ожидаемых результатах проекта. Для этого в данном разделе излагается «сокращенная» версия бизнес-плана, содержащая конечные результаты проработки последующих разделов.



Основные моменты резюме:

- краткая характеристика предприятия: дата учреждения, цели организации предприятия, форма собственности, организационно-правовая форма;
- цель инвестиционного проекта: основные моменты будущего производства; характеристика услуг по выпуску продукции, качественные отличия продукции предприятия от продукции-аналога;
- предполагаемый объем производства в натуральных единицах и объем реализации в денежном выражении;
- возможности и способы реализации проекта (основные потребители, потенциальные клиенты);
- объемы затрат на производство;
- себестоимость единицы продукции;
- цена единицы продукции;
- источники финансирования денежных средств: кредиты, вклады учредителей, инвестиции;
- предполагаемые объемы финансирования (сроки получения, суммы, сроки погашения обязательств);
- предполагаемая эффективность проекта: срок окупаемости, прибыльность, чистый приведенный доход и т. д.

Необходимо добиваться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия.

## **Раздел 2. Описание предприятия и отрасли**

Для российских предприятий наиболее актуальным является инвестиционный проект технического переоснащения действующего производства. Поэтому данный раздел рекомендуется начать с характеристики действующего предприятия, ознакомившись с которой потенциальный инвестор должен убедиться в сегодняшнем положении предприятия в рыночном пространстве отрасли.

Для этого необходимо указать:

- в каком году предприятие создано, какую продукцию выпускает;
- форма собственности на землю и здание, ОПФ; состояние здания, в котором размещается производство (приспособленном, ветхом, новом); площадь помещений и участка; тип производства, характер выпускаемой продукции; производственная мощность, срок амортизации оборудования;
- экономико-географическое расположение: в крупном городе или районе, в каком регионе;
- численность работников, их квалификация;
- основные заказчики и клиенты, соотношение крупных и мелких заказов по числу и объему заказов;
- основные поставщики материалов.

Более подробно анализ отрасли рассматривается в плане маркетинга бизнес-плана.

### **Раздел 3. Описание продукции (работ, услуг)**

Цель настоящего раздела – показать потенциальному инвестору конкурентоспособность проектируемой продукции.

Конкурентные преимущества продукции могут быть достигнуты различными путями, например:

- выпуск высококачественной продукции с высокими потребительскими свойствами, обосновывающими высокие цены;
- выпуск дешевой продукции со средними или низкими потребительскими свойствами, доступной широкому кругу потребителей;
- выпуск продукции с различными вариантами оформления;
- выпуск уникальной продукции, рассчитанной на узкий круг потребителей с достаточно высокими доходами;
- оперативный выпуск продукции в очень короткие сроки (типография).

Авторы инвестиционного проекта в зависимости от поставленных целей идут по определенному пути обеспечения конкурентоспособности своей продукции.

У разработчиков бизнес-плана не должно возникать никаких сложностей при описании продукции и ее потребительских свойств. К описанию продукции целесообразно приложить фотографии образцов.

Кроме описания продукта необходимо подчеркнуть его преимущества по сравнению с другими аналогичными продуктами предприятий-конкурентов. (Эти сведения можно представить в виде таблицы).

### **Раздел 4. Маркетинговый план и план сбыта продукции**

Чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, необходимо досконально изучить свой рынок, т. е. организации и людей, которые покупают товар или пользуются услугами.

Конечно, предприятие заинтересовано в тех потребителях, которые купят товар по цене, обеспечивающей получение прибыли в достаточном объеме и на протяжении длительного периода. Следовательно, ваша первая задача – определить свой целевой рынок.

Правильно составить этот раздел вам помогут ответы на следующие вопросы:

*По основной характеристике рынка вашего продукта*

- Какова емкость рынка?
- Какова степень насыщенности рынка?
- Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?
- Что делает ваш продукт уникальным и почему покупатели предпочтут именно ваш продукт?
- Какова общая тенденция спроса на ваш продукт?

*По сегментированию рынка*

- Какие принципы сегментирования рынка являются наиболее соответствующими вашему продукту?

- Какие сегменты и почему являются наиболее перспективными?
- Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?
- Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т. п.)?

*По перспективам рынков*

- Какие из этих рынков имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?
- Какие из этих рынков являются наиболее выгодными с точки зрения транспортировки товара?
- Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для вас проблем?

*По прогнозированию продаж*

- На какую долю рынка вы рассчитываете?
- Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных вами рынках в будущем году?
- Какой объем продаж вы прогнозируете на этих рынках?
- Каков прогнозируемый рост продаж на этих рынках в ближайшие 5 лет? Опишите основные факторы, влияющие на рост рынка (например, тенденции развития отрасли, социально-экономические тенденции, правительственная политика и изменения в демографическом составе страны), дайте обзор предшествовавших тенденций развития рынка. Любые различия между прошлыми и проектируемыми тенденциями темпов роста рынка необходимо объяснить.
- Какие цены вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта?

Для предпринимателей России составление рассматриваемого раздела плана крайне затрудняется тем, что очень сложно найти достоверные сводные результаты исследования рынка.

**Выбор маркетинговой стратегии** занимает ключевое место на всем протяжении от возникновения бизнес-идеи до появления товара на рынке и его послепродажного обслуживания.

Выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара, стандартно представляемого четырьмя стадиями: разработка, выход на рынок, зрелость (насыщение), спад. Различают и сам тип жизненного цикла, поскольку в реальных ситуациях в зависимости от различных факторов кривые жизненного цикла могут весьма существенно отличаться от стандартного, классического вида (сезонная или кривая моды, гребешковая кривая, кривая продолжительного увлечения и т. д.).

Можно предложить следующую схему написания рассматриваемого вопроса.

*Общая стратегия маркетинга.* Опишите свою рыночную философию, миссию и стратегию компании, исходя из особенностей вашего продукта и каналов реализации в вашей нише рынка.

Опишите вашу *ценовую политику* с точки зрения взаимосвязи цены, доли

рынка и прибыли. Укажите любые скидки с цены, позволяющие стимулировать реализацию продуктов или услуги.

Опишите *методы реализации* (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе.

*Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий.* Если предприятие будет предлагать товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала, то оцените степень их важности для покупателя и опишите, предложите решения всех этих проблем.

*Реклама и продвижение товара на рынок.* Здесь необходимо рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

Следует составить расписание рекламной кампании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

## **Раздел 5. Производственный план**

Данный раздел бизнес-плана представляется только предпринимателями, которые хотят заняться производством.

Главная задача раздела – доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества.

Очень полезной здесь может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме должно найтись место и для процессов контроля за качеством. Нельзя обойти молчанием этот вопрос и в тексте. Нужно сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль за качеством и какими стандартами при этом вы будете руководствоваться.

В заключение данного раздела бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамика на перспективу. При этом вы не должны забывать о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные ограничения со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее это предусмотреть.

В план производства необходимо также включить такие сведения, как вид требуемых производственных мощностей, необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной).

