



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

# Бизнес-план проекта. Часть 3.

Управление проектами  
Лекция 7

## Макет бизнес-плана предприятия

№ п/п	Разделы	Содержание
1	Резюме	Наименование и адрес фирмы Имена и адреса учредителей Суть предлагаемого проекта Стоимость проекта Ссылка на секретность
2	Характеристика фирмы и отрасли	Основные положения предлагаемого проекта
3	Анализ продукции (услуг)	
4	Анализ рынка	Текущая ситуация и тенденции ее развития Потенциальные конкуренты Потенциальные потребители
5	Производственный план	Описание производственного процесса. Операции, которые предполагается поручить субподрядчикам Производственные помещения Станки. Оборудование Поставщики сырья
6	План маркетинга	Цены Каналы сбыта Реклама Прогноз новой продукции Целевые показатели
7	Организация, управление, кадры	Форма собственности Сведения о партнерах или основных пайщиках Мера ответственности партнеров (пайщиков) Сведения о членах руководящего состава Организационная структура, распределение обязанностей
8	Оценка риска	Слабые стороны предприятия Вероятность появления новых технологий Альтернативные стратегии
9	Финансовый план	План доходов и расходов План денежных поступлений и платежи Балансовый план Точка самоокупаемости

План менеджмента считается наиболее важным разделом, так как от качества управления будет зависеть успех реализации бизнес-плана. В этом разделе указывают основной руководящий состав; организационную структуру, в которой определяется взаимосвязь всех подразделений; системы вознаграждения и обучения на предприятии; организационную культуру фирмы. Также в этом разделе определяют:

- 1) количественный состав работников организации;
- 2) должностные и квалификационные обязанности сотрудников организации;
- 3) систему оплаты и стимулирования труда всех работников организации;
- 4) годовой фонд оплаты труда и среднемесячный заработок на одного работника предприятия.

При написании этого раздела бизнес-плана рекомендуется представить схемы управления с расшифровкой функциональных обязанностей каждого работника и иерархией управления. Дополнительно в приложениях к бизнес-плану можно представить должностные инструкции основных работников предприятия:

- основной руководящий состав;
- организационная структура;
- система вознаграждения;
- система обучения;
- организационная культура фирмы.

Согласно многочисленным исследованиям факторов, обуславливающих банкротство мелких предприятий, 89% неудач их хозяйственной деятельности объясняется непродуманной структурной схемой организации и скверным управлением.

Ориентиром для избежания фиаско может служить перечень причин банкротства:

- некомпетентность управления – 45%;
- недостаток опыта в производстве данного вида деятельности – 9%;
- недостаток управленческого опыта – 18%;
- узкий профессионализм - 20%;
- невыполнение взятых на себя обязанностей (обман) – 5%;
- стихийное бедствие – 1%.

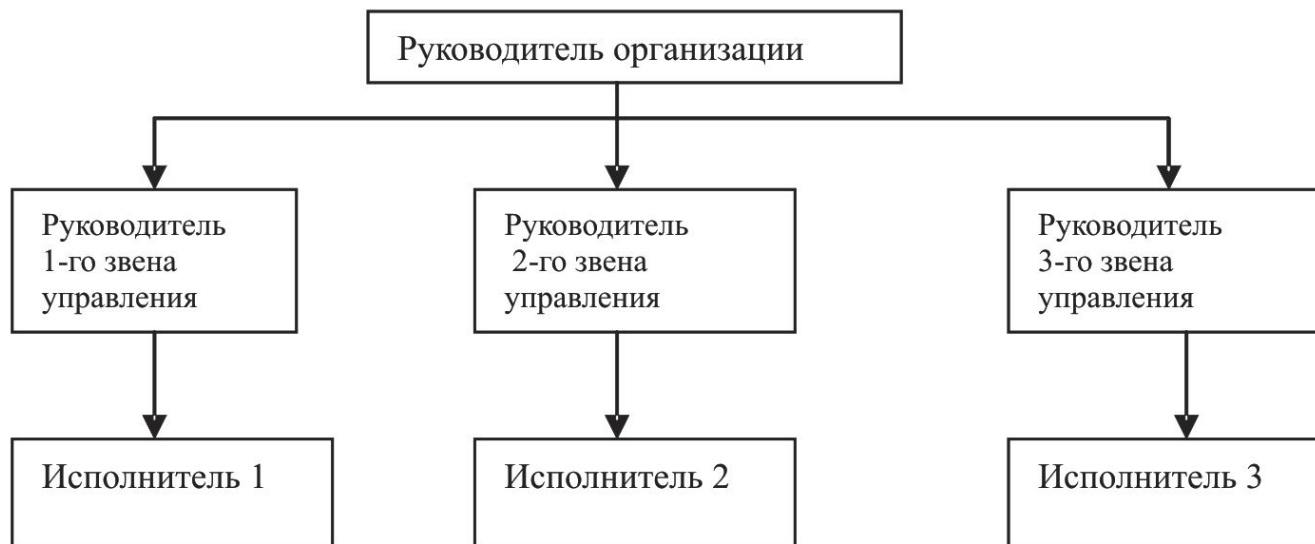
В организационном плане должны найти отражение следующие вопросы:

- организационная структура (перечень всех должностей с указанием обязанностей);
- планирование, целевые показатели и оценка результатов;
- поощрение работников (продвижение по службе, премии, благодарность руководства);
- критерии отбора к кандидатам на должности.

