

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров

Кафедра «Экономика»

Е. В. Трейтъякова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по одноименной дисциплине
для слушателей специальности 1-25 01 79
«Экономика и управление на малых
и средних предприятиях»
заочной формы обучения**

Гомель 2013

УДК 005.511(075.8)
ББК 65.291.231.1я73
Т66

*Рекомендовано кафедрой «Экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 1 от 21.09.2012 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Экономика и управление» ГГУ им. Ф. Скорины
канд. экон. наук, доц. *И. В. Бабына*

Трейтьякова, Е. В.
Т66 Бизнес-планирование : электрон. учеб.-метод. комплекс по одноим. дисциплине для слушателей специальности 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» заоч. формы обучения / Е. В. Трейтьякова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – 96 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by/StartEK/>. – Загл. с титул. экрана.

Содержит учебные программы по специальности, теоретический и практический разделы, раздел контроля знаний.

Для слушателей ИПК и ПК специальности 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» заочной формы обучения.

**УДК 005.511(075.8)
ББК 65.291.231.1я73**

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2013

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ

Учебно-тематический план

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 2.1. Конспект лекций
- 2.2. Литература

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 3.1. Практические занятия:
 - темы занятий
 - форма проведения занятий
 - условия задач

4. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

- 4.1. Задания контрольной работы

5. ТИПОВОЙ РАСЧЕТ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель (уполномоченное им лицо) учреждения образования

_____ (инициалы, фамилия)

_____ (дата)

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПЕРЕПОДГОТОВКИ

Составлен в соответствии с типовым учебным планом переподготовки, утвержденным 16.07.2009 Министерством образования Республики Беларусь

Специальность: 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях»

Квалификация: экономист

Форма получения образования: заочная

Продолжительность обучения (в месяцах): 18

№ п/п	Наименования разделов, дисциплин, тем и форм текущей аттестации	Количество учебных часов											Этапы (семестр)	Кафедра (цикловая комиссия)	
		Всего	Распределение по видам занятий												
			Аудиторные занятия												самостоятельная работа
			лекции	практические занятия	семинарские занятия	круглые столы	тематические дискуссии	лабораторные занятия	деловые игры	тренинги	конференции				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ														Экономика
1	Понятие, функции, содержание и порядок разработки бизнес-плана	5	2	2								1	1		
2	Методика разработки разделов бизнес-плана «Резюме», «Характеристика предприятия», «Описание продукции», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»	6	2	2								2	1		
3	Методика разработки раздела бизнес-плана «Производственный план»	8	2	2								4	1		
4	Методика разработки раздела бизнес-плана «Организационный план», «Инвестиционный план»	8	3	3								2	1		
5	Методика разработки раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»	8	2	2								4	1		
6	Методика разработки раздела бизнес-плана «Показатели эффективности проекта»	9	3	3								3	1		
Итого		44	14	14								16	-		
ФОРМА (-Ы) ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ		КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА													

Уполномоченные должностные лица учреждения образования _____ (инициалы, фамилия)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
УО «ГГТУ им. П.О.Сухого»

А.В. Сычев

26 . 08 . 2011

рег. № УД-Уч 6030

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

(составлена в соответствии с типовым учебным планом переподготовки,
утвержденным Министерством образования Республики Беларусь 17.06.2010 г.)

для специальности	1-25 01 79	<u>«Экономика и управление на малых и средних предприятиях»</u>	
Факультет	<u>Повышения квалификации и переподготовки кадров</u>		
Кафедра	Экономика		
Курс	<u>1</u>		
Семестр	<u>1,2</u>		
Лекции	<u>14</u>	Экзамен	<u>-</u>
Практические (семинарские) занятия	<u>14</u>	Зачет	<u>-</u>
Лабораторные занятия	<u>-</u>	Курсовая работа	<u>-</u>
Всего аудиторных часов по дисциплине	<u>28</u>	Контрольная работа	<u>2</u>
Самостоятельная работа	<u>16</u>		
Всего часов по дисциплине	<u>44</u>	Форма получения образования	<u>заочная</u>

Разработчик программы:

Трейтьякова Е.В. старший преподаватель кафедры «Экономика»

Рекомендована к утверждению:

кафедрой «Экономика» УО ГГТУ им. П.О. Сухого

Протокол заседания от 24.06.2011 № 13

Заведующий кафедрой

Н.П. Драгун

научно-методическим советом УО ГГТУ им. П.О. Сухого

Протокол заседания от 20.10.2012г. № 1

1. ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования на предприятиях и в организациях бурно протекает процесс совершенствования форм и методов работы. Новые импульсы приобретает развитие частной инициативы и создания малых предприятий. Управление существующими производственными и непроизводственными процессами требует изменения стиля и принципов подготовки и принятия решений. Не все собственники и менеджеры в должной степени подготовлены методически к ведению бизнеса в рамках цивилизованных правил. Одним из таких вопросов является составление бизнес-планов, необходимых для определения перспектив развития предприятия. Это обстоятельство обуславливает настоятельную необходимость изучения слушателями института повышения квалификации и переподготовки кадров курса «Бизнес-планирование».

Цель преподавания дисциплины: изучить цели, задачи, функции бизнес-планирования и управления проектами как составной части процесса управления предприятием, а также овладеть методологией составления бизнес-плана и управления проектами.

Задачи изучения дисциплины:

- изучить нормативные документы, регламентирующие бизнес-планирование в Республике Беларусь;
- изучить методику сегментации рынка сбыта, выбора целевых сегментов, прогнозирования спроса, анализа конкуренции, методы планирования цен на продукцию, выбора каналов товародвижения, оценки конкурентоспособности продукции и предприятия;
- изучить методику планирования издержек производства продукции и производственных мощностей;
- изучить методику анализа организационной структуры управления предприятием, выбора её оптимального вида и определения её характеристик;
- изучить методику планирования финансовых показателей деятельности предприятия;
- изучить методику планирования инвестиций и оценки их эффективности;
- изучить методику оценки эффективности инвестиционных проектов;
- изучить методологию управления проектами;
- изучить механизмы управления проектами.

Методы и средства изучения дисциплины:

- чтение лекционного курса с применением мультимедийных презентаций излагаемого материала;
- чтение лекционного курса с применением методов лекции-дискуссии;
- обсуждение изучаемого материала на практических занятиях;
- решение задач в малых группах;
- выполнение контрольной работы по курсу;

– решение ситуационных задач и др.

В результате изучения дисциплины слушатели должны:

знать:

— нормативные документы, регламентирующие бизнес-планирование в Республике Беларусь;

— методику сегментации рынка сбыта, выбора целевых сегментов, прогнозирования спроса, анализа конкуренции, методы планирования цен на продукцию, выбора каналов товародвижения, оценки конкурентоспособности продукции и предприятия;

— методику планирования издержек производства продукции и производственных мощностей;

— методику анализа организационной структуры управления предприятием, выбора её оптимального вида и определения её характеристик;

— методику планирования финансовых показателей деятельности предприятия;

— методику планирования инвестиций и оценки их эффективности;

— методику оценки эффективности инвестиционных проектов;

— методологию управления проектами;

— механизмы управления проектами.

уметь:

– сегментировать рынок сбыта предприятия;

– оценивать привлекательность целевых сегментов рынка сбыта;

– анализировать профиль конкуренции на рынке;

– определять оптимальную методологию ценообразования на продукцию и цены в соответствие с ней;

– планировать каналы товародвижения;

– планировать издержки производства;

– обосновывать выбор организационной структуры управления и определять её основные характеристики;

– определять основные финансовые показатели деятельности предприятия и инвестиционного проекта;

– оценивать эффективность инвестиционных проектов;

– оценивать конкурентоспособность продукции и предприятия;

иметь навыки:

– по сегментации рынков сбыта предприятия;

– по оценке привлекательности целевых сегментов рынка сбыта;

– по анализу профиля конкуренции на рынке;

– по выбору оптимальной методологии ценообразования на продукцию;

– по планированию каналов товародвижения;

– по планированию издержек производства;

– по обоснованию выбор организационной структуры управления и определять её основные характеристики;

- по определению основные финансовые показатели деятельности предприятия и инвестиционного проекта;
- по оценке эффективности инвестиционных проектов;
- по оценке конкурентоспособности продукции и предприятия;

Программа дисциплины «Бизнес-планирование» нацелена на получение совокупности знаний и навыков, необходимых для успешного управления бизнес-проектами малых и средних предприятий в изменяющихся условиях хозяйствования с учетом достижений современной экономической и управленческой науки.