Отдельно рекомендуется остановиться на факторах, гарантирующих бесперебойную работу предприятия:

- поставщики материалов и оборудования (наименование, местонахождение, вид поставляемых материалов и оборудования, условия поставок, оплаты);
- устойчивость связи с поставщиками;
- транспортное обеспечение поставок, наличие подъездных путей;

– условия отгрузки и реализации готовой продукции, санкции за нарушение сроков отгрузки готовой продукции.

В заключении раздела определяется *объем затрат на производство продукции*, рассчитываются себестоимость и цена реализации продукции.

## Раздел 6. Организационный план

Организационный план – необходимый раздел бизнес-плана. В нем фиксируется временной график ключевых действий (разработка продукта и процесса его производства, анализ рынка, разработка программы продаж). Следует указать и важнейшие частные задания, критические события, определяющие успех дела. Перечень таких событий включает: завершение дизайна; представление продукта на выставках; заказ сырья, материалов и комплектующих в количествах, необходимых для организации планируемого объема производства; начало производства; получение первого заказа; первую продажу; оплату первых счетов. Составление делового расписания позволяет контролировать ключевые моменты дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои с тем, чтобы уменьшить возможный риск.

Грамотно составленное деловое расписание демонстрирует зарубежному партнеру профессионализм управленческой команды. Предприниматели имеют склонность недооценивать время, требуемое для выполнения различных задач.

При разработке этого раздела бизнес-плана поможет следующая последовательность составления и заполнения таблицы 1.2.

Таблица 1.2

Критические события бизнес-плана

Область деятельности (события)	Ответственность	Дата начала события	Дата окончания события	Возможные сбои в расписании и их корректировка	Критические отклонения в расписании

При формировании структуры управления необходимо помнить, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в *решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности*.

Известны типовые организационные структуры управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная. При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления: оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность исполнителя в результате, наличие контроля и, наконец, единоначалие.

Инвесторы, зарубежные партнеры хотели бы видеть управленческую команду, в которой были бы представлены на равных как административные навыки, так и навыки в управлении финансами, маркетингом, производством. Поэтому необходимо отразить в послужной список учредителей, опыт работы в данной области, обязанности и ответственность, поощрения и ресурсы, которыми располагает фирма.

## **Раздел 7. Финансовый план. Оценка эффективности проекта**

Цель этого раздела – выявить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за 1-й и последующие годы как результат выбранной финансовой стратегии.

Один из основных вопросов: как много потребуется средств для инвестиций и поддержания дела в рассматриваемом периоде? Финансовый план выявляет потенциал дела. Он должен быть представлен в бизнес-плане в виде расписания по финансированию (для вновь начатого дела все оценки являются прогнозными).

Для нового дела предсказание поступления денежных средств является более важным, чем предсказание прибылей, так как оно детализирует сумму и время притока и оттока денег. Обычно уровень прибылей (особенно в стартовый период) недостаточен для финансирования нужд по операциям. Прогноз уровня продаж и расходов, предсказание поступления денег укажут пик требований к капиталу, определят необходимость в возможных изменениях в некоторых критических обстоятельствах, дополнительном финансировании.

Здесь предстоит определить допустимость и формы изменений в обязательствах, как и на каких условиях может быть получено дополнительное финансирование, как может быть возвращен кредит. Эта информация становится частью прогноза поступления денег.

Финансовые прогнозы составляются на 5 лет на 1-й год – ежемесячно, на последующие два года – поквартально и последние два года – по годам.

При работе фирмы на внешнем рынке, где особенно велик финансовый риск, рекомендуется использовать специальные методы регулирования платежей (аккредитивы, инкассо без документов, платеж на открытый счет и др.) и по возможности иметь полную информацию о финансовом положении клиента. Такую информацию можно получить через банки или специальные фирмы. Существуют специальные виды страхования, охватывающие кредитный риск.

В бизнес-плане отражаются названные направления финансовой деятельности, включая предварительную оценку эффективности инвестиций.

Системы бухгалтерского учета и отчетности в России и за рубежом отличаются друг от друга, и поскольку цель российской фирмы состоит в том, чтобы сотрудничать с западными партнерами или получить инвестиции от них, фирма должна составить финансовые документы по западным образцам. В целом партнера интересует кредитоспособность, т. е. финансовое состояние фирмы, оценка затрат на ее организацию и функционирование, ведомость прибылей и убытков, балансовая ведомость и кассовый план.

Чтобы подтвердить кредитоспособность фирмы, необходимо представить предполагаемому зарубежному партнеру ведомость прибылей и убытков, а также балансовый отчет фирмы за текущий год (прогноз) и за 2–3 предшествующих года. Дело в том, что зарубежные корпорации обязаны публиковать подобные документы, поэтому бухгалтерский отчет фирмы не может быть конфиденциальным. Кроме того, можно попросить эти финансовые документы у предполагаемого западного партнера. И это должно убедить его в том, что он имеет дело с солидной фирмой.

Для кредитора необходим детальный перечень издержек, связанных с пуском производства, вместе с полными эксплуатационными расходами.

Необходимо убедиться, что прибыль от использования заемных денежных средств (кредиты, ссуды, инвестиции) выше затрат по их привлечению.

Пока не завершена работа над финансовой частью плана, нет возможности привести точные цифры, характеризующие использование и ожидаемый эффект от кредита. Тем не менее стоимость элементов основного капитала, которые планируется приобрести, а также расчетная величина функционирующего капитала могут и должны быть отражены. Всегда можно отказаться от намеченного варианта в пользу более скромного, если этого потребует состояние финансов.

Ниже приведена рекомендуемая примерная схема написания финансового плана: источники финансирования, финансовая политика, финансовый контроль:

1. Назовите источники финансирования ресурсов фирмы за счет собственных денежных средств, за счет заемных денежных средств.
2. Какова политика распределения прибыли после уплаты налогов?
3. Каковы условия контроля по платежам покупателей?
4. Какова политика фирмы в отношении страхования кредитов?

*Основными показателями эффективности проекта являются:*

- чистая прибыль;
- рентабельность вложений;
- срок окупаемости первоначальных затрат;
- минимальный безубыточный объем производства и др.

*Прибыль* – это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. После уплаты налога на прибыль остается так называемая *чистая прибыль*, которая распределяется между участниками проекта соответственно доле участия в формировании финансовых средств проекта.

*Показатели рентабельности* являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса, рыночного обмена.

Производные от прибыли относительные показатели позволяют оценивать результативность вложенных средств и используются в экономических расчетах и финансовом планировании.

Расчет рентабельности вложений осуществляется как отношение чистой прибыли проекта к затратам на его планирование и реализацию.

*Минимальный безубыточный объем* производства и реализации можно определить аналитическим и графическим методом путем построения графика безубыточности.

Этот объем может быть определен по формуле:

$$V_0 = Z_{\text{пост.}} / (Ц_{\text{ед.}} - Z_{\text{пер.}}), \text{ ед.}, \quad (1.1)$$

где  $Z_{\text{пост}}$  – условно-постоянные расходы предприятия в каждый период времени, руб.,

$C_{\text{ед.}}$  – цена единицы продукции, услуги, руб.,

$Z_{\text{пер.}}$  – переменные затраты на единицу продукции, услуги, руб.