Функции аппарата управления реализуются через применение различных методов:

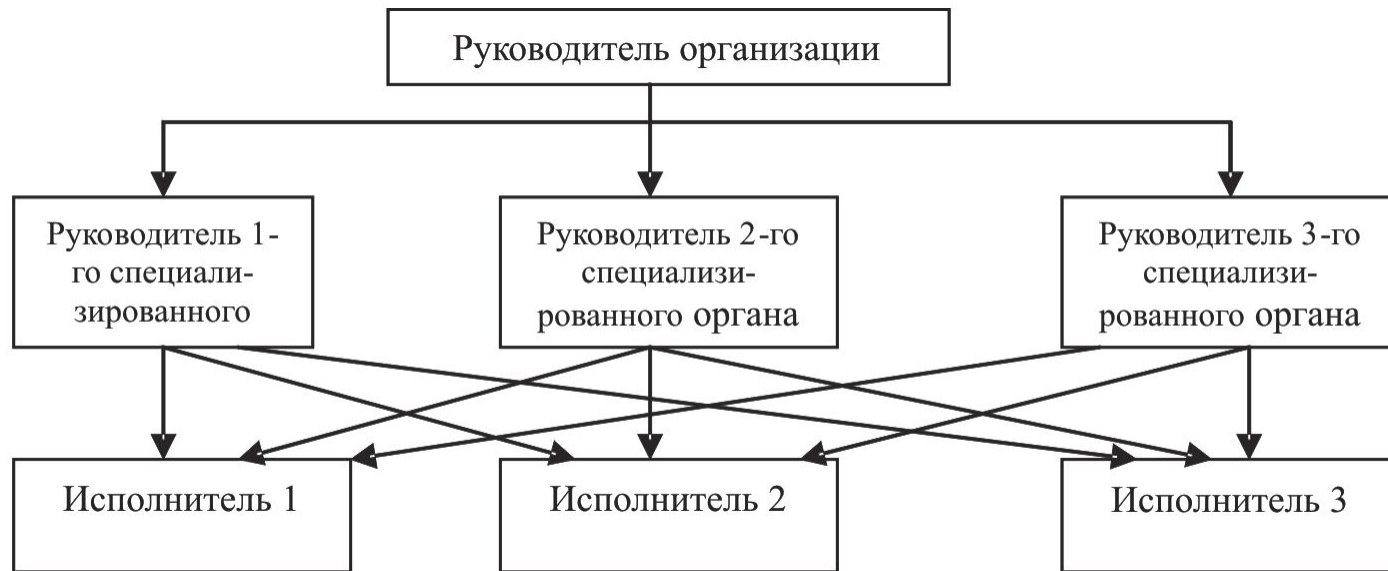
- экономических – воздействие на коллектив при помощи планов коммерческого расчета, цен, норм;
- организационно-административных – это распорядительная функция аппарата, которая проявляется через выдачу различных приказов, положений, инструкций и т.д.;
- социально-психологических – это воздействие на работников при помощи средств материального и морального поощрения и при помощи различных общественных организаций.