Всего часов по дисциплине – 44 часа, аудиторных занятий – 28 часов, лекций – 14 часов, практических занятий – 14 часов. По дисциплине предусмотрено выполнение контрольной работы на 1 этапе обучения.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Понятие, функции, содержание и порядок разработки бизнес-плана

Основные вопросы темы

Планирование как функция управления. Понятие бизнес-плана. Функции бизнес-плана. Порядок разработки бизнес-плана. Зарубежный опыт тактического планирования. Требования к содержанию бизнес-плана в РФ.

Форма текущей аттестации: опрос

Тема 2. Методика разработки разделов бизнес-плана «Резюме», «Характеристика предприятия», «Описание продукции», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»

Основные вопросы темы

Содержание раздела «Резюме» бизнес-плана и методы его разработки. Содержание раздела «Характеристика предприятия». Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Анализ потенциала предприятия. Исходные данные к разработке бизнес-плана. Содержание раздела «Описание продукции (работы, услуги)» и методика его разработки. Требования нормативных документов РФ к содержанию раздела «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга». Методика сегментации рынка сбыта. Методика количественной и качественной оценки привлекательности сегментов рынка сбыта и выбора целевых. Методы прогнозирования спроса на продукцию. Анализ конкуренции. Модель «5-ти сил конкуренции» М. Портера. Методика оценки конкурентоспособности продукции и предприятия. Методика планирования цены на продукцию при помощи затратного метода. Методика обоснования выбора каналов товародвижения.

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач и производственных ситуаций.

Тема 3. Методика разработки раздела бизнес-плана «Производственный план»

Основные вопросы темы

Требования нормативных документов РФ к содержанию раздела «Производственный план». Методика планирования производственных мощностей предприятия, необходимых для реализации проекта. Методика планирования материальных затрат предприятия. Методика планирования численности персонала. Методика планирования заработной платы. Методика планирования накладных затрат. Различные методы начисления амортизационных отчислений и их нормативная база. Методика разработки калькуляции единицы продукции.

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач и производственных ситуаций.

Тема 4. Методика разработки раздела бизнес-плана «Организационный план», «Инвестиционный план»

Основные вопросы темы

Требования нормативных документов РБ к содержанию раздела «Организационный план». Виды организационных структур управления, их достоинства и недостатки и условия применения. Методика обоснования выбора вида организационной структуры управления. Методика расчёта численности управленческих работников, уровней организационной структуры управления – линейных и функциональных, норм управляемости. Требования нормативных документов РБ к содержанию раздела «Инвестиционный план». Методика планирования величины капитальных вложений. Источники финансирования инвестиционных затрат. Методика составления графика погашения кредита и выплаты процентных платежей.

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач и производственных ситуаций.

Тема 5. Методика разработки раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»

Основные вопросы темы

Требования нормативных документов РБ к содержанию раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности». Финансовый план предприятия. Баланс доходов и расходов. Планирование балансовой прибыли. Планирование распределения прибыли. Планирование налогов из прибыли. Планирование амортизационных отчислений. Планирование активов и пассивов предприятия. Составление проектного баланса предприятия.

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач и производственных ситуаций.

Тема 6. Методика разработки раздела бизнес-плана «Показатели эффективности проекта»

Основные вопросы темы

Требования нормативных документов РБ к содержанию раздела «Показатели эффективности проекта». Показатели эффективности инвестиционных проектов: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма рентабельности, динамический срок окупаемости, рентабельность инвестиций. Методика расчёта точки безубыточности проекта. Методика расчёта показателей чувствительности проекта. Требования нормативных документов РБ к содержанию раздела «Юридический план». Основные юридические аспекты реализации инвестиционных проектов.

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач и производственных ситуаций.

2. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Контрольная работа

Контрольная работа по дисциплине предусмотрена на первом году обучения (первый этап).

Содержание контрольной работы. Контрольная работа включает в себя решение двух задач по вариантам.

Задача №1 Оценка целесообразности инвестиционного проекта

Постановка условия задачи:

Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Стоимость линии составляет 10 млн. руб.; срок эксплуатации – 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; ликвидационная стоимость оборудования будет достаточна для покрытия расходов, связанных с демонтажом линии. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс.руб.): 6800, 7400, 8200, 8000, 6000. Текущие расходы по годам оцениваются следующим образом: 3400 тыс. руб. в первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на X% (по вариантам). Ставка на лог на прибыль составляет 24%. Сложившееся финансово-хозяйственное положение предприятия таково, что коэффициент рентабельности авансированного капитала составлял 21-22%; «цена» авансированного капитала – Y% (по вариантам). В соответствии со сложившейся практикой принятия решений в области инвестиционной политики руководство предприятия не считает целесообразным участвовать в проектах со сроком окупаемости более четырех лет. Целесообразен ли данный проект к реализации?

Оценка выполняется в три этапа:

- 1) расчет исходных показателей по годам;
- 2) расчет аналитических коэффициентов (чистого приведенного эффекта, индекса рентабельности, срока окупаемости, коэффициента эффективности);
- 3) анализ коэффициентов.

Исходные данные по вариантам

Показатель	Номер варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ежегодный рост текущих расходов, %	15	25	22	28	18	16	20	21	27	24
«Цена» авансированного капитала, %	18	20	17	15	16	14	17	19	20	18
Показатель	Номер варианта									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ежегодный рост текущих расходов, %	16	20	21	27	24	15	25	22	28	18
«Цена» авансированного капитала, %	18	20	17	15	16	14	17	19	20	18
Показатель	Номер варианта									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Ежегодный рост текущих расходов, %	22	28	18	16	20	21	27	24	15	25
«Цена» авансированного капитала, %	19	20	18	17	15	16	14	17	18	20

Задача №2 Определение условия безубыточности предприятия и
оценка финансового риска

Предприятие планирует к реализации за год X тыс.т продукции (по вариантам). Средняя отпускная цена (без НДС) составляет 8100 руб. за 1т.

По данным экономического анализа имеются следующие сведения о структуре затрат предприятия на единицу продукции:

Статьи затрат	Величина затрат на 1 т. продукции, руб.
Затраты на сырье и упаковочные материалы	4136
Затраты на топливо и энергию	114
Оплата труда производственных рабочих (с отчислениями)	433
Общепроизводственные расходы	770
Общехозяйственные расходы	1120
Расходы на реализацию продукции	390

Построить график безубыточности для предприятия и оценить его финансовый риск.

Исходные данные по объему реализации по вариантам

Показатель	Номер варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем реализации, тыс. тон	36	25	30	28	35	31	42	39	27	29
Показатель	Номер варианта									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Объем реализации, тыс. тон	26	32	33	34	37	38	40	41	43	24
Показатель	Номер варианта									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Объем реализации, тыс. тон	31	42	39	27	29	36	25	30	28	35

Определить конкурентоспособность предприятия по отношению к предприятию-эталону и сделать выводы.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

4.1 Основная литература

- 1.. Карпенко Е.М. Планирование на предприятии: бизнес-планирование: учебное пособие / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Мн.: 2007. – 224с.
- 2.Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник/А.И. Ильин. – Мн.: 2004. – 635с.
3. Постановление Министерства Экономики РБ от 31 августа 2005 г. N 158 (в ред. от 07.12.2007 N 214) «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»

4.2 Дополнительная литература

1. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособ. – Мн.: Вышэйш. шк., 2001. – 285 с.
2. Бизнес-план: порядок составления для получения кредита, инвестиций и создания совместного предприятия / Под. ред. В.Г. Гавриленко. – Мн.: Право и экономика, 1994. – 120 с.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отеч. и зарубеж. опыт. Современная практика: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
4. Бизнес-план. Методические материалы. Под ред. Н.А.Колесниковой, А.Д.Миронова – М.:Финансы и статистика, 2000. – 256с.
5. Ивуть Р.Б., Пилипук Н.Н. Бизнес-план предприятия: Учеб. пособ. – Мн.: Вышэйш. шк., 2000. – 224 с.
6. Ковелло Дж.А., Хейзелгрин Б.Дж. Бизнес-план: Полное справочное руководство: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.В. Шиянова. – М.: БИНОМ, 1998. – 352 с.
7. Колпина Л.Г., Марочкина В.М. Финансовые планы предприятия. – Мн.: Вышэйш. шк., 1997. – 194 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. – СПб. АО «Коруна», 1994. – 697 с.
9. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы– М.: ПМСОФТ., 2007. – 140 с.
10. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб. пос. Пер. с англ.:– М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Конспект лекций

Тема 1. Понятие, функции, содержание и порядок разработки бизнес-плана

Чем больше рынка, тем важнее план. Бизнес осознал, что без плана нельзя начинать коммерческое мероприятие. На современном этапе необходимость разработки бизнес-плана становится крайне актуальной в силу следующих причин:

- меняющаяся хозяйственная среда ставит перед руководителями просчитывать свои будущие шаги и всегда быть готовыми к конкуренции, в которой не бывает мелочей;

- необходимость и желание получать иностранные инвестиции для подъема экономики, обуславливает уметь обосновывать заявки и доказывать инвесторам, что способны просчитать все аспекты использования инвестируемых средств.