Например, если минимальный безубыточный объем производства, найденный по формуле 1.1, равен 23 единицам при объеме производства в месяц в 100 единиц, это означает: «При реализации 23 единиц продукции предприятие окупает свои текущие затраты на производства 100 единиц продукции и, начиная с реализации 24 единицы, предприятие получает прибыль. Прибыль в точке безубыточности равна нулю».

Так как аналитический метод расчета оптимального объема требует меньше расчетов и времени, то от построения графика для определения оптимального объема производства можно отказаться.

## **Раздел 8. Оценка рисков и гарантий**

Этот раздел посвящен рискам и способам их минимизации. При этом стоит уточнить, что под риском мы понимаем возможное наступление ущерба.

Необходимо учитывать, как минимум, следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

**Производственные риски** связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий.

Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплектующих изделий и прочие меры.

**Коммерческие риски** связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.).

Мерами снижения коммерческих рисков могут быть:

- систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- создание дилерской сети;
- соответствующая ценовая политика;
- образование сети сервисного обслуживания;
- формирование общественного мнения (паблик-релейшнз) и фирменного стиля;
- реклама и т. д.

**Финансовые риски** вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

**Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами** – это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению служит



работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.).

Схема данного раздела имеет следующий вид.

*Степень риска коммерческой неудачи для вашей сферы бизнеса*

– Относится ли ваш бизнес к уже хорошо освоенной области предпринимательства, новой осваиваемой области или новейшей, неосвоенной области?

– В своей области предпринимательства относится ли ваш бизнес к предприятиям с высоким средним или низким уровнем риска?

*Степень обеспеченности получения и продажи продукта*

– Укажите вероятность технического успеха в получении продукта.

– Определите долю продаваемого вида продукции от общего объема продукции, предназначенного для продаж.

*Рентабельность вашего дела с учетом риска*

– Приведите прогнозируемую чистую прибыль (эти данные имеются в разделе «Финансовый план»).

– Укажите общие издержки и рассчитайте уровень рентабельности по оптимистическому и пессимистическому показателям.

*Конкретные виды рисков для вашего дела*

– Перечислите наиболее существенные виды риска, с которыми вы можете встретиться в бизнесе и которые целесообразно страховать (уничтожение, хищение или порча товара при транспортировке; невыполнение субподрядчиками своих обязательств).

– Перечислите наиболее существенные виды риска, независимые от страхования и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий (связанные с неверным выбором проекта и колебанием конъюнктуры, изменениями цен и спроса; коммерческий риск; финансовый риск; ошибки менеджеров; социальная нестабильность и др.).

*Мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском*

– К каким страховым организациям и компаниям вы планируете обратиться?

– Какие типы договоров о страховании и на какие суммы вы планируете заключить?

– Намерены ли вы использовать хеджирование для уменьшения возможного ущерба?

– Укажите мероприятия по нестрахуемым видам риска.

## **Ряд общих требований к оформлению бизнес-планов**

1. Бизнес-план – это первое, что узнает о вашей фирме потенциальный инвестор. Поэтому необходимо позаботиться о том, чтобы оформление бизнес-плана создавало впечатление о вас как о серьезной и преуспевающей фирме: оно должно быть привлекательным, но не броским.

2. Бизнес-план должен быть кратким (не более 60 страниц).

3. В бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, и наличие приложений увеличивает гибкость проекта. Объем приложений не ограничивается.

4. Обязательно подготовьте резюме. Учтите, что его будет читать в пять раз больше людей, принимающих решения, чем сам бизнес-план. Лучше всего, если резюме будет повторять ключевые фразы соответствующих разделов.

5. Стилль изложения: текст должен быть простым и понятным, с использованием общедоступных терминов.

6. План должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации (например, проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией).

7. Следует охарактеризовать риски, связанные с компанией. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если о существующих рисках и проблемах первыми заговорят потенциальные инвесторы.

8. Следует избегать утверждений типа: «Объем реализации в следующем году будет быстро расти» или «Новая продукция имеет замечательные перспективы». Необходимы более конкретные объяснения, подкрепленные реальной информацией о рынке.

9. План должен быть исчерпывающим и включать описание стратегии организации по использованию открывающихся возможностей и преодолению возможных трудностей.

10. Количество экземпляров бизнес-плана должно быть достаточным, чтобы не тормозить процесс ознакомления с ним заинтересованных людей.

## **Типичные ошибки в бизнес-планировании**

Опыт подготовки и представления бизнес-планов для различных фирм позволяет предостеречь от некоторых наиболее часто встречающихся серьезных ошибок.

1. *Нечетко определены цели проекта.*

Очень быстро можно назвать цели, но редко они бывают обоснованно определены и документированы. Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы, и заданные параметры должны быть выполнимы.

Нужно проверить:

– На каких данных базируется определение цели?

- К какому горизонту планирования относятся цели?
- Какую пользу принесет достижение цели?
- Какие сроки и затраты следует задать?

*2. Вместо объективного поиска предпочтение отдается излюбленному варианту.*

Для каждой цели, как правило, существует множество альтернативных решений по ее достижению но, как правило, выбирают только одну альтернативу.

Поэтому важно выяснить:

- Возможны ли другие альтернативные решения?
- По каким критериям производится оценка и выбор альтернатив?
- Как определяются и оцениваются риски альтернатив?
- Что происходит при нулевой альтернативе: «Ничего не менять»?

Целенаправленно отобранные и полнодокументированные альтернативы позволяют найти рациональное, а, возможно, и лучшее решение и обеспечивают экономичный образ действия.

*3. Ответственность в проекте распределена недостаточно четко и согласованно.*

Проекты осуществляются не «между делом», они требуют установления персональной ответственности как за проект в целом, так и за его отдельные части.

Нужно четко определить:

- Какие квалифицированные специалисты подчиняются руководителю проекта и каким образом?
- Кто дает частичные задания с частичными результатами и кто передает их на дальнейшее исполнение?
- Кто решает вопрос затрат, сроков и расходов?
- Кто и в какой форме отчитывается перед руководством?

*4. Слабое или чисто формальное знание рынка, его потенциальной емкости, позиций конкурентов на рынке.*

Если вам кажется, что на этом рынке нет конкурентов, насторожитесь: значит, вы чего-то не учли. Иногда это нечеткое понимание своего товара и того, какие реальные потребности потенциальных потребителей он удовлетворяет. Учтите, что, наткнувшись на фразу о «неограниченном объеме рынка», об «отсутствии конкурентов», эксперты перестают читать и откладывают бизнес-план в сторону. Еще одно нелишнее напоминание: сравнение всех характеристик должно вестись с точки зрения запросов конечного покупателя, а не производства. Здесь недопустимы обороты типа: «с точки зрения производственной у данной продукции нет конкурентов».

Если в проекте предусмотрены достаточно высокие темпы роста объема продаж (именно продаж, а не производства), то это должно быть обосновано отдельно.