## Линейная структура управления предприятием

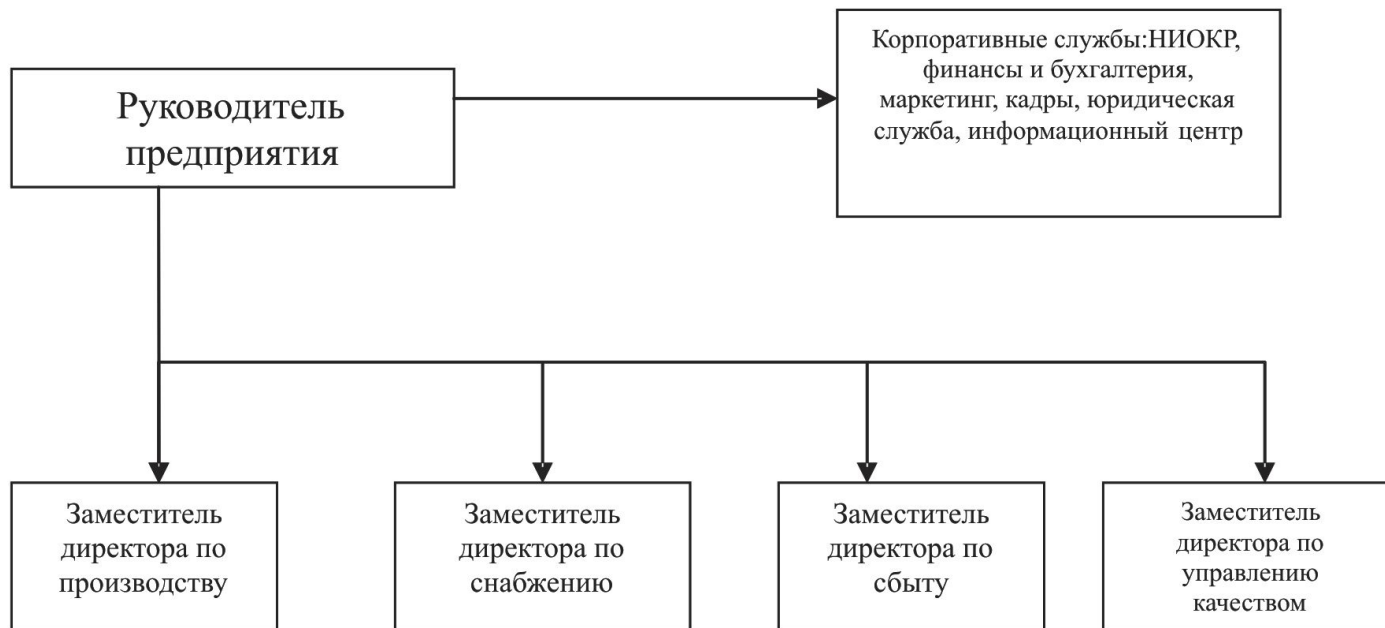




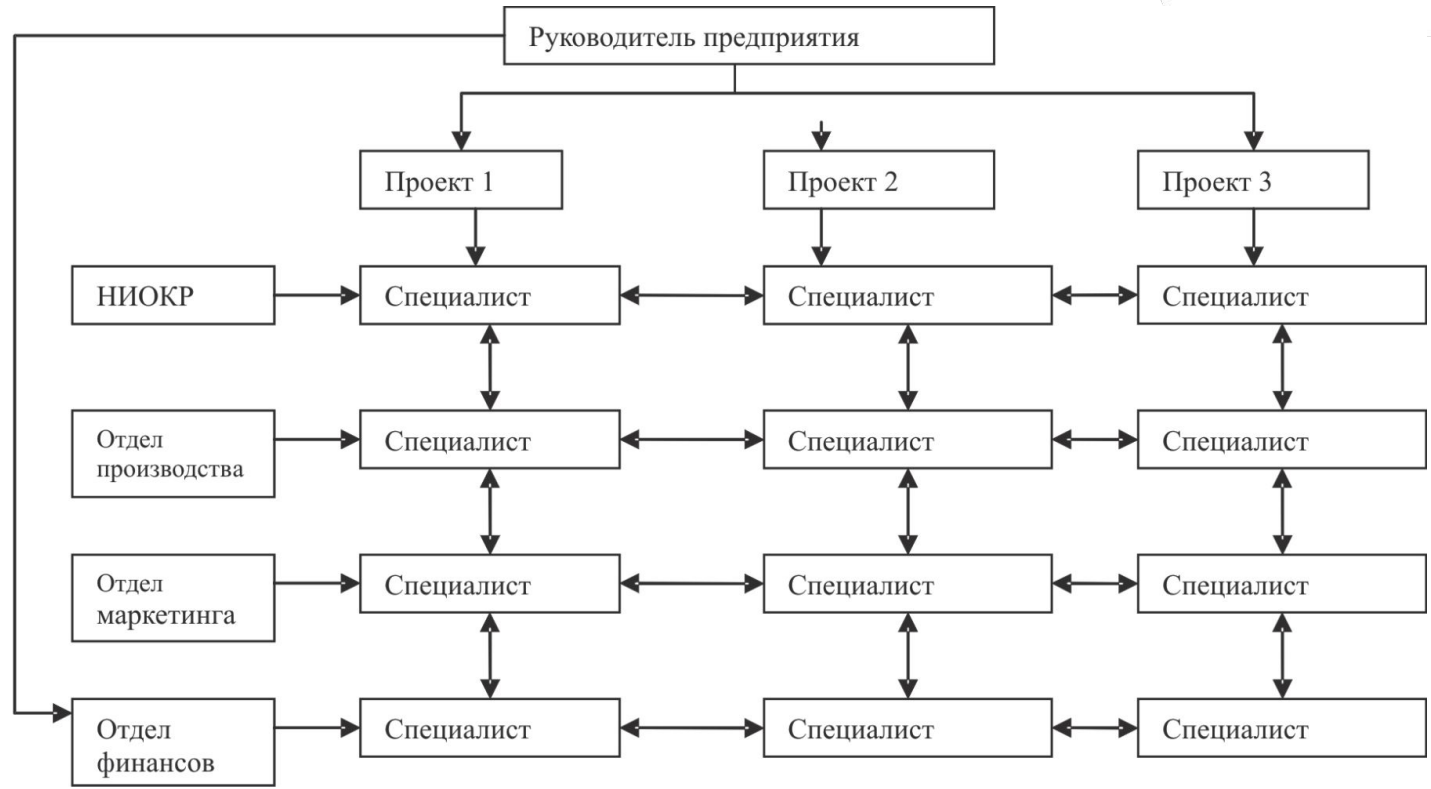
## Функциональная структура управления



## Линейно-функциональная (штабная) структура управления



# Программно-целевая (матричная) структура управления



# Задание 1

Фирма «Альфа» расположена в городе Северный (регион П), где и сосредоточены основные потребители ее изделий на данном этапе развития фирмы. Основное направление - выпуск фаянсовой посуды.

Существует организационная структура:

- во главе фирмы - директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий. При этом имеется должность менеджера по маркетингу;
- первый заместитель отвечает за основное производство (объем, технология, качество), а также решает вопросы снабжения сырьем. Ему подчинены три производственных цеха (в каждом по три бригады численностью 10 человек);
- второй заместитель отвечает за доставку изделий в торговые точки, а также за организацию работы трех собственных торговых палаток (численностью по 2 человека).

Собственного автотранспорта фирма не имеет.

Основное сырье для изготовления продукции поступает в необработанном виде из карьеров, расположенных в регионах А, Б и В. Сырье может иметь первичную обработку на месте добычи и в виде упакованных брикетов поступать на основное производство. Для этого нужно иметь в карьерах участки по производству брикетов и их упаковке.

Фирма решила расширить свою хозяйственную деятельность:

- увеличить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать выпуск фарфоровой посуды и фаянсовой сантехники;
- создать филиалы в других регионах;
- создать торговые точки в разных городах.

