

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Пензенский филиал)

Кафедра «Менеджмент, информатика и общегуманитарные науки»

ОСНОВЫ БИЗНЕСА

Методические указания по выполнению курсовой работы

Для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

Одобрено кафедрой «Менеджмент, информатика и общегуманитарные науки»

Пенза 2019

Методические указания разработал:
кандидат экономических наук, доцент М.А. Танина

Основы бизнеса: методические указания по выполнению курсовой работы для студентов обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации».

© Пензенский филиал Финансового университета, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	5
1.1. Выбор темы курсовой работы	5
1.2. Структура курсовой работы	6
1.3. Подбор литературы для выполнения курсовой работы	6
1.4. Требования к оформлению работы	7
1.5. Подготовка к собеседованию по курсовой работе	7
2. УКАЗАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕСПЛАНА	8
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	27
ПРИЛОЖЕНИЯ	30

ВВЕДЕНИЕ

Выполнение курсовой работы направлено на закрепление знаний, полученных студентом по курсу «Основы бизнеса» и на закрепление навыков по разработке бизнес-планов.

Курсовая работа является промежуточной формой контроля знаний студентов и представляет собой письменное выполнение определенных творческих заданий. Предназначена для проверки знаний студентов по учебной дисциплине «Основы бизнеса», служит для закрепления полученных знаний, умений и навыков. Контрольную работу студенты выполняют в сроки, предусмотренные учебным планом, по окончании лекционных и практических занятий. Она является формой закрепления и контроля теоретических знаний и практических навыков, полученных студентом во время изучения дисциплины «Основы бизнеса».

Целью выполнения курсовой работы является закрепление приобретенных теоретических знаний и практических навыков в области региональной экономики.

Задачи выполнения курсовой работы:

углубление теоретических знаний студентов по изучаемой учебной дисциплине;

развитие способности последовательно и экономически грамотно излагать свои мысли, связывать общие теоретические положения с конкретной действительностью;

закрепление и контроль практических навыков в проведении расчетов и аналитической работе;

формирование навыков самостоятельной творческой работы со специальной литературой; подбора, и анализа конкретных данных, аргументации своей позиции и обоснования выводов.

Ключевым требованием при подготовке курсовой работы выступает умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых решений, четко и логично излагать свои мысли.

Объем работы должен составлять не более 25 страниц в зависимости от выбранной темы. Перед тем как приступить к выполнению курсовой работы, студент выбирает темы работы, согласовывает конкретную структуру работы, последовательность сбора материалов и проведения расчетов с руководителем. Осуществляя конкретные исследования, студент систематически получает консультации руководителя и корректирует свои действия.

По результатам проверки курсовая работа может быть допущена или не допущена к защите. Если работа студента не допущена, то она возвращается на доработку с указанием замечаний, дорабатывается студентом и представляется на повторную проверку.

При этом осуществляется проверка курсовой работы в системе «Антиплагиат», оригинальность курсовой работы должна быть минимум

85%.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1.1. Выбор темы курсовой работы

Тема курсовой работы выбирается студентом по собственному желанию по согласованию с преподавателем, при этом темы курсовых работ не могут повторяться у нескольких студентов.

Примерная тематика курсовых работ:

1. Разработка бизнес-плана инновационного проекта.
2. Бизнес-планирование как средство повышения конкурентоспособности организации на рынке.
3. Разработка бизнес-плана организации производства новой продукции.
4. Формирование бизнес-плана инвестиционного проекта.
5. Разработка бизнес-плана структурного подразделения предприятия реального сектора экономики.
6. Разработка бизнес-плана заявки на грант в области развития предпринимательской деятельности.
7. Разработка бизнес-плана развития региона в современных экономических условиях.
8. Разработка бизнес-плана учреждения.
9. Формирование бизнес-плана сельскохозяйственного предприятия.
10. Бизнес-план промышленного предприятия.
11. Разработка бизнес-плана предприятия строительной отрасли.
12. Формирование бизнес-плана для малого и среднего бизнеса в сфере ...
13. Разработка бизнес-плана торгового предприятия.
14. Бизнес-план как форма управления процессом развития малого и среднего бизнеса.
15. Бизнес – план создания новой фирмы.
16. Бизнес – план оказания услуги.
17. Разработка бизнес – плана диверсификации деятельности фирмы.
18. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности в сфере ...
19. Бизнес-план открытия туристического агентства.
20. Разработка бизнес-плана открытия пиццерии.
21. Проектирование бизнес-плана автосервиса
22. Формирование бизнес-плана салона-парикмахерской
23. Бизнес-план магазина в сфере ... (свадебного салона и др.)
24. Разработка бизнес-плана агентства недвижимости
25. Формирование бизнес-плана производства пластиковых окон

26. Проектирование бизнес-плана фотостудии
27. Бизнес-план кафе
28. Формирование бизнес-плана возрождения промысла
29. Разработка бизнес-плана малого предприятия
30. Проектирование бизнес-плана оздоровительного центра
31. Бизнес-план косметического салона
32. Формирование бизнес-плана пекарни-магазина
33. Разработка бизнес-плана газеты
34. Проектирование бизнес-плана центра развития детей
35. Бизнес-план досугового центра
36. Разработка бизнес-плана кадрового агентства
37. Формирование бизнес-плана компьютерного сервиса
38. Проектирование бизнес-плана кофейни
39. Бизнес-план стоматологического центра
40. Разработка бизнес-плана предупреждения банкротства
41. Проектирование бизнес-плана производства мебели

1.2. Структура курсовой работы

В составе курсовой работы выделяют следующие разделы:

Резюме

Общая характеристика отрасли и организации

Описание продукции, услуги

Анализ рынка и основных конкурентов

Инвестиционный план

План производства

План маркетинговой деятельности

Организационный план

Финансовый план

Оценка эффективности проекта

Оценка рисков и управление ими

Заключение (1 -2 страницы)

Список использованных источников (15-20 источников)

Приложения

1.3. Подбор литературы для выполнения курсовой работы

Начинать работу нужно с подбора необходимой литературы. В первую очередь, это должны быть учебники и учебные пособия. Придерживайтесь рекомендуемого кафедрой списка литературы, так как он соответствует утвержденной программе курса «Основы бизнеса».

Наряду с учебниками при написании курсовой работы рекомендуется пользоваться специальными периодическими изданиями, такими как: Эффективное антикризисное управление, Менеджмент в России и за рубежом, Российский журнал менеджмента и др. Публикуемые в периодической печати статьи и сообщения содержат четко и

профессионально скомпонованный теоретический материал, отличаются оперативностью информации, обилием новых фактов и цифровых данных. При изучении материалов периодики обращайте внимание на последние экономические события, используйте актуальные фактические данные и статистические обзоры. Рекомендуется использовать современные журнальные публикации (изданные не ранее, чем за последние 2 – 3 года). Существенную помощь могут оказать также и электронные ресурсы, в том числе содержащие нормативно-правовые документы и статистическую информацию.

Список рекомендуемой кафедрой основной и дополнительной литературы по дисциплине «Основы бизнеса», специальных журнальных изданий и электронных ресурсов приведен в конце Методических указаний.

На каждой странице в первой главе курсовой работы должны быть ссылки на используемый источник, оформленные в квадратных скобках, например [5, с. 28].