*5. Отсутствие финансовых расчетов или их некорректность.*

Раздел «Финансовый план» – это в каком-то смысле итог всех остальных разделов. На основании экономических расчетов необходимо показать и дока-

зять, сколько денег нужно на проект и какова возможность вернуть их в приемлемые сроки. Если речь идет о кредите, то уже при первом просмотре инвестор должен получить ответы на очень простые вопросы: каков объем кредитования и какова схема возврата заемных средств (за один раз, равномерными долями за определенный срок и т. д.). При совместном производстве возникает вопрос о собственности и участии в прибылях. При всех условиях можно быть уверенным в том, что финансовая часть проекта будет проанализирована с особой тщательностью. Никто не удовлетворится ответом: «Возврат заемных средств начнется через 2 года». Особое внимание уделяется обоснованности приведенных предположений (например, реальна ли на практике равномерность распределения затрат по планируемому периоду, их неизменность, как учтена инфляция и т. д.).

#### *б. Отсутствие четкого описания команды менеджеров.*

Очень редко можно встретить бизнес-план, в котором выгодно подчеркиваются достоинства имеющейся команды менеджеров, ее опыт, зрелость и квалификация, без которых любой проект просто обречен на неудачу.

Если новый бизнес – это переход к новому виду деятельности (например, от продажи продуктов вы переходите к их производству и продаже), не забудьте в бизнес-плане указать ваш личный опыт в производстве или, в крайнем случае, опыт специалистов, готовых с вами сотрудничать.

Очень важный вопрос – кто разрабатывает бизнес-план в фирме. Конечно, для малого предприятия ответ ясен: руководитель фирмы (как правило, он же – хозяин). Обложившись книгами и опираясь на имеющийся опыт ведения бизнеса, можно подготовить приемлемый бизнес-план в течение нескольких недель. На средних и крупных предприятиях, как правило, создается рабочая группа, в которую входят ведущие специалисты по соответствующим направлениям. Подключение специалистов на раннем этапе приводит к большей проработанности проекта, а одновременно с согласованием бизнес-плана готовится и команда, которая «без раскачки» может приступить к его осуществлению.

#### *7. Отсутствие четкости в оформлении бизнес-планов.*

Вместо четко структурированного документа часто бывают представлены отрывочные материалы, не соответствующие имеющимся стандартам и представляющие собой некоторую смесь советского ТЭО, рекламной брошюры и модных слов типа «маркетинг», «каналы коммуникации» и др.

Руководствуясь соображениями конфиденциальности, авторы бизнес-планов иногда не желают указывать владельцев предприятия, собственные средства которых они предполагают инвестировать в проект. На первой стадии инвесторов, как правило, не слишком интересует поименный состав собственников, но указать, сколько их и как между ними распределены доли, нужно обязательно. Иногда эти сведения лучше внести в приложения и предоставлять только при проведении конкретных переговоров.

Если на первой странице вообще не будут указаны контактное лицо и фирма, то у такого плана мало шансов на успех.

## 2. Указания по разработке бизнес-плана

### 2.1. Расчеты по созданию нового производства

#### *Техническая подготовка производства*

Занятие по технической подготовке производства заключается в рабочем проектировании конструкции изделия и подготовке необходимой конструкторской и технологической документации, в том числе:

- пакет рабочих чертежей, включающий спецификации потребности материалов и комплектующих изделий на единицу изделия (норма расхода материальных ресурсов) с указанием технических требований к ним;
- основные технические и экономические параметры разработанной конструкции изделия;
- пакет технологической документации, включающий:
  - а) нормы времени по операциям и на изготовление изделия в целом с указанием профессионального и квалификационного состава работников;
  - б) спецификацию технологического оборудования с приложением планировки его размещения и основных технических требований к технологическим операциям, точек и объемов контроля качества и др.;
  - в) перечень необходимых инструментов, вспомогательных материалов, оснастки и др. в расчете на единицу изделия или на одно рабочее место;
  - г) нормы расхода энергетических ресурсов в расчете на единицу изделия или на одно рабочее место (электрическая мощность машин, оборудования на каждом рабочем месте);
  - д) технологический маршрут изготовления проектируемого изделия и планировка технологического оборудования и межоперационного транспорта.

Так как бизнес-план предлагает описание выпуска изделия одного наименования, то производство будет однопредметным. Разработанный технологический маршрут должен быть положен в основу организации поточной линии. Важнейшим требованием поточного производства является сокращение до минимума (или исключение) пролеживания изделия между операциями (рабочими местами), и это обстоятельство требует равной производительности между рабочими местами.

Вам, как обладателю бизнес-идеи, нужно решить: самому разрабатывать конструкторскую и технологическую документацию или обратиться к специалистам.

Из документации по технической подготовке производства нужно выбрать основные показатели (данные) по форме табл. 2.1 и табл. 2.2. Указанные данные составляют основу расчета производственной мощности, затрат на создание нового производства, текущих затрат и цены проектируемой продукции, услуги и являются базой формирования экономики предпринимательской деятельности.

Но, прежде всего, Вам необходимо определиться с единицей расчета, с единицей реализации, а также выявить важнейшие требования к планируемой

продукции или услуги. Табл. 2.1 и 2.2 должны быть составлены на выбранную единицу расчета продукции.

Таблица 2.1

Нормы расхода сырья, материалов на расчетную единицу продукции, услуги

Наименование материалов	Ед. изм.	Норма расхода материалов	Цена единицы материала, руб.	Общая стоимость материалов на расчетную единицу, руб.
1	2	3	4	5
Итого		*		

Таблица 2.2

Результаты технологической подготовки производства

Рабочие по операциям					Технологическое оборудование			
Наименование операции, работ	Норма времени на опер., ч	Профессия	Квалификация	Кол-во, чел.	Наим. обор.	Электр. мощн. оборуд., кВт	Кол-во оборуд., ед.	Цена ед. оборуд., руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Итого	**							

\* Технически обоснованные нормы времени по операциям должны быть утверждены Вами (руководителем предприятия) и служить обоснованием перед налоговой инспекцией по списанию на издержки производства фактических затрат.

\*\* Норма времени должна быть рассчитана отдельно с участием только человеческого труда и отдельно с учетом естественных процессов. Суммарная норма времени должна быть рассчитана в часах.

### ***Экономическая подготовка производства***

#### ***Объемы производства продукции, услуг***

Определение объема производства является важнейшим этапом организации деятельности.

Определение размеров годового объема производства, формирование «Портфеля заказов» – задача, выходящая за пределы данного курса (эти вопросы специально изучаются дисциплинами «Маркетинг», «Планирование производственной деятельности», «Логистика» и др.). Поэтому в этой части деловой игры принимаем годовой объем производства в размерах, требующих минимально необходимого количества технологического оборудования по основным технологическим операциям, минимальных капитальных затрат на организацию деятельности.

Состояние экономики страны в настоящее время обуславливает два основных фактора формирования объемов производства:

- какую продукцию производить – определяет рынок;

– какой объем производить – наличие финансовых ресурсов у организатора производства.