Установлено, что наибольшее число потребителей изделий фирмы приходится на города Центральный, Речной, Горный (расположенные в регионах А, Б и В), а также регион, где расположена фирма «Альфа».

Вопросы:

1. Постройте схему существующей организационной структуры фирмы «Альфа».
2. К какому типу организационной структуры ее можно отнести? В чем ее преимущества?
3. Можно ли сохранить эту структуру при расширении хозяйственной деятельности? Почему?
4. Какой вид примет новая организационная структура фирмы «Альфа» после расширения деятельности?

Для определения отрасли, в которой работает предприятие, необходимо выполнить два последовательных шага:

1) определить три-четыре основные движущие силы, которые влияют на развитие ситуации в отрасли из следующих:

- изменение долговременных тенденций роста спроса;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- инновации продукта или технологического процесса;
- вход или выход из отрасли крупных фирм (вход крупных фирм губителен для мелких фирм);
- распространение запатентованных знаний;
- повышение степени глобализации отрасли;
- изменения в предпочтениях и вкусах потребителей;
- изменения в сфере себестоимости и эффективности производства;
- изменения на рынках важнейших ресурсов;
- изменения в регулировании и государственной политики;
- изменения в социальных ориентирах и стиле жизни;

2) оценить влияние основных движущих сил на будущие отрасли путем сканирования среды.

Необходимо оценить возможные характеристики отрасли, в которой собирается работать предприятие:

- размер рынка и потенциал его роста;
- стадию жизненного цикла, характер спроса (первичный, вторичный), подверженность спроса циклическим колебаниям;
- уровень глобализации и производства;
- эластичность спроса;
- возможность дифференциации продукции и существующей сегментации рынка;
- уровень изменчивости использования технологии;
- степень концентрации в отрасли и требования капитала (общая сумма инвестиций, необходимых для минимизации производства и разделения затрат на постоянные и переменные);
- наличие эффектов масштаба в отрасли;
- необходимость знаний, обучения, опыта;
- уровень вертикальной интеграции;
- наличие входных и выходных барьеров из отрасли.

Чтобы определить возможности успеха организации, руководители оценивают факторы успеха:

1. Факторы, связанные с технологией:

- опыт научных исследований;
- возможности инновации в процессе производства;
- возможности инновации продукции;
- владение патентами, лицензиями.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность производства;
- качество продукции;
- высокий уровень использования производственных мощностей;
- доступ к достаточным запасам сырья, квалифицированной рабочей силе;
- дизайн;
- гибкость, позволяющая производить большое разнообразие моделей и размеров продукции.



### 3. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо развитая сеть дилеров и дистрибьютеров;
- наличие своего фирменного магазина;
- низкая стоимость распределения товаров;
- быстрая доставка;
- наличие надежной службы сервиса и технической помощи;
- наличие гарантий на товар;
- широкий ассортимент товаров;
- хорошо обученный штат отдела сбыта;
- умение продавать;
- привлекательная упаковка или стиль товара.

#### 4. Факторы, связанные с хорошим менеджером:

- талантливый высший менеджер;
- умение проводить контроль за качеством;
- опыт в области дизайна;
- способность к созданию необычной рекламы;
- способность к быстрому внедрению новых разработок в производство;
- большой опыт в ноу-хау и управлении персоналом.

#### 5. Другие факторы успеха:

- лучшие информационные системы;
- выгодное место расположения;
- доступ к финансовому капиталу;
- благоприятный имидж и репутация у покупателей;
- сильная организационная культура фирмы.

Показатель	Пояснение
Организационно-правовая форма предприятия	Для существующих предприятий форма собственности принимается на основании учредительных документов. Для создаваемых предприятий форму собственности выбирают на основе Гражданского кодекса Российской Федерации
Место регистрации предприятия	Указывают на основании учредительных документов организации. Для вновь создаваемых предприятий – предлагаемое место нахождения
Изменения, происходящие на предприятии	На данном этапе рекомендуется более подробно раскрыть цели предприятия. Данные берут на основе планов руководства предприятия
Предполагаемая дата открытия или начала функционирования	Определяют на основании расчетных сроков ввода в эксплуатацию цеха либо данных строительных фирм, которые будут заниматься строительством указанного цеха, также на основании договоров на поставку оборудования
Календарный план работы	Определяют на основании расчетных данных нормировщика
Поставщики и поставляемая продукция	Необходимо подробно рассмотреть всех поставщиков материалов, комплектующих, подрядчиков в следующем разрезе: наименование поставщика, какую продукцию поставляет, почему выбрали именно этого поставщика (скидки, бесплатная доставка, высокое качество, простота расчетов, низкие цены и т. д.). Желательно в приложениях к бизнес-плану дать прайс-листы на продукцию поставщиков, копии договоров на поставку продукции, сертификатов поставщиков и т. д.
Предоставление поставщиком кредита	Указывают на основании договоров поставки с поставщиком либо рекламных роликов поставщиков, опроса покупателей данного поставщика и т. д.
Помощь от других источников	Необходимо проанализировать все возможные источники получения дополнительной помощи, так как это будет являться для кредитующей стороны стимулом и уверенностью в платежеспособности предприятия
Характеристика бизнеса предприятия	Необходимо реально оценить продукцию, услуги, оказываемые покупателям, и т. д.
Обоснование устойчивости бизнеса	Необходимо детально изучить рыночную среду и реально оценить, что влияет на устойчивость предприятия
Наличие у предприятия патентов, торговых марок и т. д.	Определяют на основании фактических данных. Можно предложить рекламу в виде торговой марки
Юридический адрес предприятия	Указывают на основании учредительных документов организации. Для вновь создаваемых предприятий – предлагаемое место нахождения
Фактический адрес предприятия	То же

Развитие предприятия может происходить с ориентацией:

- на производство (наращивание выпуска продукции);
- сбыт;
- рынок (с учетом изучения потребностей и запросов потребителя).