1.4. Требования к оформлению работы

Курсовая работа содержать титульный лист (Приложение 1), основную часть (2 главы), список использованных источников и приложения (если есть необходимость).

Список литературы начинается с нормативно-правовых документов в алфавитном порядке, затем следуют монографии, учебники, в алфавитном порядке авторов или названий работ. Обратите внимание на правильное библиографическое описание используемых источников. Целесообразно воспользоваться библиографическим описанием, приводимым на обороте титульного листа конкретного издания. Затем указываются статьи из периодических изданий: автор, название статьи, название журнала, год, номер. Далее следуют электронные ресурсы. При включении их в список сначала указывается название ресурса, затем – URL.

Работа выполняется на компьютере. Набор текста осуществляется шрифтом Times New Roman, 14 через 1,5 интервала на стандартных листах белой бумаги формата А4 размером 297х210 мм. Поля: верхнее, нижнее – 20 мм., правое – 1 мм., левое – 30 мм. Выравнивание текста – по ширине, абзацный отступ – 1,25 см. Страницы должны быть пронумерованы.

Допускается использование в работе только общепринятых аббревиатур, например: ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации.

1.5. Подготовка к собеседованию по курсовой работе

Выполненная работа сдается студентом на кафедру в установленные кафедрой сроки. Срок проверки работы – 2 недели с момента сдачи на кафедру. Проверенную работу студент получает также на кафедре.

По результатам проверки работы выставляется оценка «Допущена к защите» или «Не допущена к защите», также руководитель прикладывает отзыв с балльными оценками и замечаниями. В случае допуска к защите, которое проводится перед экзаменационной сессией, студенту следует

исправить все замечания. После устранения всех замечаний необходимо загрузить исправленную курсовую работы на портал Финуниверситета, оригинальность курсовой работы должна быть минимум 85%. В случае если оригинальность курсовой работы ниже, то руководитель не имеет права принять данную работы и провести ее защиту.

Работы, не допущенные к защите, выполняются повторно с устранением всех отмеченных недостатков и предоставляются на проверку повторно.

В процессе защиты студент должен кратко обосновать актуальность темы, раскрыть цель и основное содержание работы. Особое внимание необходимо уделить сделанным выводам и предложенным в работе рекомендациям. Ответы на вопросы и критические замечания должны быть краткими и касаться только существа дела. В ответах и выводах следует оперировать фактами и практическими результатами, полученными по итогам выполнения работы. Оценка курсовой работы производится на основании определения точности и развернутости ответов студента на вопросы.

По результатам защиты курсовой работы ставится оценка по пятибалльной системе в ведомость и в зачетную книжку студента.

Консультацию по выполнению курсовой работы и по подготовке к собеседованию по полученным замечаниям можно получить, обратившись к ведущему дисциплину преподавателю.

2. УКАЗАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕСПЛАНА

2.1 РЕЗЮМЕ

Цель раздела - дать сжатый обзор делового предложения, способный привлечь внимание потенциальных партнеров и заинтересовать в дальнейшем сотрудничестве уже имеющих. Резюме представляет собой наиболее важную информацию, содержащуюся в бизнес-плане. Поэтому готовится оно последним, когда закончена разработка всех остальных разделов бизнес -плана. Нередко резюме приобретает самостоятельное значение, используется в качестве рекламного документа, направляется в банк, фонд, другому потенциальному инвестору или заинтересованной стороне. Можно предложить следующие позиции к рассмотрению в резюме.

Определите цели предприятия в зависимости от временного интервала. Охарактеризуйте вид торговой деятельности и сегмент рынка, где функционирует или собирается функционировать предприятие, а также преимущества предприятия перед конкурентами с точки зрения технологии, торговых секретов или уникальных характеристик. Кратко опишите возможности, существующие у предприятия для выхода на рынок и утверждения на нем, каким образом и на каком временном интервале их можно использовать наилучшим образом. Обозначьте сильные и слабые

стороны в действиях конкурентов, дайте ваши контраргументы. Отметьте перспективы выхода на другие сегменты рынка, включая международный.

Обобщите экономическую и финансовую стороны деятельности предприятия, укажите время, необходимое для достижения окупаемости предлагаемого проекта и устойчивого потока денежных средств, ожидаемую рентабельность. Для возможных инвесторов дайте суммарную оценку необходимых размеров финансирования, определите срок, в течение которого предприятие сможет гарантированно вернуть кредит, а также назовите форму и, гарантии получения отдачи от вложенного капитала.

2.2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОДУКЦИИ

Раздел включает следующую информацию:

- перечень основной продукции и услуг, предлагаемых данной отраслью населению, другим отраслям народного хозяйства;
- финансовое состояние организаций отрасли;
- социальные, политические, законодательные и экологические факторы, способствующие или ограничивающие развитие отрасли;
- состояние научно-технической и производственной базы, наличие сырьевых ресурсов и кадрового потенциала;
- сезонность и цикличность производства и реализации продукции;
- размер рынка и прогнозируемый темп его развития, острота конкуренции.

Кроме того, в этом разделе должна содержаться хронологическая история организации, организационно-правовые изменения, важнейшие события, связанные с выпуском новой продукции, освоением рынка, финансовые события, в том числе получение государственной поддержки, привлечение капитала и т. д.

Информацию об исследуемой организации обычно представляют в следующем порядке:

1. Сведения о развитии за прошедшее время, описание текущей ситуации, цели организации, организационно-правовая форма собственности, перечень основных владельцев.

2. Объем продукции и услуг, предоставляемых организацией, каналы её реализации.

3. Краткая оценка финансового состояния организации.

4. Анализ слабых и сильных сторон организации (качество продукции или услуг, состояние и использование земельных угодий, возможные варианты их улучшения и расширения, производственные возможности и уровень технологии, организация сбыта, уровень производственных издержек, квалификация и опыт персонала, условия приобретения ресурсов, уровень менеджмента).

Анализ среды организации - это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды организации, которые могут оказать влияние на способности организации в достижении своих целей.

Функциями анализа среды организации являются:

- улучшение учета наиболее важных факторов, влияющих на фирму и ее будущее;
- создание имиджа, т. е. наиболее благоприятного впечатления о себе;
- обеспечение информацией, необходимой для наиболее наилучшего выполнения плановых заданий.

Процесс анализа среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства организации. Первичный стратегический анализ сильных и слабых сторон организации, изучение среды и прогнозирование потенциальных угроз обычно представляется в форме таблицы, в которой студент выделяет важные на его взгляд позиции организации. После таблицы необходимо проанализировать сильные и слабые стороны организации и её положение в отрасли.

2.3 ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

Раздел содержит описание самой продукции. Здесь должна присутствовать следующая информация:

- функциональное назначение продукции, её особенности и характерные свойства: уникальность и привлекательность, технологичность, универсальность, соответствие стандартам, состояние и устойчивость спроса;
- себестоимость, ценообразование, формы оплаты продукции покупателями, способность конкурировать по цене и качеству;
- стадия развития продукта или услуги (идея, инновационный проект, опытное или действующее производство);
- требования к условиям хранения, упаковки, транспортировки и т. д.;
- требования к контролю качества.

2.4 АНАЛИЗ РЫНКА И ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ

Цель раздела — исследование мотивов поведения потребителей, выделение и анализ сегмента рынка, на котором будет функционировать предприятие, оценка деятельности потенциальных партнеров и конкурентов.