Бизнес-план – специальный инструмент менеджмента, используемый в рыночной экономике независимо от масштабов, сферы деятельности и формы предпринимательства. Успех в обычной рыночной торговле, и в выходе фирмы с новым продуктом на рынок невозможен без полного и ясного представления о перспективах предпринимаемого дела, без разработки надежных предварительных ориентиров и реального плана действий. Бизнес-план позволяет очертить круг проблем, с которыми столкнется предприниматель при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде, сформировать и обеспечить пути решения этих проблем.

Как начать свое дело в соответствии с поставленными целями, как эффективно организовать производство и продвижение товара на рынок, кто будет организовывать новое производство и когда будут получены первые доходы, как уменьшить риск, выжить и победить в конкурентной борьбе – ответы на эти и другие вопросы управления, финансирования, маркетинга, распределения обязанностей предприниматель должен получить при разработке своего бизнес-плана.

Он должен представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и перспективах своего участия в нем. Форма представления и методика разработки бизнес-плана определена

Правилами, утвержденными Постановлением Мин-ва эк-ки РБ №158 от 31 августа 2005г.

Так как разработки бизнес-плана в соответствии в общими принципами и подходами процесса планирования, то необходимость рассмотрения вопроса сущности планирования является весьма очевидной.

Планирование как управленческая деятельность представляет собой процесс выработки множества различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности организации. В процессе планирования уточняются конкретные цели и задачи деятельности организации, способы их осуществления. Для этого определяются необходимые ресурсы и возможности их либо производства, порядок распределения, обосновываются методики обнаружения ошибок и срывов планов, их предотвращения и исправления в процессе его реализации.

В результате осуществления общей функции «планирование» должна быть создана аналитическая модель деятельности организации на определенный промежуток времени.

Функция планирования заключается в разработке взаимосвязанных плановых заданий, направленных на достижение единой цели и определяющих порядок, сроки и последовательность осуществления программы работ или отдельных мероприятий на ближайшую и будущую перспективу. Вне осуществления данной функции невозможна успешная производственно-хозяйственная деятельность.

В значительной степени успех или неуспех предприятия зависит от совершенства организации планирования. Составление и реализации плана – непрерывный процесс, который наглядно представлен на рисунке 1.

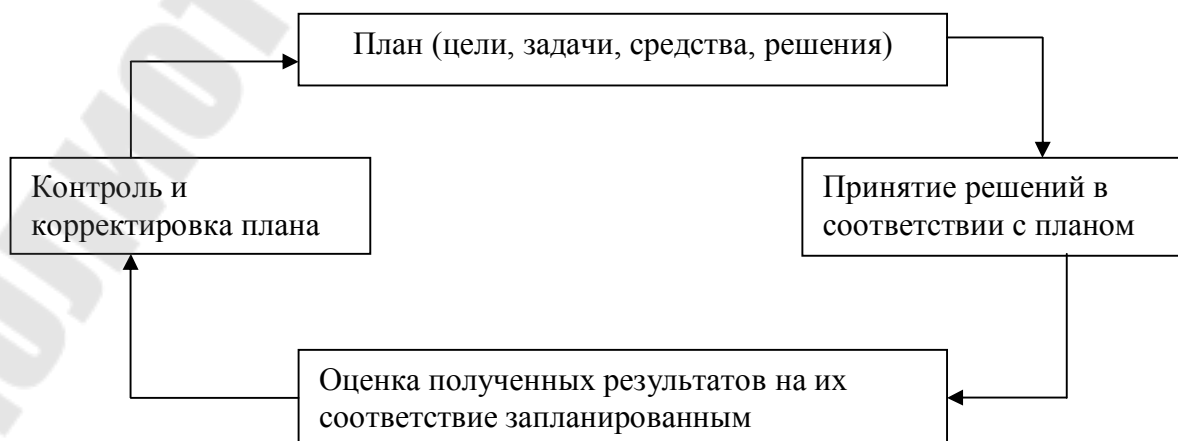


Рисунок 1 Концептуальная схема реализации функции «планирование»

Успех предприятия на рынке целиком зависит от эффективности организации цепочки, рис.2

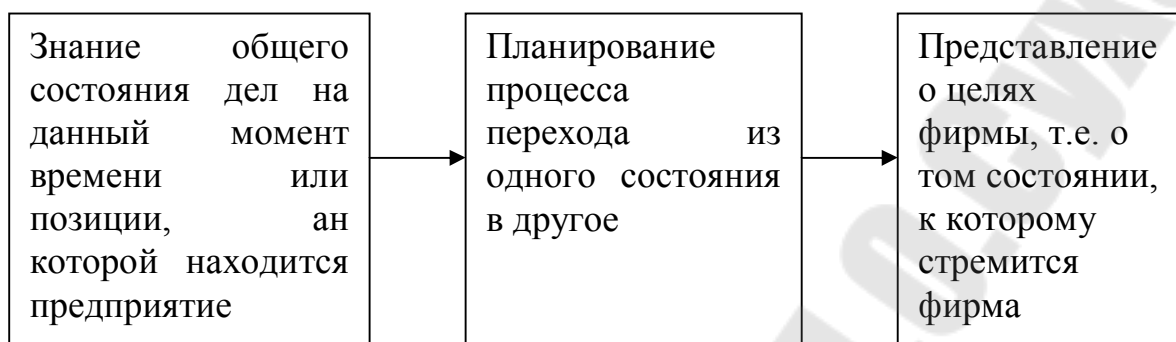


Рис. 2 Процесс перехода предприятия от текущего состояния к желаемому

Механизм планирования

Механизм планирования – это совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения и обеспечивается их реализация. В механизм входят:

- методы выработки целей и задач функционирования предприятия;
- функции планирования;
- методы планирования.

Система целей предприятия зависит от следующих компонентов:

- 1) внешних возможностей и ограничений – определяются характером внешней среды;
- 2) внутренних возможностей и ограничений – определяются имеющимися у предприятия трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами;
- 3) склонности к риску.

Под функциями планирования понимаются обособившиеся виды управленческого труда, порождаемые разделением труда внутри процесса планирования.

Под методами планирования понимается способ осуществления планирования. Метод планирования зависит от конкретной формы планирования. Для бизнес-планов они особенные.

Анализ функционирования служб планирования на предприятиях РБ позволяет говорить о том, преимущественно планирование выражается на отечественных предприятиях в виде бизнес-планирования.

Т.о., в настоящее время на отечественных предприятиях процесс текущего и перспективного планирования превратился в процесс бизнес-планирования, а бизнес-план – в текущий и перспективный план развития предприятия.

Бизнес-планы в соответствии с объектами планирования классифицируются на две группы:

- 1) бизнес-планы развития предприятия (объект планирования- деятельность предприятия);
- 2) бизнес-планы инвестиционных проектов (объект планирования – инвестиционный проект, реализуемый на предприятии).

В настоящее время бизнес-план описывает процесс функционирования предприятия и показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей и задач. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как переменами, происходящими внутри предприятия, так и с изменениями на рынке, где оно функционирует, а также в экономике в целом. Бизнес-план связывает внутрифирменный и макроэкономический анализ, проводимый специализированными научными организациями.

Бизнес-план опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара - создание нового типа изделий или оказание новых услуг;
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение её слабых и сильных сторон, специфики отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это определяет характер проектов, которые изучаются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны отличаться научно-технической новизной и достаточно полной проработкой, чтобы показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и насколько это экономически выгодно. Включение проекта в бизнес-план становится возможным в том случае, если определены источники его финансирования.