В случае, когда предприятие ориентировано на производство, функция маркетинга организационно может быть не оформлена вообще.

Если предприятие ориентировано на сбыт, функции маркетинга и сбыта часто не разграничиваются.

Предприятие, ориентированное на рынок, как правило, специальное, имеет специальное подразделение, возглавляемое вице-президентом фирмы.

Отраслевая специализация предприятия также влияет на организационную структуру.

Расчет численности управленческого персонала осуществляется опытно-статистическими, исследовательскими, расчетными (прямыми и косвенными) методами.

Суть опытно-статистических методов заключается в том, что искомую численность управленческого персонала определяют на основе данных по аналогичной организации-эталону. Исследовательские методы нормирования управленческого труда базируются, как правило, на анализе условий деятельности определенной организации или нескольких организаций. Расчетные методы базируются на использовании системы нормативов и подразделяются на прямые и косвенные.

Прямые расчетные методы предполагают наличие нормативов времени на выполнение соответствующих управленческих работ. Но такие нормативы существуют пока только для отдельных видов работ (счетных, машинописных и т. д.), что ограничивает применение прямых расчетных методов.

Косвенные расчетные методы основаны на установлении и использовании статистических зависимостей численности управленческого персонала по определенным видам деятельности от факторов, характеризующих особенности конкретной организации.

Состав факторов может быть следующим:

X1– годовой объем работ, выполняемых собственными силами;

X2 – то же, выполняемых субподрядными организациями;

X3 – количество подчиненных строительных организаций;

X4 – количество объектов, возводимых в течение года;

X5 – стоимость активной части производственных фондов;

X6 – численность работающих в строительстве;

X7 – численность работающих на СМР;

X8 – количество заказчиков.

В качестве видов управленческой деятельности или функций управления приняты:

У1 – общее (административное) руководство и оперативное управление строительством;

У2 – планирование производственно-хозяйственной деятельности;

У3 – подготовка строительного производства;

У4 – организация труда и заработной платы;

У5 – охрана труда и техника безопасности;

У6 – комплектование и подготовка кадров;

У7 – управление материально-техническим снабжением;

У8 – механизация СМР и руководство энергетическим обслуживанием;

У9 – хозяйственное обслуживание и общее делопроизводство;

У10 – бухгалтерский учет и финансовая деятельность.

В результате обобщения большого количества данных были получены следующие статистические зависимости, по которым рассчитаны нормативы:

$$Y_1 = 4,77 + 0,0006 \times X_1 + 0,0002 \times X_2 + 1,78 \times X_3;$$

$$Y_2 = 6,45 + 0,0006 \times X_1 + 0,75 \times X_3;$$

$$Y_3 = -8,09 + 0,0022 \times X_1 + 0,0016 \times X_2 + 0,203 \times X_3;$$

$$Y_4 = 0,70 + 0,0034 \times X_6 + 0,0008 \times X_4;$$

$$Y_5 = 1,12 + 0,0007 \times X_6 + 0,62 \times X_3;$$

$$Y_6 = 3,88 + 0,0049 \times X_6;$$

$$Y_7 = -2,03 + 0,0005 \times X_1 + 0,0174 \times X_4;$$

$$Y_8 = 5,20 + 0,0047 \times X_5 + 0,0023 \times X_4;$$

$$Y_9 = 4,56 + 0,0002 \times X_1 + 1,74 \times X_3;$$

$$Y_{10} = 13,50 + 0,0078 \times X_6 + 0,0184 \times X_4.$$



Найденная численность управленческого персонала по функциям управления позволяет сформировать штатное расписание:

№ п/п	Должность	Кол-во, чел.	Месячный оклад	За год, р.
1	2	3	4	5

Состав налогов, оплачиваемых предприятием, установлен налоговым кодексом. Объектами налогообложения являются:

- доходы (прибыль);
- стоимость товара;
- отдельные виды деятельности;
- операции с ценными бумагами;
- пользование природными ресурсами;
- имущество;
- добавленная стоимость продукции, работ, услуг и др.

Предприятие-налогоплательщик обязано:

- 1) уплачивать налоги;
- 2) вести бухгалтерский учет, составлять отчеты о финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивая их сохранность не менее 5 лет;
- 3) представлять налоговым органам необходимые для исчисления уплаты налогов документы и сведения;
- 4) вносить исправления в бухгалтерскую отчетность по замечаниям налоговых органов.

Невозможность уплаты налога является основанием для признания предприятия или лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность, банкротом.

Финансовый план должен дать предпринимателю полную картину:

- 1) откуда, когда предприятие должно получать деньги;
- 2) на что эти деньги будут потрачены;
- 3) как соотносится потребность в деньгах с наличностью;
- 4) каким будет финансовое положение предприятия к концу года.

Потенциальному инвестору финансовый план должен дать ответ на вопросы:

- 1) сможет ли предприниматель выполнить взятые на себя обязательства;
- 2) сумеет ли он так распорядиться порученными средствами, чтобы либо вовремя вернуть долги, либо обеспечить хорошую прибыль на вложенный капитал.