Объем производства продукции в условиях ограниченных денежных ресурсов индивидуального предпринимателя можно рассчитать по следующей формуле:

$$V_M = C_p \times T_{\text{реж}} / H_{\text{вр}}, \text{ ед}^2, \quad (2.1)$$

где  $C_p$  – количество комплектов оборудования для организации деятельности, ед., (принимается в соизмерении с денежными ресурсами на момент создания предприятия);

$T_{\text{реж}}$  – месячный режимный фонд времени работы предпринимателя (176 часов), при выполнении им же общеуправленческих функций (учет деятельности, выполнение функций по реализации продукции, услуг, снабжению сырьем, материалами и др.), режимный фонд может быть сокращен;

$H_{\text{вр}}$  – суммарное время (норма времени) на расчетную единицу продукции или услугу с учетом человеческого труда и естественных процессов, т. е. продолжительность производственного цикла, ч.

#### *Производственная площадь*

$$S_{\text{пр}} = C_{\text{пр}} \times H_{\text{пл}}, \text{ кв. м}, \quad (2.2)$$

где  $H_{\text{пл}}$  – норма площади на единицу оборудования, рабочего места;

$C_{\text{пр}}$  – принятое число рабочих мест, шт.

Стоимость производственных площадей определяется по формуле (2.3):

$$K_3 = S_{\text{общ}} \times C_{\text{пл}}, \text{ руб.}, \quad (2.3)$$

где  $S_{\text{общ}}$  – общая площадь для организации деятельности, определяемая с учетом 30% на административные, хозяйственные и бытовые нужды, кв. м,

$C_{\text{пл}}$  – стоимость 1 кв. м площади, принимаемая по текущим ценам, руб./кв. м.

#### *Стоимость оборудования, оснастки, инвентаря*

Стоимость оборудования для проектируемого производства определяется исходя из рассчитанной потребности в нем и рыночных цен на оборудование с учетом затрат на монтаж, наладку и транспортно-заготовительные расходы.

Стоимость оснастки, инструмента и приспособлений принимается в процентах к стоимости оборудования (при отсутствии поименных данных) в пределах до 5%; стоимость производственного и хозяйственного инвентаря – в пределах 3% от стоимости зданий и сооружений.

#### *Первоначальные запасы сырья и материалов*

При расчете запасов материальных ресурсов Вам нужно исходить из необходимости бесперебойного обеспечения функционирования производства до получения первых денежных поступлений от реализации готовой продукции.

Первоначальные запасы материальных ресурсов в стоимостном выражении можно определить по следующей формуле:

$$Z_M = [(D_{\text{п.р.}} + D_{\text{р.п.}}), D_{\text{тр.п.}}] \max \times C_{\text{о.р.}} \times k_{\text{г.з}}, \text{ руб.}^3, \quad (2.4)$$

<sup>2</sup> Кузнецов В. В. Тренинг по моделированию процесса становления нового предприятия и организации его деятельности / В. В. Кузнецов. – Ульяновск : УлГТУ, 2001

<sup>3</sup> Кузнецов В. В. Организация становления и экономические методы управления деятельностью малого предприятия : методическое пособие / В. В. Кузнецов. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 115 с.

где  $D_{п.р.}$  – количество дней, в течение которых производится партия изделий (продукция) на реализацию, дни;

$D_{р.п.}$  – продолжительность расчетного периода – время от отправки продукции на реализацию до поступления оплаты за эту продукцию, дни;

$D_{тр.п.}$  – количество дней, необходимых для завоза партии сырья, материалов, дни;

$C_{о.р.}$  – стоимость однодневного потребления материальных ресурсов, руб.;

$C_{о.р.} = (V'_m / 22 \text{ к.р.д.}) \times C_m \times N_m$ , где  $C_m$  – текущая цена за единицу материала, руб.,

$N_m$  – норма расхода материала на изделие в соответствующих натуральных единицах.

Произведение двух последних показателей – это итог табл. 2.1.

$K_{г.з.}$  – коэффициент, учитывающий гарантийный запас, для наших расчетов можно принять  $K_{г.з.} = 1,2$ .

Результаты расчетов по формулам (2.2)-(2.4) сводятся в табл. 2.3.

Таблица 2.3

### Затраты на создание нового производства (в текущих ценах)

Наименование расходов		Стоимость, руб.	Примечание
1	Производственные и хозяйственные помещения		Собственность или стоимость аренды в месяц
2	Производственный и хозяйственный инвентарь		Поименно или в процентном отношении к стоимости оборудования или помещения
3	Оборудование, машины		Из табл. 2.2
4	Первоначальные запасы сырья и материалов		Расчет по формуле 2.4
5	Расходы на регистрацию, согласование с инспекциями		
6	Итого затрат, в том числе:		
6.1	Имеются собственные средства		
6.2	Требуются средства инвесторов и партнеров		

## 2.2. Экономика предпринимательской деятельности

В данном разделе будут рассмотрены следующие вопросы:

- Расчет текущих затрат предпринимательской деятельности.
- Расчет себестоимости и цены единицы продукции.
- Классификация затрат (переменные и условно-постоянные).
- Определение минимальных, безубыточных объемов производства.

### *Расчет текущих затрат предпринимательской деятельности*

Во втором разделе мы определили общую сумму средств, необходимых для организации деятельности. В этом разделе нам необходимо выяснить: сможем ли организовать рентабельное (прибыльное) производство? В отличие от капитальных затрат, которые осуществляются с целью создания условий для организации деятельности, текущие затраты направлены на создание и реализацию нового продукта (услуги) и на выявление рентабельности (эффективности) текущей деятельности.



Эти расчеты проводятся с целью:

- выяснения возможной цены Вашей продукции (услуги) для сравнения ее с действующей ценой на рынке, у конкурентов;
- показа налоговой инспекции достоверности налоговых отчислений;
- показа инвестору достоверности формирования затрат и доходов.

Расчеты текущих издержек выполняются в месячном или сезонном разрезе. Расчеты издержек по производственным направлениям деятельности желательно представить по калькуляционным статьям затрат, а по услугам – по экономическим элементам затрат.

Ниже приводится порядок расчета текущих издержек производственного направления деятельности.

В целом все издержки производства рассчитываются по формуле (в руб.)

$$C_{\text{пр.}} = C_{\text{м}} + C_{\text{э}} + C_{\text{зп}} + C_{\text{ЕСН}} + C_{\text{пх}}, \quad (2.5)$$

где  $C_{\text{м}}$  – стоимость сырья, материалов и комплектующих изделий;  
 $C_{\text{э}}$  – стоимость энергии и топлива на технологические цели;  
 $C_{\text{зп}}$  – заработная плата основных производственных рабочих;  
 $C_{\text{ЕСН}}$  – единый социальный налог;  
 $C_{\text{п}}$  – общепроизводственные расходы  
 $C_{\text{х}}$  – общехозяйственные и расходы на реализацию продукции.

### **Ст. 1. Стоимость сырья и основных материалов**

Стоимость сырья, основных материалов и покупных комплектующих изделий определяется по формуле:

$$C_{\text{м}} = V'_{\text{м}} \times Ц_{\text{м}} \times H_{\text{м}}, \quad (2.6)$$

где  $V'_{\text{м}}$  – объем производства, принятый для расчетов, ед.,  
 $Ц_{\text{м}}$  – текущая цена за единицу материала, руб.,  
 $H_{\text{м}}$  – норма расхода материала на изделие в соответствующих натуральных единицах.