Функции бизнес-плана:

Внутрифирменная деятельность

1. Разработка стратегии развития предприятия и конкретизация отдельных направлений его деятельности;
2. Разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуг);
3. Оценка внутреннего потенциала предприятия и выявление резервов;
4. Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новой технологии и приобретению оборудования;
5. Подбор новых и переобучение собственных рабочих и специалистов;
6. Контроль над финансовыми результатами деятельности предприятия;
7. Мероприятия по снижению степени риска в деятельности предприятия;
8. Формирование благоприятного имиджа предприятия;
9. План мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций.

Внешние функции

1. Привлечение для реализации проектов инвестиций;
2. Обоснование для включения проектов в государственные программы и получение средств из централизованных источников;

3. Получение банковских кредитов;
4. Обеспечение успешной реализации акций предприятия на фондовом рынке;
5. Организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности;
6. Разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп.

Т.о., бизнес-план позволяет решать ряд задач, но основными из них являются:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития предприятия (стратегий, концепций, проектов);
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь – объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- определение намечаемого источника финансирования для реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
- подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.

Основная цель бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач.

Этапы организации разработки и реализации бизнес-плана:

1. Принятие решений о разработке проекта.
2. Принятие решений о разработке бизнес-плана.
3. Разработка системы финансового обеспечения разработки бизнес-плана и открытие финансирования.
4. Создание группы разработки бизнес-плана.
5. Определение целей бизнес-плана.
6. Сбор необходимых исходных данных.
7. Выбор методик расчета плановых показателей и необходимых для этого программных и технических средств.
8. Проведение необходимых расчетов.
9. Экспертиза бизнес-плана с привлечением внешних экспертов.
10. Утверждение вариантов бизнес-плана.

11. Организация и проведение презентации бизнес-плана.
12. Проведение переговоров с потенциальными партнерами по реализации бизнес-плана.
13. Внесение корректив в бизнес-план с учетом предложений партнеров.
14. Определение степени участия партнеров в реализации бизнес-планов
15. Согласование условий с партнерами и оформление договорных отношений.
16. Утверждение бизнес-плана.
17. Осуществление программы работ в рамках выполнения бизнес-план.

Структура бизнес-плана:

- Резюме
- Характеристика организации и стратегия её развития.
- Описание продукции.
- Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга.
- Производственный план.
- Организационный план.
- Инвестиционный план.
- Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.
- Показатели эффективности проекта.
- Юридический план.

Тема 2 Методика разработки разделов бизнес-план «Резюме», «Характеристика предприятия», «Описание продукции», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-план. Заключается в том, что в жатой и доступной форме изложить суть бизнес плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости. Сводные показатели по проекту оформляются по табл. 2.1.

В раздел «Характеристика предприятия и стратегия его развития» дается описание отрасли и характеристика предприятия, его роль и место в народном хозяйстве. Заполняется паспорт предприятия табл. 2.2.

При описании предприятия отражаются следующие вопросы:

- история создания;
- основные достижения и неудачи в деятельности предприятия;
- слабые и сильные места в производственно-хозяйственной деятельности, её особенности (сезонный характер сбыта продукции, характер производства и др.);
- характеристика имеющихся основных производственных средств и технологий;
- загрузка производственных мощностей;
- выпускаемая продукция;
- доля социальной сферы в инфраструктуре предприятия;
- основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предшествующий период по табл. 2.3.

После табл. 2.3. должен быть сделан развернутый анализ динамики приведенных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предшествующий период. Для облегчения анализа показателей их рекомендуется анализировать по группам:

- 1) показатели величины производственных мощностей и их использования (на основе формы БМ «Баланс производственных мощностей»);

- 2) показатели численности работающих на предприятии (на основе отчетов по труду №1-т и №6-т);
- 3) показатели годового объема производства (на основе формы №1-п «Отчет предприятия по продукции»);
- 4) показатели издержек производства (на основе «Отчета о затратах» №5-з);
- 5) показатели выручки от реализации продукции (на основе «Отчета о прибылях и убытках» форма №2);
- 6) показатели сбыта продукции;
- 7) показатели эффективности деятельности и финансового состояния (на основе баланса предприятия форма №1);
- 8) показатели налоговой нагрузки (на основе приложения к балансу форма №5).

При необходимости данные показатели могут дополняться анализом других показателей, характеризующих различные аспекты деятельности предприятия.

Далее описывается стратегия деятельности предприятия по следующим вопросам:

- главные цели и задачи перспективного стратегического развития (выпуск новой и повышение качества выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов и т.д.);
- название проекта;
- актуальность и новизна предлагаемого проекта;
- стадии разработки основных этапов проекта (проведение НИОКР, разработка рабочей документации, внедрение системы качества, сертификация продукции и т.д.);
- конкретные мероприятия по достижению заданных целей;
- обоснование собственных источников финансирования проекта, которые могут быть использованы на начальном этапе его реализации;
- сведения о предоставленных предприятию государственных преференциях, которые необходимо компенсировать за счет прибыли проекта, оформляются по **табл. 2.4.**

В конце раздела «Характеристика предприятия» приводятся исходные данные к проекту, которые оформляются отдельным приложением к бизнес-плану или включаются в состав раздела **таблицами 2.5, 2.6.**

В разделе «Описание продукции (услуг)» представляется информация о продукции, которую будет производить предприятие согласно бизнес-плану:

- область применения (назначение);
- внешний вид;
- основные характеристики (потребительские, сбытовые и функциональные);
- соответствие международным и национальным стандартам качества;
- контроль качества (контролируемые показатели и методы контроля);
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- наличие патентов, лицензий, сертификатов;
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

Далее приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения её конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы:

- 1) крупные предполагаемые проблемы в освоении продукции и подходы к их решению на стадии разработки изделий;
- 2) обоснование предложений по разработке новых видов (модификаций) продукции, совершенствованию упаковки;
- 3) обоснование предложений по разработке (приобретению) прогрессивных технологических процессов, оборудования;
- 4) намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и её сертификации.

В разделе «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга» излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга. Данный раздел должен включать:

- общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт товаров предприятия, оценку их размера;
- долю предприятия на разных рынках;
- динамику развития рынка и прогноз тенденций изменения его в будущем;
- основные факторы, влияющие на изменение рынка;
- основные требования потребителей к продукции (услуге);

- оценка возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции (технический уровень, цена, уровень качества);

- технологическое и финансовое состояние конкурирующих предприятий и степень их влияния на рынок данной продукции;

- преимущества предприятия перед конкурентами.

Поиск целевого рынка осуществляется путем логических рассуждений: «Кто заинтересован в Ваших товарах или услугах?»

Обследование и анализ рынка рекомендуется проводить по следующим позициям:

- потребители продукции и услуг;
- размер рынка и возможные тенденции его развития;
- оценка доли рынка и объема продаж.

Таким образом, в данном разделе должен содержаться разработанный для товаров или предприятия комплекс маркетинга, включающий:

- 1) концепцию товара, позиционирования его на рынке и объеме реализации по годам осуществления проекта, сегментация рынка, прогнозирование спроса, анализ конкуренции и конкурентоспособности товара и предприятия.
- 2) стратегию ценообразования, определение цены.
- 3) стратегию товародвижения, выбор каналов товародвижения.
- 4) стратегию продвижения товара.