Как часть бизнес-плана финансовый план включает следующие 4 раздела:

- 1) план доходов и расходов;
- 2) план по денежным поступлениям и выплатам;
- 3) балансовый план;
- 4) сводка по источникам и использованию средств.

Составление финансового плана начинается с прогнозирования продаж (реализации продукции, работ, услуг). Основой для разработки такого прогноза служит план маркетинга.

План доходов и расходов должен включать расчет следующих показателей:

- 1) доходов от продаж (выручка от реализации продукции, работ, услуг);
- 2) себестоимости реализованной продукции (затраты на производство);
- 3) прибыли от реализации продукции (работ, услуг);
- 4) прибыли от прочей реализации;
- 5) доходов и расходов от внереализационных операций;
- 6) валовой прибыли или убытков;
- 7) налогов из прибыли (доходов);
- 8) чистой прибыли (оставшейся после уплаты налогов).

В плане необходимо предусмотреть все возможные статьи расходов и правильно спланировать их динамику по месяцам. Особое внимание должно быть уделено расчету себестоимости реализованной продукции (работ, услуг).

К числу плановых и отчетных форм, упомянутых выше, относятся:

- оперативные планы (отчеты) за каждый период и по каждому товару и рынку;
- планы (отчеты) о доходах и расходах по производству товаров/услуг, которые показывают, получает ли предприятие (фирма) прибыль или терпит убытки от продажи каждого из товаров;
- план (отчет) о движении денежных средств показывает поступление и расходование денег в процессе производственной деятельности предприятия (фирмы);
- балансовый отчет, подводящий итог деятельности.

Финансовые прогнозы должны включать в себя три составляющих: прогноз прибылей и убытков, баланс и анализ движения наличных средств.

1. *Прогноз прибылей и убытков.* Основываясь на разработанном маркетинговом плане, определяют прогнозируемые прибыли в зависимости от времени. Как правило, эти прогнозы устаревают с учетом всех переменных факторов, действующих на данное предприятие в его типичной рыночной среде. С этой целью необходимо постоянно вносить коррекцию в промежуточный период. На следующем этапе вычисляют стоимость товаров или реализованных услуг, а также прогнозируемые установившиеся накладные расходы. Стоимость товаров может колебаться, а постоянные накладные расходы будут появляться ежемесячно. Разница между общей прибылью и всеми расходами будет определять прибыль или убытки предприятия.

2. *Баланс.* Он дает картину деятельности фирмы в данный момент времени. В этом документе перечислены все активы фирмы (наличные средства, получаемые платежи, товарно-материальные запасы, станки и оборудование, недвижимость и т. д.) и все пассивы (счета для оплаты, вексели и платежные документы к оплате, налоги и оплата процентов за кредит, заработная плата и т. д.). Разница между активами и пассивами представляет собственный капитал фирмы (называемый акционерным капиталом) в данный момент времени. Если ведется его постоянный учет (при расширении существующего предприятия), то баланс может показать наличие солидного собственного капитала. Если обосновывается деятельность нового предприятия, то баланс может быть очень простым, а собственный капитал незначительным. Поэтому предварительно нужно проработать с группой экономистов подробный баланс (квартальный или годовой).

3. *Движение наличных средств.* При расчете отношения валового дохода к ожидаемым расходам и вычислении текущего сальдо в зависимости от времени можно спрогнозировать движение наличных средств. Итоговое движение наличности является важным показателем эффективности предприятия. Естественно, что необходимо подробно определить все изменения.

Для большинства предпринимателей разработка идеи или концепции является легкой задачей, а превращение их в реальность, приносящую прибыль, требует тщательного исследования, особенно при определении:

- 1) потенциальных рынков;
- 2) реалистичной продажной цены;
- 3) капитала, необходимого для организации производства и поставок;
- 4) расходов, связанных с самим производством;
- 5) средств, необходимых для рекламно-пропагандистской кампании, направленной на получение своей доли рынка;
- 6) постоянных общих и административных расходов, необходимых для поддержания всей деятельности, включая определение необходимого для работы предприятия количества сотрудников.

Важно, чтобы каждая фирма независимо от ее величины или вида собственности готовила финансовые расчеты ежемесячно. Финансовые планы состоят из планов прибыли и убытков, баланса, денежных поступлений и выплат, по точке безубыточности.

План прибыли и убытков показывает разницу между выручкой от реализации продукции и затратами на ее производство. Необходимо учитывать несколько положений:

- ориентированность на реализуемую продукцию;
- финансовый период.

План прибыли и убытков составляется на длительный период, чаще всего на год, так как это необходимо для грамотного учета сезонных колебаний производства либо продаж.



- прибыль – это не наличные деньги; существует определенное время между датами продажи и поступления денег за проданную продукцию, а также между затратами, которые несет фирма при покупке материалов, и затратами, списываемыми в себестоимость продукции;
- сумма амортизации включается в себестоимость продукции, но это не текущий расход, а первоначальная инвестиция; сумма прибыли, которая в конечном итоге будет лежать на расчетном счете, будет больше суммы прибыли, которая показана в плане прибыли и убытков, на сумму амортизационных отчислений, однако следует помнить, что эти деньги тратить нельзя, так как они предназначены для реинвестирования или расширения.