При изложении материала проявляйте реализм, не преувеличивайте свои возможности и не приуменьшайте возможности конкурентов для того, чтобы не подорвать доверия к предприятию и его руководству. Желательно указать источники получения информации и их удостоверить их надежность. Это поможет убедить инвестора в конкурентоспособности рассматриваемого проекта. Оценка сферы распространения и продаж

Основываясь на оценке достоинств производимой продукции (услуг), объеме и динамике спроса и их тенденций на рынке в последние годы, необходимо определить сферу сбыта фирмы и объемы продаж в натуральном и стоимостном выражении на каждый год из последующих трех лет. Рост

сбыта продукции (услуг) фирмы и оценка ее деятельности могут быть основаны на изменении положения в отрасли и усилении или ослаблении конкуренции.

Предположения, используемые для оценки сферы сбыта и объема продаж, должны быть тщательно выверены. Если фирма уже производит продукцию, надо указать объем выпуска, сферу сбыта и объем продаж за последние два года. При оценке предполагаемого объема продаж показывается, где они в основном будут сосредоточены и каким образом обеспечены: продажа новой продукции (услуг) своим традиционным покупателям; реализация продукции (услуг) на новых рынках, где можно ожидать расширения спроса благодаря новому их качеству;

Вытеснение конкурентов с определенных рынков или из сфер (круга покупателей) благодаря новому качеству продукции.

Это позволяет выбрать стратегию маркетинга как одну из центральных частей бизнес-плана.

Перспективная оценка сбыта. Здесь требуется объяснить, как фирма собирается развивать дело с учетом интересов заказчиков, наметить программы создания новых товаров, раскрыть основные принципы совершенствования технологии и ценовой политики.

Анализ рынка сбыта. Чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, вы должны досконально изучить свой рынок, другими словами, организации и людей, которые покупают ваш товар или пользуются вашими услугами. Необходимо держать под контролем круг ваших потребителей, тогда вы сможете решить, остаться на этом рынке или покинуть его. Однако действуйте осторожно. Появление на рынке или уход с него относится к числу наиболее важных стратегических решений и требует тщательного расчета.

Потребители. Товары приобретаются в конечном итоге людьми, а не организациями. Решения о покупке принимает конкретный человек, даже если он не фигурирует в качестве агента по закупкам или владельца предприятия. Данные демографических исследований, которые сами по себе увлекательны, подскажут, где ваше место на рынке и как лучше организовать торговлю. Даже простейшие демографические оценки дадут вам преимущества перед подавляющим большинством бизнесменов и менеджеров, которые полагаются на привычку и инерцию, вместо того чтобы заняться изучением рынка.

Нужно научиться распознавать самого выгодного клиента и с полуслова понимать, что ему нужно. Это облегчит последующие поиски нужной клиентуры. Если вы реализуете большую часть своей продукции, границы поиска будут несколько шире: сначала определите, каким фирмам выгоднее всего продавать вашу продукцию, затем найдите среди персонала этих фирм людей, с которыми имеет смысл завязывать контакты, и постарайтесь побольше узнать о них. Следовательно, первоочередная задача - определить свой целевой рынок.

С учетом проведенных исследований определите емкость рынка, ее прогнозируемый рост, долю предприятия на рынке и ее изменение, эластичность спроса, а также основные факторы, влияющие на параметры рынка. На основании расчетной емкости рынка оцените прогнозируемый объем спроса и объем продаж сроком на 3 — 5 лет. Для этого проанализируйте динамику численности населения и потребления товаров на душу населения, динамику доходов населения, его покупательной способности, а также инвестиционную активность, развитие научно-технического прогресса и динамику изменения производственных мощностей в отраслях, производящих товары.

Целесообразно остановиться и на влиянии изменения спроса, качества товара и обслуживания, цены, расходов на рекламу, действий конкурентов на прогнозируемый объем продаж. Для новых рынков желательно учесть возможности новых коммерческих агентов, посредников, а также влияние конкуренции на новых рынках по сравнению со старыми.

При исследовании рынка потенциальных потребителей используйте информацию, содержащуюся в печатных источниках, официальных документах и внутренней отчетности предприятия. Проведите различные виды анкетирования, опросы индивидуальных потребителей, торговых посредников, продавцов.

Для упорядочения получаемых данных, возможности выбора альтернативы целесообразно потенциальных потребителей классифицировать по относительно однородным группам — сегментам. Можно применять географический, демографический, поведенческий и иные критерии сегментирования рынка потребителей, возможно применение их комбинаций с использованием таких характеристик, как возраст, пол, национальность или этическая принадлежность, образование, любимые занятия, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, уровень дохода, жизненный цикл семьи. Укажите также, что именно привлекает типичного покупателя данного сегмента к продукции предприятия.

Сегментирование рынка практически оправдано для любого предприятия. При этом определяются принципы сегментирования, наиболее соответствующие специфике его деятельности, и выделяются самые перспективные сегменты. Желательно обозначить и те сегменты, которые являются целевыми для рассматриваемого предприятия, а также указать, что может стать основой для их завоевания (цена товаров, их качество, дизайн, дополнительные услуги и т.д.). В ходе анализа и отбора наиболее выгодных для предприятия сегментов рассмотрите общие и отличительные характеристики каждого сегмента, возможные приоритеты потребителей услуг и предполагаемую критерии их решения о покупке: цена, качество, сервис, личные контакты, престиж или комбинация факторов. Примерно оцените численность покупателей в каждом из выделенных сегментов и произведите замер спроса. Перечислите основные группы потребителей, уже выразивших заинтересованность в использовании услуг, предлагаемых предприятием, а также пока не проявивших подобного интереса.

Для определения реального положения предприятия на рынке большое значение имеет проведение сравнительной оценки эффективности деятельности конкурентов и предприятия. При несопоставимости сравниваемой базы исследование целесообразно проводить по относительным показателям.

После анализа финансово-экономических параметров рассмотрите методы конкурентной борьбы, используемой соперниками, возможную их реакцию на появление новых контрагентов и увеличение или уменьшение доли рынка; опишите рекламную деятельность и квалификацию персонала конкурентов.

Итогом данного исследования, действительно способным заинтересовать партнеров и инвесторов, может стать выработка такого типа конкурентных преимуществ, который поможет предприятию выделиться среди конкурентов и завоевать доверие покупателей посредством предложения товаров, заметно отличающихся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе определяющих его параметров, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Перечисленную выше информацию целесообразно представить в виде таблиц 2,3 прил. 2. В ней следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров и показать, почему они не могут удовлетворить потребность потребителей. Желательно изложить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары.

В этой сводной таблице следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна. Необходимо объяснить, почему некоторые фирмы входили в рынок или исчезали с него в последние годы, обсудить работу трех или четырех ключевых конкурентов и выявить, почему заказчики покупают именно у них, а также выразить свое отношение к возможной конкурентной борьбе с ними. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений.

Имейте в виду, если ваши преимущества по сравнению с конкурентами выше лишь на 30%, это означает, что ваша продукция (услуги) имеет достаточно низкую конкурентоспособность и вам необходимо позаботиться об изучении существующего опыта, приглядеться к тому, как работают конкуренты. Если ваши преимущества составляют 30-50%, то вы занимаете на рынке относительно устойчивое положение. При 50-70%-ном преимуществе вы работаете успешно и необходимо наращивать имеющиеся достижения. Выше 70% - вы уже можете контролировать рынок данной продукции (услуг), следует думать о том, как сохранить завоеванные позиции.