Таблица 2.1. – Сводные показатели по проекту

№ п/п	Показатели	В целом по проекту	По годам (периодам) реализации проекта			
			1	2	...	t...
1	Загрузка производственной мощности, %					
2	Численность работающих, чел.					
3	Потребность в инвестициях (полные инвестиционные издержки)					
4	Источники финансирования проекта:					
4.1	- собственные средства;					
4.2	- заемные и привлеченные средства в том числе:					
4.2.1	иностранные кредиты под гарантии Правительства;					
4.2.2	внутренние валютные кредиты;					
4.2.3	внутренние рублевые кредиты;					
4.2.4	государственное участие;					
5	Выручка от реализации продукции – Всего В том числе в СКВ					
6	Показатели эффективности проекта:					
6.1	Динамический срок окупаемости проекта (с учетом издержек по финансированию проекта), лет;					
6.2	Динамический срок окупаемости государственной поддержки, лет;					
6.3	валютная окупаемость, лет;					
6.4	чистый дисконтированный доход;					
6.5	внутренняя норма доходности, %;					
6.6	индекс рентабельности;					
6.7	уровень безубыточности;					
6.8	рентабельность продаж, %;					
6.9	рентабельность продукции, %					

Таблица 2.2. – Паспорт предприятия

№ п/п	Показатель	Значение
1	Отрасль, в которой функционирует предприятие	
2	Наименование предприятия	
3	Юридический адрес предприятия	
4	Форма собственности	
5	Дата регистрации предприятия	
6	Размер уставного фонда по состоянию на -----, млн.руб. тыс, USD	
7	Учредители предприятия	
8	Распределение уставного фонда предприятия в долях:	
8.1	государства, %	
8.2	субъектов хозяйствования негосударственных форм собственности, %	
8.3	иностранных участников, %	
8.4	прочих участников, %	
9	Общества, в которых предприятие является учредителем или акционером	
10	Директор предприятия	
11	Стаж работы директора на предприятии, лет	
12	Главный бухгалтер предприятия	
13	Стаж работы главного бухгалтера на предприятии, лет	
14	Контактные телефоны (код города)	
15	Факс, электронный адрес	
16	Сайт предприятия	

Таблица 2.3 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предшествующий плановому период

№ п/п	Показатели	Единица измерения	По годам (периодам) реализации проекта		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1	Величина производственных мощностей				
2	Использование производственных мощностей	%			
3	Среднесписочная численность работающих на предприятии	чел.			
4	Годовой объем производства в натуральном выражении (по основным номенклатурным группам) темпы к предыдущему году	%			
5	Годовой объем производства в стоимостном выражении (в действующих ценах)	руб.			
6	Полные издержки на произведенную продукцию (работы, услуги), всего	руб.			
6.1	в том числе: сырье, материалы, комплектующие;	руб.			
6.2	из них приобретенные в СКВ;				
6.3	топливо и энергия на технологические цели;	руб.			
6.4	заработная плата производственных рабочих;	руб.			
6.5	отчисление от средств на оплату труда;	руб.			
6.6	общепроизводственные расходы;	руб.			
6.7	общехозяйственные расходы;	руб.			
6.8.1	из полных издержек: постоянные;	%			
6.8.2	Переменные;	%			
7	Выручка от реализации продукции (работ, услуг), всего	руб			
7.1	темпы к предыдущему году (в у.е.)	%			
7.2	из общего объема реализации – выручка в СКВ				
7.3.1	удельный вес в общем объеме выручки: денежных поступлений;	%			
7.3.2	товарообменных операций	%			
7.3.3	взаимозачетов;	%			

Продолжение таблицы 2.3.

1	2	3	4	5	6
7.4.1	Удельный вес реализованной продукции по рынкам сбыта: внутренний рынок;	%			
7.4.2	Ближнее зарубежье	%			
8	Рентабельность реализованной продукции (прибыль от реализации/затраты на производство)	%			
9	Коэффициент текущей ликвидности				
10	Коэффициент обеспеченности собственными средствами				
11	Доля собственных средств в выручке от реализации	%			
12	Доля оборотных средств в выручке от реализации	%			
13	Доля чистого оборотного капитала в активах баланса	%			
14	Налоги и другие платежи (без подоходного налога)	руб.			
15	В том числе платежи в бюджет	руб.			

Таблица 2.4 – Сведения о льготах, не предусмотренных законодательством, ранее предоставленных предприятию на условиях последующей компенсации потерь бюджета (в период реализации проекта)

№ п/п	Вид государственной поддержки предприятию	Основание (ссылка на решение Президента и Правительства)	Объем государственной поддержки		Срок предоставления и действия		
			все-го в руб.	в том числе подлежащая компенсации	год предоставления	год действия	год окончания действия
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Льготы, предоставленные на основании отдельных решений Президента и правительства в виде:						
1.1	освобождения от платежей в бюджет;						
1.2	отсрочка по платежам в бюджет в том числе за теплоэнергоснабжение;						
1.3	отсрочка по погашению кредитов в том числе:						
1.3.1	Иностранного под гарантии Правительства: основной долг; % по кредиту;						
1.3.2	внутреннего валютного: основной долг; % по кредиту;						
1.3.3	внутреннего рублевого: основной долг; % по кредиту;						
1.4	компенсаций потерь банкам по льготному кредитованию;						
1.5	прямых ассигнований из бюджета на возвратной основе прочего						

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Льготы по налогам и таможенным платежам: по налогам; по таможенным платежам						
3	Прочие виды государственной поддержки (расшифровать)						
4	Всего объема государственной поддержки						

Примечание. При компенсации потерь бюджета за счет прибыли по проекту эти затраты должны быть приведены в руб. (или в у.е.) и учтены при расчете потока денежных средств.

Таблица 2.5 – Исходные данные для расчетов по проекту

№ п/п	Основные сведения по проекту	Показатель
1	Горизонт расчета, лет	
2	Шаг расчета (месяц, квартал, год)	
2.1	для первого года;	
2.2	для второго года;	
2.3	для последующего года	
3	Ставка дисконтирования, %	
4	Дата начала реализации проекта	
5	Аид принятой в проекте расчетной единицы, BRB; у.е.	
6	Курс национальной денежной единицы (BRB) за 1 у.е. на момент составления бизнес-плана	
7	Расчеты выполнены по состоянию на _____ (указать дату)	

Таблица 2.6. – Учет инфляции

№ п/п	Условия реализации проекта	Единица измере- ния	По годам (периодам) реализации проекта			
			1	2	...	t...
1	Ежегодный темп внутренней инфляции (в BRB)	%				
2	Ежегодный темп внутренней инфляции (в BRB) по видам издержек:					
2.1	сырье, материалы, комплектующие;	%				
2.2	топливно-энергетические ресурсы;	%				
2.3	заработная плата	%				
3	Ежегодный темп внешней инфляции (в у.е.)	%				
4	Ежегодный темп внешней инфляции (в у.е.) по видам издержек:					
4.1	сырье, материалы, комплектующие;	%				
4.2	топливно-энергетические ресурсы;	%				
4.3	заработная плата	%				
5	Прогнозируемый курс BRB за 1 у.е.	тыс.руб				
6	Ежегодный темп роста обменного курса	%				

Примечание.

1. Заполнение табл. 2.6 требуется только в том случае, если расчеты в проекте выполняются с учетом роста цен (инфляции).
2. Темп внешней инфляции и прогнозируемый курс национальной валюты нужен только в том случае, если предприятие приобретает за рубежом сырье, материалы, комплектующие, ТЭР, нанимает рабочую силу с оплатой в валюте, или реализует за рубеж продукцию. Для каждой страны, с которой работает предприятие, указываются свои индексы цен.

Тема 3 Методика разработки раздела бизнес-план «Производственный план»

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта. Состоит из следующих подразделов:

- программа производства и реализации продукции;
- МТО;
- затраты на производство и реализацию продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей и оформляется в соответствии с таблицами 3.1, 3.2., 3.3.

В подразделе МТО производства излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, теплоэнергетическими и другими ресурсами.

В данном подразделе приводятся:

- перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов;
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы МТО (виды транспорта, средства погрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии.

Расчет затрат приводится по формам **таблиц 3.5, 3.6, 3.7.**

В подразделе затраты на производство и реализацию продукции даются обоснования по каждому элементу затрат, прогнозируются их изменения в перспективе.

Расчет потребности в персонале и расходов на оплату труда оформляется по форме **таблицы 3.8 , 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13.**

Расчет амортизационных отчислений производится в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой и оформляется в таблицу о форме таблица 3.14.

Сводный расчет затрат на производство и реализацию оформляется согласно таблицы 3.15. Для анализа безубыточности выделяются условно-переменные и условно-постоянные расходы.

При подготовке последней таблицы анализируются отдельные элементы затрат по отношению к суммарной себестоимости производственной программы и определяются те из них, которые имеют наибольший удельный вес. Вырабатываются меры по снижению затрат.