При планировании важно грамотно рассчитать себестоимость продукции, которая состоит:

- 1) из затрат на подготовку и освоение производства;
- 2) затрат, связанных с процессом производства, включая затраты на контроль (сырье, заработная плата и т. д.);
- 3) затрат на сбыт продукции;
- 4) расходов на обслуживание производства (ремонт, наладку оборудования и т. д.);
- 5) расходов по усовершенствованию производства и рационализации;
- 6) расходов на управление (заработная плата административно-управленческого персонала);
- 7) амортизационных отчислений по основному капиталу (основные средства, здания, сооружения и т. д.);
- 8) оплаты отпусков и других выплат за нерабочее время;
- 9) отчислений в пенсионный, медицинский фонды, фонд занятости и фонд социального страхования работников;
- 10) потерь от брака;
- 11) прочих затрат и налогов, включаемых в себестоимость продукции (износ инвентаря, затраты по охране труда и технике безопасности, налог на пользователей автодорог).

Всю себестоимость делят на две части: прямые и накладные расходы. Прямые расходы можно непосредственно отнести на конкретную продукцию, по ним можно организовать прямой учет по объектам затрат. Накладные расходы нельзя четко идентифицировать с конкретной продукцией. Проблема разделения себестоимости на прямые и накладные расходы возникает, когда предприятие выпускает больше одного вида продукции.

Распределение накладных расходов зависит от факторов, оказывающих влияние на себестоимость. Среди них могут быть объемы продаж, продолжительность производства, объем закупаемых материалов и т. д.

Существует три способа определения точки безубыточности:

1) аналитический, когда расчет ведется по формуле

$$\text{Выручка} - \text{Себестоимость} = 0;$$

2) маржинальный, когда в плане прибыли и убытков выделяют маржинальную прибыль:

$$Б = П/М,$$

где Б – точка безубыточности; П – постоянные расходы; М – маржинальная прибыль на единицу продукции;

3) графический.

Для существующих предприятий можно дополнить бизнес-план финансовым анализом работы предприятия за прошедшие периоды, так как это позволит инвестору оценить не только проект, но и накопленный опыт.

При бизнес-планировании следует помнить, что потенциальные инвесторы не столько учитывают доходность проекта, сколько его сравнительную доходность. Доходность вложения в проект принято сравнивать с таким вложением средств, которое приносит доход при минимальной в данных условиях величине риска.

*Дисконтирование* – это процесс приведения разновременных платежей к одному моменту времени. За основу берется формула сложных процентов. Из нее мы определяем первоначальную сумму вклада;

$$K_{\Pi} = K_{\kappa} / (1 + E)^t,$$

где  $K_{\kappa}$  – конечная сумма вклада;  $E$  – норма дисконта;  $t$  – период расчета лет

Формула в данном случае имеет следующий экономический смысл: если  $K_{\kappa}$  – это чистый поток платежей на шаге  $t$ , то  $K_{\Pi}$  – их реальная стоимость для инвестора

Инвестиции и основные элементы производственных издержек, определенные в предыдущих разделах плана, сводятся в финансовом плане с тем, чтобы рассчитать общие инвестиционные затраты и определить финансовую и экономическую рентабельность проекта.

Общая сумма инвестиционных затрат на осуществление предпринимательского проекта включает прежде всего издержки на формирование основного капитала (инвестиций), оборотного капитала и производственных издержек. Причем основной капитал представляет собой средства, необходимые для строительства и оснащения оборудованием инвестируемого проекта, а оборотный капитал – средства, необходимые для функционирования проекта.

Основной капитал складывается из первоначальных инвестиций и капитальных затрат на подготовку производства.

К первоначальным инвестициям относятся затраты:

- а) на подготовку земельного участка и площадки предприятия;
- б) здания и гражданские сооружения;
- в) машины и оборудование, включая вспомогательное;
- г) некоторые приобретенные части основного капитала, такие, как права на промышленную собственность.

Помимо первоначальных инвестиций любой предпринимательский проект влечет за собой некоторые затраты на стадии, предшествующей производству. Эти затраты складываются из ряда статей, возникающих на различных стадиях составления и осуществления проекта и включают следующие расходы.

1. Предварительные расходы (возникающие во время регистрации и образования компании) и расходы на эмиссию ценных бумаг. В предварительные расходы входят также вознаграждения за юридическое оформление заявлений на получение ссуд, заключение договоров на покупку земельных участков и т. д.

2. Расходы на предварительные исследования, в том числе:

а) расходы на прединвестиционные, конъюнктурные, инженерные и иные исследования, проводимые в целях осуществления проекта;

б) вознаграждения консультантам за подготовку исследований, проектирование и руководство строительными и монтажными работами;

в) прочие расходы.

3. Расходы на подготовку производства, которые включают:

а) зарплату, отчисления на социальное страхование и доплаты персоналу, занятому в период подготовки производства;

б) проездные расходы;

в) затраты на подготовительные сооружения типа общежитий для рабочих, временных административных помещений, складов и т. п.;

г) издержки на рекламу будущей продукции при подготовке к производству, создание сети сбыта и рекламные объявления;

д) издержки на подготовку кадров;

е) выплату процентов по займам в ходе строительства.

4. Расходы на пусконаладку и сдачу в эксплуатацию, включающие вознаграждения за руководство пусковыми операциями, зарплату, отчисления на социальное страхование и дополнительные выплаты по персоналу, занятому на пусконаладке, стоимость потребленных производственных и вспомогательных материалов, затраты на вспомогательные и прочие средства, необходимые для пусконаладки.