К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может

заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, чтобы успешнее противостоять соперникам. Это должно войти в привычку уже потому, что рынки постоянно меняются и чье-то успешное внедрение привлекает новых конкурентов.

2.5 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Любые формы вложения капитала с целью обеспечения его устойчивого роста, получения его собственниками стабильных доходов либо решения каких-либо социальных задач, а в худшем случае - сохранения в планируемом периоде размеров текущих доходов или хотя бы минимизации их потерь называются инвестициями. При расчете потребности в инвестициях необходимо учитывать стоимость приобретаемых в собственность зданий, сооружений, рабочих машин и оборудования, транспортных и прочих основных средств (таблица 1).

Таблица 1 - Расчет потребности в инвестициях

Приобретаемые объекты основных средств	Нулевой период	1 год	2 год	3 год
--	----------------	-------	-------	-------

Источниками собственных средств, направляемых организациями на финансирование инвестиционной деятельности, могут быть:

- свободные денежные средства, имеющиеся на счету организации к началу реализации инвестиционного проекта;
- средства, полученные в результате дополнительной эмиссии акций организаций;
- денежные средства от реализации излишнего и выбывающего имущества;
- часть дохода организации в форме чистой прибыли и амортизации, реинвестируемой в процессе осуществления бизнес-проекта.

Использование собственного капитала имеет следующие преимущества: отсутствие внешних платежей другим организациям и более прочные позиции в управлении организации. Однако часто возникают ситуации, когда собственный капитал предпринимателя недостаточен для инвестирования и эффективного ведения дела. Выбор вариантов привлечения коммерческих кредитов и займов как источников финансирования должен быть ориентирован на получение максимального экономического эффекта от собственных средств организации, направленных на инвестирование. При этом следует учитывать, что размеры кредита ограничены кредитоспособностью организации.

2.6 ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Раздел «План производства» бизнес-плана разрабатывают только те предприниматели, которые собираются заниматься производством. Главная

задача этого раздела - доказать потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Для предпринимателей это сегодня, к сожалению, самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие изделия и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких людей.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в рассматриваемом разделе бизнес-плана, такие:

- где будет изготавливаться продукция - на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?
- где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие; какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела бизнес-плана желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

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

Завершат данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и прогноз ее динамики. 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; лучше заранее это предусмотреть.

В план производства необходимо включить также сведения о виде требуемых производственных мощностей, необходимых производственных помещениях, потребности в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной). Для обрабатывающей промышленности включите в план производства данные о политике управления запасами, снабжении, управлении производством. Определите, какие комплектующие будут производиться на собственном предприятии, а

какие закупаться на стороне. Бизнес в сервисе требует особого внимания к месту расположения производства (близость к клиентам становится главным требованием). Хорошее расположение предприятия позволит снизить накладные расходы и обеспечить конкурентное преимущество. В целом структура данного раздела может быть следующей.

А. Производственный цикл. Дайте графическую характеристику производственного цикла вашего бизнеса. Укажите, как будете справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды).

Б. Производственные мощности и их развитие. Для уже существующего бизнеса опишите производственные мощности, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на предприятии. Укажите, как и когда будут приобретены дополнительные мощности.

Отметьте, собираетесь ли вы купить или арендовать оборудование и помещения (новые или бывшие в употреблении). Сколько это будет стоить, когда собираетесь это сделать и какая доля средств, полученных от западного партнера, пойдет на эти цели? Укажите потребности в оборудовании на ближайшие три года. Поясните, как и когда в последующие три года планируете расширять помещение и наращивать мощность оборудования для увеличения объема продаж, какова стоимость всего этого.

В. Стратегия в снабжении и производственный план. Опишите весь производственный процесс, решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Подтвердите правильность этих решений с точки зрения расходов на поддержание запасов, квалификации рабочей силы, размера партий продукта и пр. Укажите наиболее вероятных субподрядчиков и поставщиков и охарактеризуйте степень их надежности.

Подготовьте производственные планы с информацией, характеризующей зависимость затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, покупаемым компонентам и накладным расходам производства; покажите требуемый уровень запасов как функцию разных уровней продаж. Опишите ваш подход к контролю качества, управлению производством и запасами; поясните, как инспекционные процедуры и система контроля качества позволят свести к минимуму уровень брака.

Г. Государственное и правовое регулирование. Укажите любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты, касающиеся вашего бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т.п. Отметьте любые нормативные акты, которые могут повлиять на характер и сроки открытия или работы вашего предприятия (проекта).

Завершить раздел целесообразно заполнением трех важнейших пунктов и таблиц 4-12 прил. 2.

2.7 ПЛАН МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель маркетингового раздела бизнес-плана разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. При этом предприниматель должен представить здесь свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Выбор оптимального сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара. Стандартный жизненный цикл товара имеет следующие стадии: разработка, выход на рынок, рост, зрелость (насыщение), спад. Для многих товаров жизненный цикл может сильно отличаться от стандартного из-за сезонности, капризов моды, смены увлечений и т.д.

Маркетинговый раздел бизнес-плана можно представить следующим образом:

А. Общая стратегия маркетинга. Здесь необходимо описать рыночную философию и стратегию предприятия исходя из особенностей продукции и каналов её реализации в определённом сегменте рынка. Целесообразно включить в этот документ, например, описание потребителей, которые уже являются клиентами предприятия или на которых будут направлены первоначальные усилия по продажам, а также тех, на ком внимание будет сконцентрировано несколько позже, указать, как потенциальные потребители в этих группах будут выявлены и как вы на них выйдете; какие особенности продуктов и услуг (например, высококлассный сервис, качество, доступная цена, - своевременная поставка, гарантия или подготовка персонала покупателя) будут использованы для стимулирования продаж; будут ли применены новаторские маркетинговые концепции, способствующие реализации продукта (например, аренда, возможность бесплатно использовать продукт ограниченный период времени и т.п.) Необходимо проинформировать потенциального инвестора, как будет реализовываться продукция (услуги) на начальном этапе (на мировом, национальном или только региональном рынке), и объясните почему; приведите планы увеличения объемов продаж в будущем, выявить сезонные колебания в продажах, наметить, что может быть сделано для продаж продукции вне сезона. Если возможно, необходимо описать планы получения правительственных контрактов как способа развития производства продукции. Информацию об основных потребителях занесите в таблицу 13 прил. 2.

Б. Ценообразование. В этом разделе должна быть представлена информация о том, какова стратегия предприятия в области цен в сравнении ее с ценовой политикой основных конкурентов, включая окупаемость затрат ваших потребителей. Руководитель должен дать оценку прибыли и показать, будет ли она достаточна для покрытия затрат, определить, каковы гарантии для потребителей, если необходимо, подготовку персонала, ценовые преимущества и т.д.

Дополнительно надо пояснить, в какой степени цены помогут фирме:

- проникнуть на рынок;
 - сохранить и увеличить вашу долю рынка в условиях конкуренции;
- получить достаточную прибыль.