Таблица 3.1 – Программа производства и реализации продукции по годам реализации проекта

№ п/п	Показатели	Единица измерения	По годам (периодам) реализации проекта			
			1	2	...	t...
1	Использование производственных мощностей	%				
2	Годовой объем производства в натуральном выражении					
3	Годовой объем производства в стоимостном выражении (по полной себестоимости)	млн.руб.				
4	Выручка от реализации продукции (без НДС)	млн.руб.				
5	Годовой объем реализации по рынкам сбыта					
5.1	Целевой сегмент 1					
5.2	Целевой сегмент					

Таблица 3.2 – Программа производства и реализации продукции по годам реализации проекта

№ п/п	Показатели	По годам (периодам) реализации проекта			
		1	2	...	t...
1	Величина существующих ПМ (в натуральном выражении)				
2	Производственная программа (ПП) в натуральном выражении				
3	Использование существующих ПМ при реализации ПП, %				
4	Нормативный коэффициент загрузки ПМ, %				

Таблица 3.3 – Программа реализации продукции в стоимостном выражении

№ п/п	Показатели	Став ка НДС	Базовый период	По годам (периодам) реализации проекта			
				1	2	...	t...
1	<p>Объем реализации продукции в стоимостном выражении (без НДС)</p> <p>продукция А: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье</p> <p>продукция Б: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье</p> <p>.....</p> <p>продукция n внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье</p>						
2	Выручка от реализации продукции (без НДС)						
3	НДС начисленный – всего						
4	Выручка от реализации продукции (стр.2+стр.3)						
5	<p>Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта, %</p> <p>внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье</p>						

Таблица 3.5 – Расчет величины потребности в сырье, основных материалах, вспомогательных материалах и покупных комплектующих

Наименование ресурсов	Норма расхода на 1 ед. продукции	По годам (периодам) реализации проекта		
		1 год		
		Цена единицы, руб.	Количество	Стоимость, млн. руб.
1. Сырье				
1.1. Сырье 1				
1.2. Сырье <i>n</i>				
1.3. Итого затрат на сырье, млн. руб.	-	-	-	
2. Основные материалы				
2.1. Основные материалы 1				
2.2. Основные материалы <i>n</i>				
2.3. Итого затрат на основные материалы, млн.руб.	-	-	-	
3. Вспомогательные материалы				
3.1. Вспомогательные материалы 1				
3.2. Вспомогательные материалы <i>n</i>				
3.3. Итого затрат на вспомогательные материалы, млн.руб.	-	-	-	
4. Покупные комплектующие				
4.1. Покупные комплектующие 1				
4.2. Покупные комплектующие <i>n</i>				
4.3. Итого затрат на покупные комплектующие, млн.руб.	-	-	-	
5. Итого затрат на сырье, материалы, комплектующие, млн. руб.	-	-	-	

Таблица 3.6 – Расчет величины потребности в топливно-энергетических ресурсах на технологические цели

Наименование ресурсов	Норма расхода на 1 ед.	По годам (периодам) реализации проекта		
		1 год		
		Цена единицы, руб.	Количество	Стоимость, млн. руб.
1. Электроэнергия				
1.1. На технологические цели				
1.2. Постоянные расходы				
1.3. Итого затрат на электроэнергию, млн. руб.	-	-	-	
2. Теплоэнергия				
2.1. На технологические цели				
2.2. Постоянные расходы				
2.3. Итого затрат на теплоэнергию, млн.руб.	-	-	-	
3. Топливо				
3.1. На технологические цели				
3.2. Постоянные расходы				
3.3. Итого затрат на топливо, млн.руб.	-	-	-	
4. Вола (пар)				
4.1. На технологические цели				
4.2. Постоянные расходы				
4.3. Итого затрат на воду (пар), млн.руб.	-	-	-	
5. Итого затрат на топливно-энергетические ресурсы, млн. руб.	-	-	-	

Таблица 3.7 – Сведения о поставщиках сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов

№ п/п	Наименование ресурсов	Основные поставщики		Альтернативные поставщики	
		цена поставщика	условия поставки	цена поставщика	условия поставки
1	Сырье				
1.1	сырье 1;				
1.2	сырье 2;				
1.3	сырье <i>n</i>				
2	Основные материалы				
3	Приобретаемые комплектующие				
4	Топливо-энергетические ресурсы				

Таблица 3.8 – Потребность в персонале для осуществления проекта по годам его реализации

	По годам (периодам) реализации проекта		
	1 год		
	Годовая трудоемкость ПП, нормо-часов	Норма управляемости, чел.	Необходимая численность, чел.
1. Рабочие специальности 1		-	
2. Рабочие специальности <i>n</i>			
3. Итого численность рабочих	-	-	
4. Руководители, специалисты и служащие	-		
Итого численность работающих	-	-	

Примечание:

1. Годовая трудоемкость производственной программы определяется для каждой категории рабочих как произведение ПП в натуральном выражении на трудоемкость изготовления 1 ед. продукции каждой из рассматриваемых категорий рабочих.
2. Норма управляемости определяется только для управленческих работников. Она означает количество подчиненных, которыми один руководитель может эффективно управлять, т.е. осуществлять в их отношении функции управления. Норма управляемости для каждой категории управленческих работников является нормативом и разрабатывается соответствующими отраслевыми институтами.
3. Необходимая численность рабочих определяется по формуле:

$$Q_i^P = \frac{T_i^{ПП}}{F_i^{\text{эфф}} * K_i^{\text{ВН}}}$$

где $T_i^{ПП}$ - трудоемкость производственной программы для *i*-й категории рабочих, нормо-часов;

$F_i^{\text{эфф}}$ - эффективный фонд рабочего времени одного рабочего *i*-й категории, ч.;

$K_i^{\text{ВН}}$ - плановый коэффициент выполнения норм рабочим *i*-й категории.

Необходимая численность управленческих работников определяется по формуле:

$$Q_i^{УР} = \frac{Q_P}{H_i^{УПР}}$$

где $H_i^{УР}$ - норма управляемости для управленческих работников *i*-й категории, ч.

Таблица 3.9. – Величина затрат на заработную плату рабочих-повременщиков и служащих по годам реализации проекта

Категория работающих	По годам (периодам) реализации проекта					
	1 год					
	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма рабочего времени, ч.	Размер основных выплат, руб.	Дополнительные выплаты, %	Размер доплат, руб.	Итого заработная плата, млн.руб.
Категория 1						
Категория <i>n</i>						
Итого	-	-	-	-	-	

Таблица 3.10. – Величина затрат на заработную плату рабочих-сдельщиков по годам реализации проекта

Категория работающих	По годам (периодам) реализации проекта					
	1 год					
	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма рабочего времени, ч.	Размер основных выплат, руб.	Дополнительные выплаты, %	Размер доплат, руб.	Итого заработная плата, млн.руб.
Категория 1						
Категория <i>n</i>						
Итого	-	-	-	-	-	

Таблица 3.11 – Расчет начислений на отпуск по годам реализации проекта

Категория работающих	По годам (периодам) реализации проекта		
	1 год		
	Начисленная заработная плата за год, млн. руб.	Продолжительность отпуска в год, дней	Сумма начисленных отпускных, млн.руб.
Категория 1			
Категория <i>n</i>			
Итого	-	-	

Таблица 3.12 – Расчет суммарной величины расходов на заработную плату рабочих и служащих по годам реализации проекта

Категория работающих	По годам (периодам) реализации проекта		
	1 год		
	Начисленная заработная плата за год, млн. руб.	Сумма начисленных отпускных, млн. руб.	Итого затрат на заработную плату, млн. руб.
1. Рабочие-сдельщики			
2. Рабочие-повременщики			
3. Управленческий персонал			
4. Рабочие (отчисления из заработной платы на социальные нужды, на обязательное страхование от несчастных случаев)	-	-	
5. Управленческий персонал (отчисления из заработной платы на социальные нужды, на обязательное страхование от несчастных случаев)	-	-	
Итого	-	-	

Таблица 3.13 – Расчет затрат на заработную плату по годам реализации проекта в укрупненном виде

Категория работающих	По годам (периодам) реализации проекта		
	1 год		
	Начисленная заработная плата за год, млн. руб.	Сумма начисленных отпускных, млн. руб.	Заработная плата, млн. руб.
1. Основные рабочие		-	
2. Руководители, специалисты, служащие	-		
3. Основные рабочие (отчисления из заработной платы на социальные нужды, на обязательное страхование от несчастных случаев)	-	-	
5. Руководители, специалисты, служащие (отчисления из заработной платы на социальные нужды, на обязательное страхование от несчастных случаев)	-	-	

Таблица 3.14 – Величина амортизационных отчислений по годам реализации проекта

Наименование основных фондов	По годам (периодам) реализации проекта		
	1 год		
	Амортизируемая стоимость основных средств, млн. руб.	Норма амортизации, млн. руб.	Амортизационные отчисления, млн. руб.
Существующее производство			
1. Вид 1			
2. Вид <i>n</i>			
По проекту			
3. Вид 1			
4. Вид <i>n</i>			
5. Всего амортизируемая стоимость		-	-
6. Всего амортизационных отчислений	-	-	
7. Накопительная амортизация	-	-	
8. Всего остаточная стоимость основных средств		-	-