Оборотный капитал означает финансовые средства, необходимые для эксплуатации объекта в соответствии с его производственной программой. Оборотный капитал представляет собой текущие оборотные средства за вычетом краткосрочных обязательств, т.е. счета дебиторов, товарно-материальные ценности (сырье, вспомогательные материалы, запасные части и мелкий инструмент), незавершенную и готовую продукцию и наличные средства.

Краткосрочные обязательства складываются главным образом из подлежащих оплате счетов (кредиторов), на которые проценты не начисляются.

1. Счета дебиторов.
2. ТМЦ: производственные материалы, ЗП, НП, ГП.
3. Банковские счета и наличность.
4. Счета кредиторов.



Раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении. В данном случае необходимо подготовить сразу несколько стандартных для мировой практики документов:

### 1. *Прогноз объемов реализации*

Основная задача дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать новой продукцией. Рекомендуется составлять такой прогноз на три года вперед с разбивкой по годам:

- первый год – данные приводятся ежемесячно;
- второй год – данные приводятся поквартально;
- третий год – приводится общей суммой продаж за 12 месяцев.

### 2. *Баланс денежных расходов и поступлений*

Главная задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, и будущую ликвидность предприятия при реализации данного проекта. Полученная таким образом информация служит основой для определения общей стоимости всего проекта.

Баланс денежных расходов и поступлений требует тщательной проработки его при составлении, где статьи и суммы вложения средств и их поступления от реализации продукции отражаются:

- первый год – ежемесячно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

### 3. Таблица доходов и затрат

Задача данного документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль:

- первый год – ежемесячно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

Среди анализируемых показателей выделяются:

- доходы от продаж товаров;
- издержки производства товаров;
- суммарная прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы (по видам);
- чистая прибыль (строка в) минус строка г).

### 4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия

Назначение – главным образом для специалистов коммерческих банков в оценке тех сумм, которые намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов, рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации продукции.

### 5. График достижения безубыточности

Это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства, продажной цены и себестоимости продукции (в разбивке на условно-постоянные и условно-временные издержки).

В финансовом плане целесообразно рассчитать следующие показатели рентабельности, характеризующие эффективность управления предприятием:

- 1) прибыль на вложенный капитал (чистая продукция после вычета налогов по отношению к стоимости предприятия);
- 2) прибыль на собственный капитал (чистая прибыль после вычета налогов по отношению к собственному капиталу предприятия);
- 3) доля прибыли в цене единицы продукции (чистая прибыль после вычета налогов по отношению к объему продаж);
- 4) доход от продажи (объем продаж по отношению к собственному капиталу).

В бизнес-плане следует описать главные проблемы и риск (форс-мажорные обстоятельства), с которыми может столкнуться предприниматель. К числу рисков, заслуживающих обсуждения, относятся следующие:

- 1) снижение цены конкурентами на продукцию, объекты, услуга аналогичной номенклатуры (ассортимента);
- 2) любые потенциально неблагоприятные тенденции в промышленности (например, строительных материалов);
- 3) значительное превышение затрат на реконструкцию или эксплуатацию объектов;
- 4) срыв срока достижения запланированного объема продукции на вводимых объектах;

- 5) увеличение нормативных сроков поставки материалов, деталей или сырья;
- 6) затруднения в получении необходимых банковских кредитов, увеличение процента ссудного капитала;
- 7) просчеты в области маркетинга и в производственной политике;
- 8) ошибки в подборе руководящих кадров;
- 9) отсутствие или нехватка квалифицированной рабочей силы;
- 10) увеличение уровня налогов и отчислений на социальное обеспечение.



1. Бизнес-план создается для:

- a) нового предприятия
- b) уже существующего предприятия
- c) верны варианты а и b
- d) зависит от отрасли и специфики работы предприятия

2. Изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов – это

- a) полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта
- b) концепт-бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта
- c) бизнес-план компании (группы)
- d) бизнес-план структурного подразделения

3. Основные положения предлагаемого проекта входят в раздел

- a) характеристика фирмы или отрасли
- b) производственный план
- c) анализ рынка
- d) резюме

4. Раздел бизнес-плана «Рынок» составляется в виде

- a) таблицы
- b) схемы
- c) пояснительной записки
- d) все варианты верны

5. Раздел бизнес-плана «Производственный план» для непромышленных предприятий

- a) идентичен тому, что составляется для промышленных предприятий
- b) вместо плана производства имеет оперативный план, а в остальном идентичен тому, что составляется для промышленных предприятий
- c) называется «оперативный план»
- d) исключается

6. Вставьте пропущенное слово. Ценовые стратегии — обоснованный выбор \_\_\_\_\_ из нескольких вариантов, направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы в планируемом периоде.

7. Сколько групп ценовых стратегий выделяют?

- a) 2
- b) 3
- c) 4
- d) 5

8. Широкий ассортимент товаров входит в группу факторов, связанных с

- a) маркетингом
- b) технологиями
- c) производством
- d) менеджментом

9. Дополните ответ. Финансовый план в качестве составной части бизнес-плана включает следующие разделы: план доходов и расходов, план по денежным поступлениям и выплатам, сводку по источникам и использованию средств и \_\_\_\_\_.

10. Описание рисков проекта

- a) входит в отдельный раздел бизнес-плана
- b) распределены по отдельным разделам бизнес-плана
- c) отражены в резюме проекта
- d) на усмотрение разработчиков бизнес-плана



# Спасибо за внимание!

Дарья Вадимовна Варламова  
varlamova@limtu.ru

ITMO *re than a*  
UNIVERSITY