Произведение двух последних показателей – это итог табл. 2.1.

### **Ст. 2. Расчет стоимости электроэнергии на технологические нужды**

Стоимость электроэнергии на технологические нужды рассчитывается по формуле:

$$C_{\text{э}} = V'_{\text{м}} \times P_{\text{у}} \times \Sigma t \times Ц_{\text{э}}, \quad (2.7)$$

где  $P_{\text{у}}$  – установленная электрическая мощность технологического оборудования, кВт (см. Приложение 1);

$\Sigma t$  – время использования энергопотребителей на производство расчетной единицы продукции, принимается из табл. 2.2, ч;

$Ц_{\text{э}}$  – стоимость (тариф) 1 кВт/ч электроэнергии (принимается по текущим ценам).

### Ст. 3. Расчет заработной платы основных производственных рабочих

Сдельная заработная плата основных производственных рабочих рассчитывается по формуле:

$$C_{з.п} = V'_m \times \Sigma t \times T_{ст}, \quad (2.8)$$

где  $\Sigma t$  – суммарная норма времени (труда рабочих-сдельщиков) на изготовление расчетной единицы продукции, принимается из табл. 2.2, норма-ч;

$T_{ст}$  – средняя часовая тарифная ставка рабочих по операциям, руб./ч;

$V_m$  – объем производства продукции, принятый для расчетов, ед.

### Ст. 4. Единый социальный налог от заработной платы основных производственных рабочих

Единый социальный налог составляет 26% от начисленной суммы заработной платы.

### Ст. 5. Общепроизводственные и общехозяйственные расходы

Эта статья затрат включает все расходы, связанные с эксплуатацией производственных, хозяйственных и бытовых помещений, оборудования и машин, включая арендную плату или амортизационные отчисления, износ оснастки, инструмента, хозяйственного инвентаря. Кроме того, на общепроизводственные расходы должны быть отнесены промышленные услуги сторонних организаций, расходы на охрану труда, заработная плата административно-управленческого персонала, командировочные расходы, проценты за пользование краткосрочным кредитом и прочие расходы.

Результаты расчетов по всем статьям расходов, рассчитанных в соответствии с формулой (2.5), необходимо свести в табл. 2.4.

#### *Расчет себестоимости и цены единицы продукции*

В таблице 2.4 рассчитывается полная себестоимость расчетной единицы и единицы реализации продукции путем деления общей суммы затрат за расчетный период на объем производства продукции или услуг за тот же период.

Таблица 2.4

Калькуляция себестоимости изделия

Калькуляционные статьи расходов		Сумма, руб.
1.	Сырье и материалы	
2.	Энергия на технологические цели	
3.	Зарплата основных рабочих	
4.	Единый социальный налог	
5.	Общепроизводственные, общехозяйственные расходы	
6.	Итого текущих затрат за расчетный период	
7.	Объем производства за расчетный период	
8.	Полная себестоимость единицы продукции, услуги ( $C_{пв}$ ), руб./ед.	Строка 6 / Строка 7

На основе полученной себестоимости единицы изделия рассчитаем нижний предел возможной цены изделия с учетом 25% рентабельности по формуле

2.9 и сравним ее с рыночной ценой на аналогичную продукцию, услугу:

$$C_{\text{мин.}} = C_{\text{п}} + 0,25 \times C_{\text{п}}, \text{ руб./ед.}, \quad (2.9)$$

где  $C_{\text{п}}$  – полная себестоимость единицы продукции или услуги, руб./ед.

Зная нижний предел цены, теперь можно сравнить ее с ценами, установившимися на рынке, и определиться с отпускной ценой предприятия ( $C_{\text{отп}}$ ). Она может быть равной или ниже рыночной цены, но нежелательно, чтобы она была ниже минимальной цены.

### ***Постоянные и переменные затраты***

Переменные затраты (в расчете на единицу продукции) – это затраты, которые зависят от изменения объема производства:

- стоимость сырья и основных материалов;
- топливо и энергия на технологические цели;
- сдельная зарплата производственных рабочих с единым социальным налогом.

Условно-постоянные расходы (в расчете на один месяц) – это затраты, которые не зависят от изменения объема производства:

- повременная зарплата АУП и вспомогательных рабочих;
- аренда или амортизация помещений;
- аренда автотранспорта;
- амортизация оборудования, инвентаря;
- расходы на содержание, ремонт фондов и страхование имущества;
- проценты за пользование краткосрочным кредитом;
- коммунальные услуги и канцелярские товары;
- реклама, расходы на получение информации;
- оплата жилищно-коммунальных услуг и т. д.

### ***Определение минимального, безубыточного объема производства***

Иногда возникает ситуация, когда нет факта наращивания производства, т. е. объем производства определен на длительный период и не подлежит изменению. Например, при организации выращивания домашних животных (поросят, телят, кроликов, домашних птиц) или при организации домашнего детского садика, домашней музыкальной школы и др., когда в ходе процесса производства, организации образовательного и воспитательного процесса не предполагается изменение объема производства, т. е. численности слушателей. В этом случае возникает задача выявления объема производства, продукции или услуг, при котором предприниматель мог бы без посторонней помощи выполнить свои денежные обязательства, т. е. возникает необходимость определения минимального объема выпускаемой продукции, при котором средств, получаемых от продаж, становится достаточно для покрытия всех денежных обязательств предприятия, и деятельность предпринимателя будет иметь положительный баланс. Этот объем может быть определен по формуле:

$$V_0 = Z_{\text{пост.}} / (C_{\text{отп.}} - Z_{\text{пер.ед.}}), \text{ ед.} \quad (2.10)$$

где  $Z_{\text{пост.}}$  – условно-постоянные расходы предприятия в каждый период времени, руб.,

$C_{\text{отп.}}$  – отпускная цена единицы продукции, услуги, руб.,

$Z_{\text{пер.ед.}}$  – переменные затраты на единицу продукции, услуги, руб.

Минимальный безубыточный объем производства и реализации можно определить графическим методом путем построения графика безубыточности.

По горизонтальной оси откладывается время с делением на одинаковые периоды, например: месяцы, кварталы. По вертикальной оси (оси Y) – затраты и объемы реализации (выручка) в руб., как это показано на рис.2.2.

Величина постоянных затрат должна соответствовать каждому отдельному периоду времени и откладываться соответственно по вертикали. Если не происходит никаких изменений в составе условно-постоянных затрат, то эти точки дадут горизонтальную линию, параллельную оси «X». Переменные затраты зависят от объема производства и с ростом объема растут пропорционально ему. При этом за точку отсчета принимаем соответствующую этому периоду величину условно-постоянных расходов, т. е. в сумме они должны составить полные издержки в данном месяце.

Выручка от реализации берет начало от нуля и по периодам времени соответственно рассчитывается умножением объема реализации в физических единицах на цену единицы продукции. Данные для построения графика безубыточности рассчитываются в соответствии с формой, приведенной в табл. 2.5. Точка пересечения линии выручки от реализации с линией общих затрат определяет точку безубыточности (Т.б.), которая наступает (в нашем условном примере) на первом месяце работы.