Таблица 3.15 – Полная себестоимость производственной программы и 1 ед. продукции по годам реализации проекта

Статья затрат	По годам реализации проекта	
	1 год
1. Производственная программа, шт.		
2. Затраты на сырье, материалы, комплектующие, млн. руб.		
3. Возвратные отходы, млн.руб.		
4. Энергетические расходы на технологические цели, млн.руб.		
5. Заработная плата основных рабочих, млн.руб.		
6. Фонд социальной защиты населения и отчисления на обязательное страхование от несчастных случаев, млн.руб.		
7. Расходы на подготовку и освоение производства, млн.руб.		
8. Общепроизводственные расходы, млн.руб.		
9. Общехозяйственные расходы, млн.руб.		
10. прочие производственные расходы, млн.руб.		
11. Расходы на реализацию, млн.руб.		
12. Итого полная себестоимость производственной программы, млн.руб.		
13. Полная себестоимость 1 ед. продукции, тыс. руб.		
14. Суммарные переменные издержки, млн.руб.		
15. Суммарные постоянные издержки, млн.руб.		

Тема 4 Методика разработки разделов бизнес-плана «Организационный план», «Инвестиционный план»

В разделе организационный план дается комплексное обоснование организационных мероприятий. Отдельно приводится обоснование штатной численности организации, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом.

Организационную структуру системы управления можно определить как совокупность управленческих подразделений, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций для достижения целей предприятия.

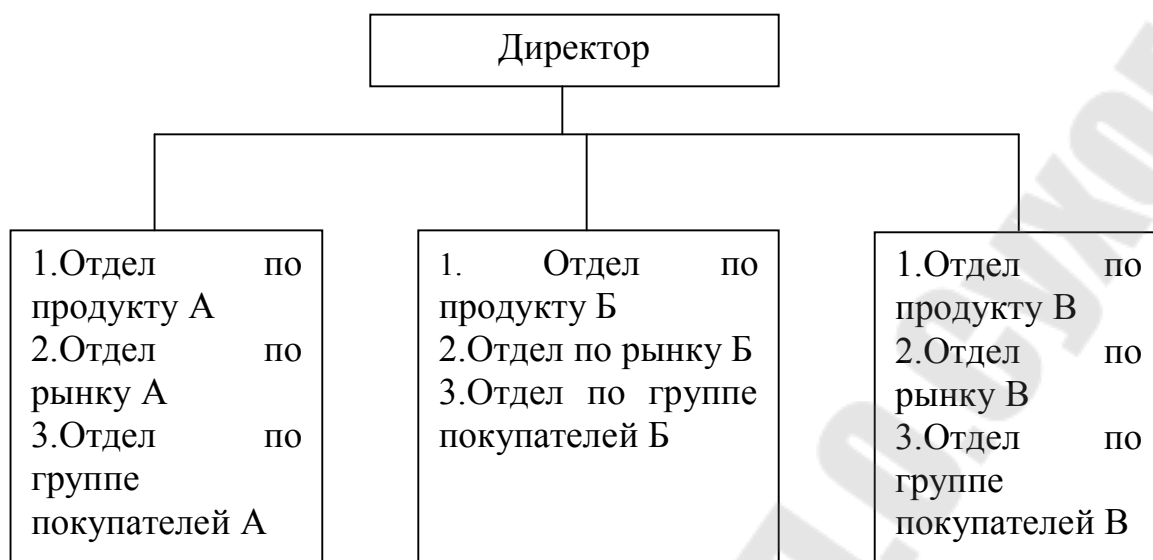
Т.о., организационная структура зависит от ряда условий: целей и задач предприятия, производственных и управленческих функций предприятия, факторов внутренней и внешней среды.

Организационные структуры разделяются по типам: функциональные и дивизионные.

Функциональные орг. структуры:



Дивизионные структуры подразделяются на отделы по признаку: по продукту, группам покупателей, географическим регионам. Отделы действуют почти как самостоятельные организации и подчиняются только центральному органу управления.



После проектирования организационной структуры управления необходимо определить её основные характеристики: нормы управляемости, численности, количество уровней управления.

Норма численности – это регламентированная численность работников необходимая для выполнения той или иной функции управления, в зависимости от величины факторов, влияющих на трудоемкость работ по данной функции. Факторы и степень их влияния на численность управленческого аппарата определяются методами корреляционного анализа на основе данных, полученных с реально действующих предприятий.

Норма управляемости – это оптимально возможное число непосредственно подчиненных одному руководителю работников (подразделений), которыми он может эффективно управлять. Она является одной из мер, регламентирующих труд руководителей, а именно число подчиненных. Определение нормы управляемости производится в зависимости от количества информационных связей, объема и номенклатуры перерабатываемой информации, сложности и разнообразия труда по выполняемым функциям, состава и действия различных факторов, влияющих на трудоемкость работ по управлению производством.

В разделе «Инвестиционный план» прилагаются данные о сумме инвестиций в основной капитал (общие инвестиционные затраты) и под прирост оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, необходимые для

строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления предпроектных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимы для их эксплуатации.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту определяет стоимость инвестиционного проекта.

В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, а первый год реализации проекта необходимо отражать поквартально.

Расчет величины капитальных вложений по годам реализации осуществляется по форме таблицы 4.1.

Важным этапом является определение источников финансирования проекта. Сводные данные по источникам финансирования оформляются по таблице 4.2.

По источникам собственных средств даются обоснования, подкрепленные расчетами. Представляются подтверждения о (решениях) коммерческих банков, потенциальных инвесторов или заинтересованных по вложению средств в реализацию проекта при наличии таких решений или намерений.

В случае если в качестве источников финансирования проекта выступают кредиты, необходимо выполнить расчет погашения долговых обязательств по долгосрочным и краткосрочным кредитам по таблице 4.3.

Таблица 4.1 – Расчет величины капитальных вложений по кодам реализации проекта

№ п/п	Показатель	По годам реализации проекта			
		1	2	...	t
1	Преинвестиционные затраты, млн.руб.				
2	Сметная (расчетная) стоимость строительства (реконструкции) – всего, млн.руб. В том числе:				
2.1	Строительно-монтажные работы, млн.руб.				
2.2	Оборудование, млн.руб.				
3	Предпроизводственные затраты, млн.руб.				
4	Итого капитальные затраты, млн.руб.				

Таблица 4.2 – Источники финансирования проекта

№ п/п	Наименование источника	Всего по проекту	По годам реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Собственные средства – всего в том числе:					
1.1	взнос в уставной капитал в денежной форме;					
1.2	денежные средства – всего в том числе:					
1.2.1	за счет реализации проекта;					
1.2.2	за счет деятельности предприятия					
2	Заемные и привлеченные средства – всего в том числе:					
2.1	иностранные кредиты коммерческих банков;					
2.2	внутренние рублевые кредиты					
3	Итого по всем источникам финансирования (сумма строк 1 и 2)					
4	Итого по всем источникам финансирования – средства в СКВ					
5	Из общего объема финансирования:	100%				
5.1	доля собственных средств	%				
5.2	Доля прочих кредитов	%				

Таблица 4.3 – Сводный расчет погашения долговых обязательств, млн.руб.

№ п/п	Показатели	Всего обязательств	По годам (периодам) реализации проекта			
			1	2	...	t...
Привлекаемые долгосрочные кредиты (по проекту)						
1	Задолженность по кредиту на начало года	-				
2	Сумма получаемого кредита					
3	Итого сумма основного долга	-				
4	Начислено процентов	-				
5	Итого сумма основного долга и процентов	-				
6	Погашение основного долга					
7	Погашение процентов					
8	Задолженность по кредиту на конец года	-				
9	Итого погашения основного долга и процентов (сумма строк 6 и 7)					

Расчет погашения долговых обязательств выполняется для каждого кредита отдельно.

Тема 5 Методика разработки раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»

Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности:

- прибыль предприятия;
- налоговая нагрузка на предприятия;
- выручка от реализации продукции;
- величина издержек предприятия.

1. Расчет прибыли от реализации продукции оформляется согласно таблицы 5.1.