Необходимо показать правильность ценовой стратегии и различия между ценами предприятия и ценами конкурирующих или замещающих продуктов и услуг с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, дополнительного обслуживания, снижения себестоимости и т.п., описать ценовую политику организации с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли. Например, более высокая цена может уменьшать объем продаж, но давать в результате более высокую прибыль. Если цена продукции ниже цены конкурентов немаловажно объяснить, как вы сохраните прибыльность своего производства (например, с помощью большого объема продаж, благодаря высокой эффективности производства, низкой стоимости труда и материалов, невысоким накладным расходам).
Таблица 14 прил. 2

В. Тактика реализации продукции. В данном подразделе нужно описать методы реализации (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе, включив описание любых специальных требований для реализации продукции (например, необходимость рефрижераторов и т.п.). Эффективным средством является представление анализа сравнительной эффективности разных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т.д., в сравнении с тактикой конкурентов в этой области, описание того, как будут выбраны посредники и торговые представители фирмы если вы их используете, когда они начнут свою деятельность; регионы, где они будут действовать; рост числа помесечного и ожидаемого объема продаж каждого из них.

Г. Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий. Если предприятие будет предлагать товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала покупателя, разработчики бизнес - плана должны оценить степень их важности для покупателя и описать, предполагается решать эти проблемы.

Д. Реклама и продвижение товара на рынок. Как фирма собирается привлекать внимание потенциальных потребителей своей продукции? Производители оборудования должны рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

Производители товаров народного потребления должны указать, какой тип рекламной кампании им больше подходит. В каких ярмарках и выставках они собираются участвовать и где будут размещать рекламные объявления и щиты. Следует составить расписание рекламной кампании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

Е. Реализация продукции. Описание методов и каналов реализации продукции, указание суммы транспортных расходов как процента от цены - основные вопросы этого раздела.

В заключении необходимо дать обобщенную схему маркетинга по реализации производимой фирмой продукции. Обобщенная схема маркетинга любой инновации представлена на рисунке. Из схемы видно, что маркетинг инноваций - это многоступенчатое и сложно иерархическое явление. При анализе инновационных проектов учет всех факторов маркетинговой деятельности является необходимым условием успеха.

2.8 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Существенную роль играет и организационный раздел плана, который должен ознакомить заинтересованных лиц с формой собственности, вопросами руководства компанией, распределения полномочий и ответственности, особенностями организационной структуры. При составлении данного раздела плана необходимы ответы на следующие вопросы.

1. Какова форма собственности предприятия (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и т.д.)?

2. Кто основные участники или главные акционеры организации? Сведения по основным акционерам должны быть представлены в соответствии с требованиями ФКСБ России: наименование (для юридических лиц) с указанием сведений по государственной регистрации, фамилия, имя, отчество и паспортные данные для физических лиц; количество и типы акций, которыми владеет данное физическое или юридическое лицо; процентное соотношение акций, которыми владеет данное лицо, к общей величине акционерного капитала. Аналогичные сведения должны быть представлены и по участникам обществ с ограниченной ответственностью.

3. Если форма собственности акционерная, важно указать, сколько акций и какого типа всего было выпущено и предполагается эмитировать.

4. Каковы основные положения о правах акционеров (участников) и процедуры выплаты дивидендов?

5. Кто входит в состав совета директоров и правления корпорации? Перечислить членов совета директоров и правления, указать должность, квалификацию, опыт, образование каждого.

6. В чем выражается участие собственников и совета директоров в повседневном управлении компанией?

7. Как распределяются полномочия среди менеджеров фирмы?

8. Каковы особенности контрактов, заключаемых с менеджерами фирмы? Как осуществляется вознаграждение менеджеров?

Кроме того, предпринимателю следует охарактеризовать действующую на фирме систему повышения квалификации и переподготовки специалистов, а также смету расходов на обучение. Этот момент очень

важен, так как ведущие фирмы мира вкладывают в повышение квалификации значительные средства. Применяет ли фирма различные формы участия работников в акционерном капитале фирмы и какие?

При описании организационной структуры необходимо четко показать: какова структура управления фирмой, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация также будет интересовать инвесторов и банкиров.

При этом предпринимателю необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей фирмы и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;

сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;

- отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав; соблюдение норм управляемости, то есть числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
- степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления.

Таким образом, данный раздел бизнес -плана должен осветить такие моменты как система управления фирмой и ее кадровая политика

Оформите список ключевых управленческих должностей в виде таблице 15 прил. 2.

2.9 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый раздел бизнес - плана включает в себя несколько основных документа: баланс организации, план прибылей и убытков, прогноз движения наличности, оперативный план, план доходов и расходов, указанные документы носят планово - отчётный характер, такое планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определённого периода времени, а приведённые в этих документах данные используются для анализа финансового состояния фирмы.

Важная составляющая финансового раздела бизнес -плана - определение источников капитала, необходимого для деятельности фирмы. Таблица 16 прил. 2. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала. Данные об источниках капитала увязываются с использованием фондов с конкретным указанием способов и направлений использования капитала.

Кратко охарактеризуем основные документы, входящие в финансовый раздел бизнес плана: Оперативный план отражает результаты взаимодействия фирмы и её целевых рынков по каждому товару или рынку за определённый период, на фирме этот документ разрабатывается службой маркетинга. Совокупность показателей, представляемая в оперативном плане, помогает продемонстрировать руководству компании, какая доля рынка занята фирмой по каждому товару и какую предполагается завоевать. Структура отчёта о доходах и расходах относительно проста, в него обычно включается выручка от продажи товара, производственные издержки, налоговые и другие отчисления, на основе этих показателей рассчитывается прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы после выплаты дивидендов, по данным этого раздела можно установить, приносит ли конкретный товар прибыль, сравнить различные товары по прибыльности, с тем, чтобы определить целесообразность дальнейшего производства. Таким образом, конечная задача данного документа показать, как будет изменяться и формироваться прибыль в течение первого и второго года поквартально и далее - в расчёте на год. Таблица 17 прил. 2. План - отчёт о движении денежных средств показывает сколько наличности имеется в распоряжении предприятия и какова потребность в них компании. Данный отчёт составляется как суммарный результат деятельности фирмы по всем видам товаров и услуг, в его структуру в частности входят планируемые и фактические капиталовложения в деятельность компании за отчётный период. Таблица 18 прил. 2. Заключительным документом финансового плана является балансовый отчёт, его особенность заключается в том, что он не отражает результатов деятельности компании за определённый период, а фиксирует сильные и слабые стороны с точки зрения финансов на данный момент. Любой отдельно взятый элемент баланса сам по себе значит немного, однако, когда все эти элементы рассматриваются в соотношении друг с другом, это позволяет судить о финансовом положении фирмы. Составить такой отчёт достаточно легко: он показывает как будет получен стартовый капитал (источник долга + собственный капитал) и как предполагается его расходовать. В проектировках баланса на дальнейший период должен учитываться исходный баланс, а также особенности развития компании и результаты её финансово - экономической деятельности.

Можно представить следующий вариант структуры данного раздела бизнес-плана в части НИОКР.

А. Текущее состояние. Следует описать текущее состояние каждого продукта или услуги и пояснить, что еще необходимо сделать для их выхода на рынок. Полезно указать, какие навыки имеет или должно иметь предприятие для выполнения этих задач. Если есть возможность, следует перечислить потребителей или конечных пользователей, которые участвуют в разработке и испытаниях продукции и услуг. Необходимо указать текущие результаты этих испытаний и когда ожидается получение готовой продукции.