Таблица 2.5

Расчетные данные для построения графика безубыточности

№ месяца, к <sub>осв.</sub>	Объем реализации в месяц, ед.	Условно-постоянные затраты в месяц, руб.	Перемен. затраты на ед. прод., руб.	Перемен. затраты за месяц, руб.	Суммарные текущие затраты, руб.	Выручка от реализации, руб.	Доход (убыток), руб.
(1)	(2)=V <sub>м</sub>	(3)=З <sub>пост.</sub>	(4)=З <sub>пер.ед.</sub>	(5)=(2)х(4)	(6)=(3)+(5)	(7)=(2)хЦ <sub>отп.</sub>	(8)=(7)-(6)

В отличие от аналитической формулы, график безубыточности позволяет определить время наступления этой точки, как это показано на рис. 2.1.

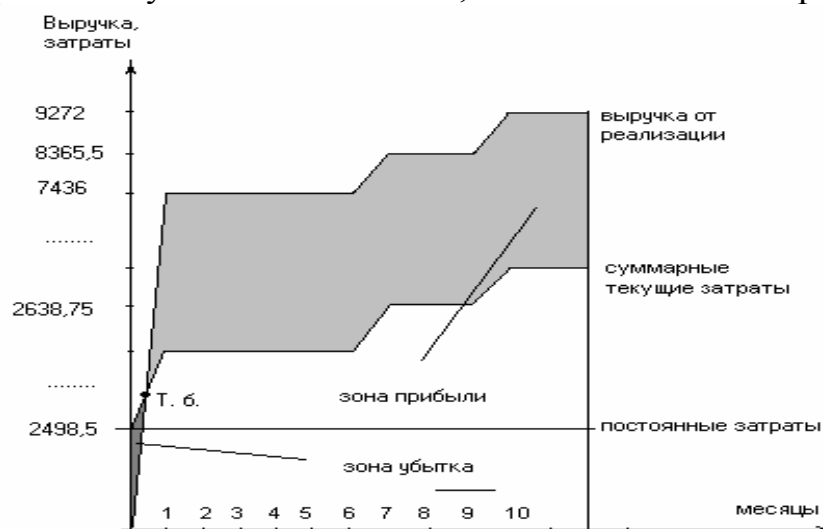


Рис. 2.1 График безубыточности (цифры на рисунке условные)

Также необходимо рассчитать *рентабельность затрат* предприятия по формуле:

$$P_{c/c} = [(C_{\text{отп}} - C_{\text{п}}) / C_{\text{п}}] \times 100\%. \quad (2.11)$$

### 2.3. Годовые результаты деятельности предпринимателя

Для расчетов годовых результатов деятельности принимаем следующие исходные данные:

- годовой объем производства по графику безубыточности, ед.;
- полная себестоимость единицы продукции, услуги, руб.;
- цена (среднегодовая цена) реализации продукции, услуги, руб.

#### *Расчет доходов предпринимательской деятельности*

Цель расчета доходов – показать потенциал Вашего предприятия (деятельности). В последующем этот расчет может использоваться Вами для оперативного управления финансами.

В табл. 2.6 приведен порядок расчета годового дохода предпринимателя.

Таблица 2.6

Годовой доход предпринимателя \_\_\_\_\_

Наименование показателей		Сумма, тыс. руб.	Примечание (порядок расчета)
1	Количество реализованной продукции в год, $V'_r$ , ед.		Объем производства с учетом освоения (итог столбца (2) табл. 2.5)
2	Выручка от реализации		$V_r = V'_r \times C_{\text{реал}}$ . (итог столбца (7) табл. 2.5)
3	Общие годовые текущие расходы		$Z_r$ – итог столбца (6) табл. 2.5
4	Годовой совокупный доход		$D_r = (V_r - Z_r) + [(Z_{\text{зп}} + O_{\text{стрх}}) \times 12]$ Сумма в квадратных скобках касается только заработной платы и ЕСН от з/п индивидуального предпринимателя.
5	Пенсионное страхование		$O_{\text{пс}} = 0,14 \times D_r$
6	Налогооблагаемая база		$D_n = D_r - O_{\text{стрх}}$
7	Единый (минимальный) налог <sup>2</sup>		$H_{\text{ед}} = (D_n \times 0,15)^1$
8	Чистый доход предпринимателя		$D_{\text{ч}} = D_r - (O_{\text{пс}} + D_n)$
9	Рентабельность по чистому доходу		$P_{\text{чд}} = (D_{\text{ч}} / Z_r) \times 100\%$

<sup>1</sup> При применении упрощенной системы налогообложения в случае, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов, налоговая ставка устанавливается в размере 15 процентов, а если объектом налогообложения являются доходы, налоговая ставка устанавливается в размере 6 процентов. Уплата минимального налога в размере 1 процента осуществляется только в тех случаях, когда сумма единого налога по итогам налогового периода окажется меньше суммы исчисленного минимального налога, либо когда отсутствует налоговая база для исчисления единого налога по итогам налогового периода (налогоплательщиком получены убытки).

## 2.4. Показатели эффективности деятельности предпринимателя

В заключении бизнес-плана составляется резюме проекта (Приложение 2).

Для заполнения отдельных позиций резюме требуется расчет следующих показателей:

1. Показатели эффективности использования основных средств (фондоёмкость, фондоотдача, фондовооруженность).

2. Показатели эффективности использования оборотных средств (материалоёмкость, оборачиваемость материалов).

3. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов (трудоемкость, производительность труда).

Формулы расчета данных показателей приведены ниже.

1) Фондоотдача ( $\Phi_o$ ) показывает, сколько продукции в стоимостном выражении выпущено на 1 рубль стоимости основных производственных фондов:

$$\Phi_o = Q / O\Phi_{\text{ср.г.}}, \quad (2.12)$$

где  $Q$  – годовая выручка от реализации;

$O\Phi_{\text{ср.г}}$  – среднегодовая стоимость основных производственных фондов;

2) Фондоёмкость ( $\Phi_e$ ) показывает, сколько затрачено основных фондов для производства 1 рубля продукции, является показателем обратным фондоотдаче:

$$\Phi_e = 1 / \Phi_o. \quad (2.13)$$

3) Фондовооруженность ( $\Phi_b$ ) труда показывает стоимость основных фондов (остаточная, на конец периода), приходящихся на одного работника:

$$\Phi_b = O\Phi / Ч, \quad (2.14)$$

где  $Ч$  – среднесписочная численность работников.

4) Материалоёмкость ( $M_e$ ) показывает, какая стоимость материалов приходится на 1 руб. выпущенной продукции:

$$M_e = C_m / Q, \quad (2.15)$$

где  $M_e$  – общая стоимость материалов в соответствующем месяце.

5) Коэффициент оборачиваемости ( $K_{об}$ ) характеризует число оборотов, которое совершают оборотные средства за определенный период времени:

$$K_{об} = Q / O\Phi_o, \quad (2.16)$$

где  $Q$  – объем реализованной продукции;

$O\Phi_o$  – средние остатки оборотных средств.

Оборачиваемость в днях (длительность одного оборота) ( $T_o$ ):

$$T_o = T_{п} / K_{об}, \quad (2.17)$$

где  $T_{п}$  – длительность периода (365 или 360 дней).

6) Трудоемкость ( $T_e$ ) показывает, какая величина заработной платы и отчислений от заработной платы приходится на 1 руб. выпущенной продукции:

$$T_e = (C_{з/п} + C_{отч}) / Q, \quad (2.18)$$

где  $C_{з/п}$ ,  $C_{отч}$  – общие затраты на оплату труда и отчисления от заработной платы в соответствующем месяце.

7) Годовая производительность труда – среднегодовая выработка продукции в стоимостном выражении на одного работающего:

$$ПТ = Q / Ч. \quad (2.19)$$

**Установленные мощности некоторых видов оборудования**

Наименование оборудования	Установленная электрическая мощность
<b>Оборудование для пищевого производства</b>	
Электрическая плита	3,0
Холодильник 0,1 кВт	0,5–1,1
Морозильная камера	0,15–0,2
Соковыжималка	0,1
Фритюрница	1,5
Миксер	0,1
Электрическая мясорубка	0,2–1,5
«Фризер 15М»	0,6
Дозатор-фасовщик мороженого-ДР	0,4
Электрочайник	2,0
Тестомесильная машина	0,4–1,5
Пекарная печь	1,0
«Командор» (для приготовления кур-гриль)	3,2
Лапшерезка	0,5
Просеиватель муки	1,8
Блинница	1,5
<u>Для выпечки хлеба:</u>	
Печь «Циклон-ротор-216»	14,0
Шкаф расстройный «Бриз»	6,8
<b>Оборудование для швейного и текстильного производства</b>	
Швейная машина	0,2–0,25
Вязальная машина	0,4
Оверлок	0,2–0,25
Петельная машина	0,25
Машина для пришивания пуговиц	0,25
Утюг	0,2–1,2
<b>Оргтехника и бытовая техника</b>	
ККМ	0,2
Компьютер (AMD Athlon tm XP-1600)	0,1
Принтер (Epson 830 photo)	0,01
Сканер (Epson 1260 photo)	0,01

Наименование оборудования	Установленная электрическая мощность
Усилитель	0,1
Микшер	0,02
Светильник	0,1
Фен	1,4
Плойка	0,3
Электрооборудование для шиномонтажа	
Подъемник	1,5
Пресс	2,5–3,0
Вулканизатор	3,5–4,0
Компрессор	1,5–2,0
Стенд для балансировки	1,0–1,5
Другое электрооборудование	
Циркулярная пила	1,5
Электрический рубанок	1,0
Станок-шипорез	1,5
Станок для вырезания сучков	2,0
Шлифовальный станок	3,0
Пескоструй	1,0



## РЕЗЮМЕ

Показатели	Значение
1. Вид выпускаемой продукции, оказываемой услуги	
2. Норма времени на изготовление расчетной единицы продукции, ч.	
3. Производственная мощность, шт.	
4. Объем реализации (1-й месяц), шт.	
5. Объем реализации (годовой), шт.	
6. Затраты на организацию производства, руб.	
7. Величина собственного капитала, руб.	
8. Величина заемного капитала, руб.	
9. Себестоимость изделия, руб.	
10. Общие годовые расходы, руб.	
11. Материалоемкость продукции, %	
12. Оборачиваемость материалов, в днях	
13. Фондоемкость продукции, %	
14. Фондоотдача, руб.	
15. Фондовооруженность, руб.	
16. Трудоемкость продукции, %	
17. Годовая производительность труда, руб.	
18. Цена реализации, руб.	
19. Рентабельность затрат, %	
20. Точка безубыточности (безубыточный объем производства), ед.	
21. Годовой совокупный доход, руб.	
22. Чистый годовой доход, руб.	
23. Рентабельность по чистому доходу, %	

**Темы бизнес-планов**

1. Производство пиломатериалов
2. Производство кафельной (зеркальной) плитки
3. Производство деревянных окон
4. Производство акриловой краски
5. Организация предприятия по шиномонтажу
6. Организация предприятия по установлению сигнализации
7. Производство пирогов
8. Производство хлеба
9. Производство тортов
10. Производство натурального сока
11. Производство котлет
12. Производство пельменей
13. Производство ватрушек
14. Производство вареников
15. Производство пиццы
16. Производство пирожных
17. Производство хот-догов
18. Производство блинов
19. Производство салатов
20. Производство лапши
21. Производство шашлыков
22. Производство мороженого
23. Производство по пошиву детских комплектов белья
24. Производство по пошиву сорочек
25. Производство по пошиву медицинских халатов
26. Производство по пошиву постельного белья
27. Производство по пошиву юбки
28. Производство по пошиву платья
29. Производство по пошиву брюк
30. Производство по пошиву мужского костюма
31. Производство трикотажных изделий
32. Производство по пошиву футболок
33. Организация салона косметических услуг
34. Организация салона парикмахерских услуг
35. Организация музыкальной студии
36. Организация фотостудии
37. Организация предприятия по оформлению подарков
38. Организация предприятия по набору и распечатке текстов
39. Производство рыболовных сетей
40. Производство минеральной воды
41. Производство кактусов (пальм)

## Список литературы

1. Бизнес-план инвестиционного проекта : рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана. – М. : АМиР Морозовского проекта, ПРО-ИНВЕСТКОНСАЛТИНГ, 1996.
2. Бизнес-планирование : учеб. пособие для вузов / под ред. В. З. Черняка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 519 с.
3. Бизнес-планирование : учебник для вузов / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодик. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 815 с.
4. Кузнецов, В. В. Тренинг по моделированию процесса становления нового предприятия и организации его деятельности / В. В. Кузнецов. – Ульяновск : УлГТУ, 2001. – 122 с.
5. Кузнецов, В. В. Бизнес-планирование : практикум по дисциплине / Кузнецов В. В., Чебурашкина И. С. ; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 54 с.
6. Циферблат, Л. Ф. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт / Л.Ф. Циферблат. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 207 с.

**Кузнецов Виталий Васильевич** – профессор экономики и менеджмента, канд. эконом. наук, профессор кафедры «Экономика и менеджмент» Ульяновского государственного технического университета. Окончил Московский институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова. Имеет более 140 научных публикаций по актуальным проблемам экономики, управления и методики преподавания экономических дисциплин. Автор ряда учебных пособий. Член-корреспондент РАЕН.

**Большухина Ирина Сергеевна** – старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент» Экономико-математического факультета Ульяновского Государственного Технического университета.

Учебное издание

КУЗНЕЦОВ Виталий Васильевич  
БОЛЬШУХИНА Ирина Сергеевна

**Бизнес-планирование предпринимательской деятельности**

Методические указания  
для проведения практических занятий по курсу  
«Экономика предприятия»

Редактор М. Штаева

ЛР №020640 от 22.10.97.  
Подписано в печать 18.05.2009. Формат 60x84/16.  
Усл. печ. л. 2,10. Тираж 100 экз. Заказ №612.

Ульяновский государственный технический университет  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32