В. Улучшение изделий и новые продукты. Кроме описания разработок и исходных продуктов укажите работы по их совершенствованию, планируемые для поддержания их конкурентоспособности, и работы по созданию новых продуктов и услуг, которые могут быть предложены той же группе потребителей. Укажите потребителей, которые принимают участие в этих разработках, и их мнение о перспективности последних.

Г. Затраты. Представьте смету расходов на НИОКР, включая заработную плату, расходы на материалы и т.п. Учтите, что недооценка этой сметы может повлиять на ожидаемую прибыльность, снизив ее на 15-30%.

Д. Вопросы собственности. Укажите любые патенты, торговые марки, копирайт, которыми вы обладаете или которые собираетесь приобрести. Опишите любые контракты или соглашения, дающие вам права эксклюзивности или собственности на разработки или изобретения. Опишите воздействие любых нерешенных вопросов, таких, как споры о праве собственности, на конкурентное превосходство, которое у вас имеется.

Стоит также отметить, что эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства, небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, нередко довольствуются использованием уже существующих разработок, тех или иных технологий производства и товаров. Поэтому при разработке такого плана предстоит ответить на следующие вопросы:

1. величина затрат на исследования и разработки, сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм-конкурентов;

2. квалификация и опыт персонала отдела исследований и разработок, количество занятых в самой сфере; — оснащенность отдела исследований и разработок, характеристики заводского оборудования; — реальные достижения исследовательского подразделения, качество его вклада в успех организации; — направления исследований и разработок, не имеющих прямого отношения к созданию конкретных свойств товара;

3. характер отношений подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями (отделы фирм, университеты и учебные институты, научно-исследовательские и проектные институты);

4. формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок (субсидии, гранты и т.д.);

5. доходы, которые подразделения исследований и разработок обеспечивают за счет работ для других организаций (договорные работы).

2.10 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

В этом разделе необходимо определить показатели эффективности инвестиций на основе модели потоков денежных средств.

«Cash flow» представляет собой план будущего движения денежных средств организации во времени либо сводку данных об их движении в предшествующих периодах. В каждом случае cash flow означает фактическое

движение финансовых средств. Цель анализа денежных потоков - это, прежде всего, анализ финансовой устойчивости и доходности организации. Его исходным моментом является расчет денежных потоков, прежде всего, от операционной (текущей) деятельности. Денежный поток характеризует степень самофинансирования организации, её финансовую силу, финансовый потенциал, доходность. Отообразим поступления и платежи в таблице 2.

Таблица 2 - Прогноз движения денежных потоков, тыс. руб.

Денежный поток	1 год	2 год	3 год
<i>Текущая деятельность</i>			
выручка от реализации (+)			
субсидии и дотации (+)			
затраты на производство и реализацию продукции (-)			
налоги и сборы (-)			
выплата дивидендов, процентов (-)			
Сальдо от текущей деятельности			
<i>Инвестиционная деятельность</i>			
приобретение основных средств и нематериальных активов (-)			
Сальдо от инвестиционной деятельности			
<i>Финансовая деятельность</i>			
Собственный капитал			
Заемный капитал			
Погашение займов			
Сальдо от финансовой деятельности			
Накопленная денежная наличность			
Накопленная денежная наличность (нарастающим итогом)			

Прогноз движения денежных потоков свидетельствует о финансовой реализуемости проекта, поскольку значение накопленного денежного потока является положительным.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий требуется сопоставление результатов и затрат на протяжении всего периода его реализации. Для этого используется дисконтирование денежных потоков.

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является норма дисконта (ставка дисконтирования), которая отражает минимально приемлемую доходность при альтернативных

вложениях капитала. Дисконтирование денежного потока на каждом интервале планирования осуществляется путем умножения чистого денежного потока на коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по формуле:

$$K = 1 / (1 + d)^{n-1}$$

где n - номер интервала планирования ($n = 1, 2, 3, \dots$); d - ставка доходности.

Ставка доходности может быть определена с учетом ставки рефинансирования ($г$), установленной Центральным банком РФ, и объявленного Правительством РФ на текущий год темпа инфляции (i):

$$di = (г - i) / (100 + i)$$

Ставка дисконтирования, учитывающая риски при реализации проектов, определяется по формуле:

$$d = d_t + P / 100$$

где $P / 100$ - поправка на риск.

Дисконтирование денежных потоков от текущей и инвестиционной деятельности для определения чистого дисконтированного дохода, который покажет превышение суммарных доходов над суммарными расходами целесообразно представить в таблице. Чистым доходом является сальдо денежного потока от текущей и инвестиционной деятельности за расчетный период. Потоки от финансовой деятельности не учитываются, так как они являются внешними по отношению к проекту, т. е. поступающими не за счет его осуществления.

Таблица 3 - Дисконтирование денежных потоков, тыс. руб.

Показатель	1 год	2 год	3 год
Денежный поток от текущей и инвестиционной деятельности:			
поступления			
выплаты			
Чистый денежный поток (сальдо от текущей и инвестиционной деятельности)			
Коэффициент дисконтирования			
Дисконтированные денежные поступления			
Дисконтированные денежные выплаты			
Чистый дисконтированный доход - всего			
в том числе:			
от текущей деятельности			
от инвестиционной деятельности			
Чистый дисконтированный доход за весь расчетный период			

Целесообразность реализации проекта определяется с помощью интегральных показателей (таблица 4).

Индекс доходности затрат определяется отношением суммы денежных притоков к сумме денежных оттоков по текущей и инвестиционной деятельности.

Индекс доходности инвестиций - это отношение суммы элементов денежного потока от текущей деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности.

С помощью дисконтирования определяют интегральные показатели эффективности проекта:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД) - сумма чистого текущего дисконтированного дохода за весь период. Положительное значение чистого дисконтированного дохода показывает, что денежные поступления превышают сумму вложенных средств и обеспечивают получение прибыли выше требуемого уровня доходности;

- индекс доходности дисконтированных затрат - отношение суммы дисконтированных денежных поступлений к сумме дисконтированных денежных выплат;

- индекс доходности дисконтированных инвестиций - отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от текущей деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности;

- дисконтный период окупаемости проекта - период времени, по истечении которого чистый текущий дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательной величиной. Для данного проекта простой и дисконтный срок окупаемости равны.

Таблица 4 - Экономическая эффективность бизнес-проекта

Показатель	Величина показателя
Чистый доход, тыс. руб.	
Индекс доходности затрат	
Индекс доходности инвестиций	
Простой срок окупаемости, лет	
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	
Дисконтный период окупаемости проекта, лет	
Индекс доходности дисконтированных затрат	
Индекс доходности дисконтированных инвестиций	

2.11 ОЦЕНКА РИСКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают ее существованию. Для любого предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться фирма.

Открытие возникших негативных факторов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишит его финансирования. С другой стороны, определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие

инвесторов. Поэтому определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта.

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибки в подборе руководящих кадров, кроме этого к рискам относятся пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты. Чем глубже предприниматель проработает эту проблему, тем проще и спокойнее ему будет исполнять бизнес-план.

При написании данного раздела предприниматель должен привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от них; указать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для фирмы не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет.

Можно разработать программу менеджмента риска, в которой привести перечень потенциальных рисков, которые могут отрицательно повлиять на показатели эффективности.

Конкретными мерами снижения всех возможных рисков является их диверсификация, страхование, создание резервов, контроль за ходом производства.

Также можно определить показатели безубыточности объемов производства. Для определения которых затраты на производство и реализацию проектируемой продукции группируются на условно-постоянные и условно-переменные. Переменные затраты непосредственно зависят от объема производства и включают в себя сырье, тару и упаковку, расходы на газоснабжение, водоснабжение, сдельную оплату труда и отчисления на социальные нужды. Постоянные затраты не зависят от объема производства и включают в себя амортизацию, общепроизводственные и общехозяйственные расходы и прочее.

Показателями безубыточности объемов производства являются порог рентабельности, пороговое количество товара, зона безопасности и запас финансовой прочности. Порог рентабельности - это такая выручка от реализации, при которой организация уже не имеет убытков, но ещё не имеет и прибыли.

Для расчета порога рентабельности для каждого производственного периода используется следующая формула:

$$B_{кр} = \frac{C_{пост}}{1 - C_{перем}^{уд}}$$

где $B_{кр}$ – критический объем продаж (порог рентабельности), руб.; $C_{пост}$ – условно-постоянные расходы, руб.; $C_{перем}^{уд}$ – удельный вес переменных расходов в выручке от реализации.

Пороговое количество товара – количество товара, которое будет своей выручкой от реализации покрывать все постоянные затраты по формуле:

$$V_{кр} = \frac{B_{кр}}{p},$$

где $V_{кр}$ – критический объем продаж в пороговом количестве товара, единицы; p – цена единицы продукции, руб.

Зона безопасности показывает, насколько процентов может быть снижен объем реализации для сохранения безубыточности проекта.

Рассчитаем ее по следующей формуле:

$$ЗБ = \frac{B_{ф} - B_{кр}}{B_{ф}} \cdot 100\%$$

Наглядным показателем, характеризующим степень удаленности организации от точки безубыточности, является запас финансовой прочности. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$ЗФП = B_{ф} - B_{кр}$$

Результаты расчетов представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели безубыточности объемов производства продукции

Показатель	1 год	2 год	3 год
Порог рентабельности, тыс. руб.			
Пороговое количество товара, ед.			
Зона безопасности, %			
Запас финансовой прочности, тыс. руб.			

Заключение представляет обобщение проведенных исследований. Оно содержит основные выводы о целесообразности использования представленного в курсовом проекте бизнес-плана. Объем - 1-2 страницы.

Список использованных источников содержит нормативно-правовые и литературные источники, материал которых использовался в работе. Он должен содержать не менее 15-20 источников.

Приложения содержат вспомогательный материал, который не имеет непосредственного отношения к представленному в курсовой работе бизнес-плану, но, по мнению студента, позволяет получить более широкое представление о бизнес-планировании либо конкретизирует представленную в проекте теоретическую или практическую информацию.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Законодательные и нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс РФ

3. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей"
4. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 29.06.2015) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"
5. Федеральный закон от 08.08.2001 N 134-ФЗ (ред. от 30.12.2006, с изм. от 22.12.2008) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)»

Основная литература

1. Основы бизнеса / Арустамов Э.А., - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 232 с. (ЭБС Znanium.com)
2. Основы бизнеса: учебник / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, под ред. — Москва : КноРус, 2018. — 346 с. (ЭБС Book.ru)

Дополнительная литература

1. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 192 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (ЭБС Znanium.com)
2. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 192 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (ЭБС Znanium.com)
3. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. - 296 с.: (ЭБС Znanium.com)
4. Голов Р. С. Бизнес-энциклопедия [Электронный ресурс] / Р. С. Голов, В.Ю. Теплышев, А. Н. Пророков и др.; под ред. проф. Р. С. Голова. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 776 с. (ЭБС Znanium.com)
5. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К. Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.: (ЭБС Znanium.com)
6. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н.Ю. Круглова. — Москва: КноРус, 2016. — 434 с. (ЭБС Book.ru)
7. Основы организации бизнеса: учебник / Гуськова И.В., Пирогов К.М., Темнова Н.К. — Москва : КноРус, 2015. — 350 с. (ЭБС Book.ru)

Периодические издания

Эффективное антикризисное управление.
Бизнес-информатика
Финансовый менеджмент.
Менеджмент в России и за рубежом
Harvard Business Review

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети
«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Адрес	Название ресурсов
http://www.cfin.ru/management/controlling/bcshort.shtml	Портал «Корпоративный менеджмент»
http://www.iteam.ru/ ITeam	Портал корпоративного управления
http://www.balancedscorecard.org/ Balanced Scorecard Institute http://www.balancedscorecard.ru	Сбалансированная система показателей
http://www.bplan.ru BPlan	профессиональный инструмент для бюджетирования
http://www.intalev.ru	Сайт компании «Инталев»
http://www.iteam.ru	Портал «Технологии корпоративного управления»
http://www.cfin.ru	Корпоративный менеджмент
http://www.mag-consulting.ru	Технологии сбалансированного управления
http://www.mag-solutions.ru	Сайт компании «Маг консалтинг»
www.consultant.ru	Справочная правовая система КонсультантПлюс»
www.garant.ru	Справочная правовая система «Гарант»

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Образец оформления титульного листа

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Пензенский филиал)

**Кафедра «Менеджмент, информатика и общегуманитарные
науки»**

Направление 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Основы бизнеса»

Тема _____

Студент _____

(Ф.И.О.)

Курс _____ № группы _____

Личное дело № _____

Преподаватель _____

(уч. степень, должность, Ф.И.О.)

Пенза – 201_

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 1

- Сильные и слабые стороны товара

Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон товара	Сильные стороны продукции	Слабые стороны продукции
Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентирована ваша продукция?		
Изучены ли вами запросы ваших клиентов?		
Какие преимущества предоставляет ваша продукция?		
Можете ли вы эффективно довести свою продукцию до тех потребителей, на которых она ориентирована?		
Может ли ваша продукция успешно конкурировать с продукцией других производителей в отношении: - качества, надёжности, эксплуатационных и других товарных характеристик?		
-цены?		
-мест распространения		
Понимаете ли вы, на какой стадии «жизненного цикла» находится ваша продукция?		
Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?		
Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции с точки зрения её существенного разнообразия и различия степеней морального старения?		
Проводите ли вы регулярную модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?		
Проводите ли вы политику создания новой продукции?		
Возможно ли копирование вашей продукции конкурентами?		
Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной маркой, патентами?		
Отслеживаете ли вы жалобы покупателей?		

Таблица 2

Анализ рынков сбыта

Показатели	г. Пензаж	Пензенская область	За пределами области
Уровень спроса			
Степень удовлетворения спроса			
Уровень конкуренции			
Доля потребителей, готовых купить продукцию, %			

Таблица 3

Сравнительная характеристика позиций
предприятия и конкурента

Область сравнения	Наше предприя- тие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент n
Объем продаж, усл. тыс. шт.				
Занимаемая доля рынка				
Уровень цены				
Уровень технологии				
Качество продукции				
Расходы на рекламу				
Привлекательность внешне- го вида				
Время деятельности пред- приятия на рынке, лет				

Таблица 4

Производственная программа

Наименование продукции	Ед. измерения	Годы реализа- проек-				
		1	2	3	4	5

Таблица 5

Потребность в оборудовании

Вид и наименование оборудования	Кол-во	Сумма
1	2	3
общий итог		
Запасные части		
Итого собственных затрат		
Общая стоимость оборудования		

Таблица 6

Стоимость сырья и вспомогательных материалов.

Вид затрат	Норма расхода на м3.	Потребность на весь выпуск, т.	Сумма
			на весь выпуск
1-ый год			
2-й и последующие годы			

Таблица 7

Планирование потребности в оборотных средствах

Наименование ресурса	Норма расхода на 1 м ³	Потребность на весь выпуск	Сумма, руб.
			на весь выпуск
1-й год			
Сырье, т.			
Топливо, м ³			
Электроэнергия, Квтч.			
Итого			
2-й и последующие			
Сырье, т.			
Топливо, м			
Электроэнергия, Квтч.			
Итого			

Таблица 8

Численность персонала

Отделение	Кол-во на посту	Кол-во постов в день	Отсутствие смены на работе	Общее число
Основное производство				
.....				
.....				
итого				
Вспомогательное производство				
.....				
итого				
ИТР				
.....				
Административный персонал				
.....				
Итого				

Таблица 9

Потребность в персонале и заработной плате

Категории работников	Кол-во	Средняя зп в месяц	Сумма, руб.		
			На тыс. м ³		На весь выпуск
			1-й год	2-ой и пос-е	
Рабочие основного производства					
Рабочие вспомогательного производства					
Служащие					
Итого					

Расчет начислений на зп

% отчислений	Сумма			
	1-ый год		2-ой и последующие	
	на ед. изм.	на весь вы- пуск	на ед. изм.	на весь вы- пуск

Таблица 11

Калькуляция себестоимости

Наименование показателей	Первый год		второй и последующие годы	
	на ед. изм.	на весь выпуск	на ед. изм.	на весь выпуск
Объём продаж				
Себестоимость всего				
Сырьё и материалы				
Топливо				
Эл. Энергия				

Таблица 12

Калькуляция себестоимости

Наименование показателей	Первый год		второй и последующие годы	
	на ед. изм.	на весь выпуск	на ед. изм.	на весь выпуск
1. Объём продаж, выручка от реализации (без НДС)				
3. Себестоимость всего в том числе				
сырьё и материалы				
топливо				
электроэнергия				
затраты на оплату труда				
начисления на з/п				
амортизация ОПФ				
вспомогательные материалы				
запасные части				
прочие расходы				
3. Налоги и платежи из прибыли:				
4. Балансовая прибыль				
5. Налог на прибыль 24%				
6. Чистая прибыль				

Таблица 13

Группы потребителей

Группы	Годы					
	2002	%	2003	%	2004	%
Физические лица						
ЧП строительного профиля						
Иные ЧП						
Муниципальные предприятия						
Специализированные строительные предприятия						
Всего						

Таблица 14

Ценовая политика

Постановка вопроса при исследовании объекта или метода его анализа	Характеристика и оценка фактического состояния дел	Прогноз положения дел, оценка его показателями и действия по его улучшению
1. Насколько цены отражают издержки предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него?	Цены полностью покрывают издержки предприятия и обеспечивают целевую прибыль, которая достаточна для погашения процентов за пользование долгосрочным кредитом	В связи с инфляцией планируется ежегодное повышение цен на продукцию в среднем на 10%
2. Какова вероятная реакция покупателей на повышение (понижение цены)?	Спрос на продукцию является неэластичным по цене в виду некоторых особенностей присущих строительству	Чтобы обеспечить увеличение цены в среднем на и справиться с сезонным фактором предполагается увеличивать цены в период оживления спроса и снижать цены в период снижения спроса
3. Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия?	Умеренные	Покупатели получают экономию на транспортных расходах
4. Как относятся покупатели к установленным вами ценам?	Покупатели вполне удовлетворены существующим уровнем цен на продукцию предприятия	
6. Как действует предприятие когда конкуренты изменяют цены?	Предприятие устанавливает цену в зависимости от действия конкурентов.	
7. Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям?	Недостаточно хорошо, в виду отсутствия рекламы	Предполагается выпустить рекламный ролик на телевидении, разместить рекламу в специализированных изданиях, а также выпустить рекламные проспекты и календари.

Таблица 15

Ключевые управленческие должности

Должность	ФИО специалиста	Специальность по диплому	Опыт работы
Начальник завода			
Главный инженер			
Механик			
Гл. Технолог			
Гл. Энергетик			

Источники средств на начало реализации проекта

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
1	2
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	
1. Выручка от реализации акций (взнос в уставный капитал в денежной форме)	
2. Нераспределенная прибыль (фонд накопления)	
3. Неиспользованная амортизация основных средств	
4. Амортизация нематериальных активов	
5. Результат от продажи основных средств	
6. Собственные средства, всего (сумма показателей пунктов 1-5)	
ЗАЕМНЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА	
7. Кредиты банков (по всем видам кредитов)	
8. Заемные средства других организаций	
9. Долевое участие в строительстве	
10. Прочие	
11. Заемные и привлеченные средства, всего (сумма показателей пунктов 7-10)	
12. Предполагаемая государственная поддержка проекта	
13. Итого (сумма показателей пунктов 6, 11, 12)	

Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности

	Годы реализации проекта											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Общая выручка от реализации продукции												
2. НДС												
3. Выручка от реализации продукции за минусом НДС (разность между показателями пункта 1 и пункта 2)												
4. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг) в том числе												
5. Амортизационные отчисления												
6. Финансовый результат (прибыль) (разность между показателями пункта 3 и пункта 4.5)												

7. Налоги, относимые на финансовый результат (прибыль), всего в том числе:											
8. Погашение основного долга и выплата процентов											
9. Налогооблагаемая прибыль (разность показателей пункта 6 и пунктов 7)											
10. Налог на прибыль											
11. Чистая прибыль (разность показателей пункта 6 и пунктов 7 и 10)											
12. Платежи в бюджет (сумма показателей пунктов 2.7, 10)											
13. Рентабельность продукции, % (п. 11/п.4)											
14. Рентабельность продаж, % (п.11/п3)											

План денежных поступлений и выплат

Показатели	Годы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ											
1. Денежные поступления, всего											
в том числе:											
а) поступления от продажи продукции											
б) амортизация											
в) прочие доходы от производственной деятельности											
2. Денежные выплаты, всего											
в том числе:											
а) затраты по производству и сбыту продукции											
б) платежи в бюджет											
3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (разность показателей пунктов 1 и 2)											
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ											
4. Поступление средств, всего											
в том числе:											
а) денежные средства претендента на начало реализации проекта											
5. Выплаты, всего											
6. Сальдо потока от инвестиционной деятельности (разность показателей пунктов 4 и 5)											
7. Сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности (сумма показателей пунктов 3 и 6)											
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ											

8. Поступление средств, всего в том числе:											
кредиты											
9. Выплата средств, всего в том числе:											
а) уплата процентов за предоставленные средства											
по кредитам коммерческих банков											
б) погашение основного долга, всего											
по кредитам коммерческих банков											
10. Сальдо потока по финансовой деятельности (разность показателей пунктов 8 и 9)											
11. Общее сальдо потока (сумма показателей пунктов 7 и 10)											
Сальдо потока нарастающим итогом											