В распределении прибыли показывается объем прибыли, который используется на выплату дивидендов, оплату труда, пополнение оборотных средств, поддержание социальной сферы и другие текущие выплаты обязательного характера.

2. Расчет налогов, сборов и платежей осуществляется по форме таблицы 5.2.

3. Показатели потока денежных средств (приток и отток как выручка и затраты) от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации оформляется по таблице 5.3. При этом не допускается дефицит денежных средств.

Таблица 5.1 – Расчет прибыли от реализации

№ п/п	Показатели	Базовый период	По годам (периодам) реализации проекта			
			1	2	...	t...
1	Выручка от реализации продукции					
2	Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции					
3	Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей)					
3.1	Справочно: бюджетные субсидии на покрытие разницы в ценах и тарифах					
4	Условно-переменные издержки					
5	Маржинальная (переменная) прибыль					
6	Условно-постоянные издержки					
7	Прибыль (убыток) от реализации					
8	Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов					
9	Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов					
10	Прибыль (убыток) за отчетный период					
11	Налоги и сборы, производимые из прибыли (доходов)					
12	Расходы и платежи из прибыли					
13	Сумма льготы по налогу на прибыль					
14	Прибыль (убыток) к распределению					
14.1	резервный фонд					
14.2	на цели накопления					
14.3	на цели потребления					
14.4	прочие (указать)					
15	Чистая прибыль					
16	Чистый доход					
17	Погашение задолженности по кредитам, займам					

Таблица 5.2 – Расчет налогов, сборов и платежей

№ п/п	Виды налогов, сборов, платежей	Налого-облагаемая база	Ставка	Базовый период	По годам (периодам) реализации проекта			
					1	2	...	t
1	Уплачиваемые из выручки от реализации:							
1.1	акцизы							
1.2	НДС, подлежащий уплате (возврату)							
1.2.1	НДС начисленный							
1.2.2	НДС к вычету в том числе:							
1.2.2.1	по приобретенным материальным ресурсам							
1.2.2.2	Уплаченные при приобретении (ввозе) основных средств, нематериальных активов, проведении строительно-монтажных работ							
1.3	отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды (указать)							
1.4	прочие (указать)							
1.5	итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из выручки							
2	Уплачиваемые из прибыли (доходов)							
2.1	налог на недвижимость							
2.2	налог на прибыль							
2.3	налог на доходы							
2.4	целевые сборы, уплачиваемые в местный бюджет (указать)							
2.5	прочие (указать)							
2.6	Итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из прибыли (доходов)							
3	Относимые на себестоимость:							

3.1	платежи за землю							
3.2	налог за пользование природными ресурсами							
3.3	платежи за выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду							
3.4	отчисления по обязательному страхованию							
3.5	отчисления в инновационный фонд							
3.6	таможенные сборы и платежи, уплачиваемые при импорте сырья							
3.7	прочие (указать)							
3.8	итого налогов, сборов, платежей, относимых на себестоимость							
3.9	Всего налогов, сборов и платежей (стр.1.5+стр.2.6+стр.3.8)							

Все последующие изменения законодательства должны быть учтены при разработке проектов.

В расчетах указываются иные налоги, сборы и платежи, уплачиваемые плательщиком, в зависимости от вида деятельности и условий хозяйствования. При льготном налогообложении приводится основание его применения.

Таблица 5.3 – Расчет потока денежных средств по организации

№ п/п	Показатели	Базовый период	По годам (периодам) реализации проекта			
			1	2	...	t...
	1.ТЕКУЩАЯ (ОПЕРАЦИОННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
1.1	Приток:					
1.1.1	выручка от реализации продукции					
1.1.2	прирост кредиторской задолженности					
1.1.3	прочие поступления по текущей (операционной) деятельности (указать)					
1.1.4	итого приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.1.1 – 1.1.3)					
1.2	Отток:					
1.2.1	затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)					
1.2.2	акцизы					
1.2.3	НДС по приобретенным материальным ресурсам					
1.2.4	НДС, уплаченный в бюджет (подлежащий возврату)					
1.2.5	отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды					
1.2.6	прочие налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки					
1.2.7	налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли					
1.2.8	расходы и платежи из прибыли					
1.2.9	прирост оборотных активов					
1.2.10	прочие расходы по текущей деятельности (указать)					
1.2.11	итого отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.2.1- 1.2.10)					
1.3	Сальдо потока денежных средств по текущей (операционной)					

	деятельности (стр.1.1.4-1.2.11)					
	2. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
2.1	Приток:					
2.1.1	поступления денежных средств от реализации основных средств и нематериальных активов					
2.1.2	Прочие доходы от инвестиционной деятельности (указать)					
2.1.3	итого приток денежных средств по инвестиционной деятельности (стр.2.1.1+стр.2.1.2)					
2.2	Отток:					
2.2.1	Капитальные затраты без НДС					
2.2.2	НДС, уплаченный при приобретении (ввозе) основных средств, нематериальных активов, проведении строительно-монтажных работ					
2.2.3	долгосрочные финансовые вложения					
2.2.4	другие расходы по инвестиционной деятельности (указать)					
2.2.5	итого отток денежных средств по инвестиционной деятельности (сумма строк 2.2.1 – 2.2.3)					
2.3	Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности (стр.2.1.3 – стр.2.2.5)					
2.4	Накопительный остаток по стр.2.3					
3	2. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
3.1	Приток:					
3.1.1	дополнительно привлекаемый акционерный капитал (указать)					
3.1.2	заемные и привлеченные средства по проекту					
3.1.3	существующие заемные и привлеченные средства по организации, полученные за базовый период					
3.1.4	краткосрочные займы, кредиты					
3.1.5	возмещение из средств бюджета части процентов по долгосрочным кредитам					
3.1.6	прочие источники (указать)					
3.1.7	Итого приток денежных средств по					

	финансовой деятельности (сумма стр.3.1.1 – 3.1.6)					
3.2	Отток:					
3.2.1	погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту					
3.2.2	погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам по проекту					
3.2.3	погашение прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту					
3.2.4	погашение основного долга по существующим долгосрочным кредитам, займам					
3.2.5	погашение процентов и прочих издержек по существующим долгосрочным кредитам, займам					
3.2.6	погашение прочих долгосрочных обязательств организации					
3.2.7	погашение краткосрочных кредитов, займов					
3.2.8	выплата дивидендов					
3.2.9	использование финансовых средств на прочие цели (указать)					
3.2.10	итого отток денежных средств по финансовой деятельности (сумма строк 3.2.1 – 3.2.9)					
3.3	Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности (стр.3.1.7 – стр.3.2.10)					
4	Итого приток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.1.4, 2.1.3 и 3.1.7)					
5	Итого отток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.2.11, 2.2.5 и 3.2.10)					
6	Излишек (дефицит) денежных средств (стр.4 – стр.5)					
7	Накопительный остаток (дефицит) денежных средств (по стр.6)					
Справочно: расчет окупаемости проекта с учетом хозяйственной деятельности организации в целом						
8	Полный приток денежных средств					

	для расчета срока окупаемости (стр.1.14 + стр.3.1.5)					
9	Полный отток денежных средств для расчета срока окупаемости (сумма строк 1.2.11, 2.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.5)					
10	Излишек (дефицит) денежных средств на конец года для расчета срока окупаемости (стр.8 – стр.9)					
11	То же нарастающим итогом (по стр.10)					
12	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости (при ставке дисконтирования _____%) Коэффициент дисконтирования					
12.1	Дисконтированный приток (стр.8 * стр.12)					
12.2	Дисконтированный отток (стр. 9 * стр.12)					
12.3	Дисконтированный чистый поток наличности (ЧПН) (стр.12.1 – стр.12.2)					
13	То же нарастающим итогом (по стр.12.3) – чистый дисконтированный доход (ЧДД)					

Тема 6 Методика разработки раздела «Показатели эффективности проекта»

Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты, связанной с осуществлением капитальных затрат по проекту. Расчет чистого потока наличности осуществляется по форме табл. 6.1.

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности, динамический срок окупаемости.

Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для проведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента начала финансирования инвестиций.

Коэффициент дисконтирования в расчетном периоде (году) (K_t):

$$K_t = \frac{1}{(1 + D)^t}$$

Где D – ставка дисконтирования (норма дисконта);

T – период (год) реализации проекта.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала.

Средневзвешенная норма дисконта (D_{CP}) для собственного и заемного капитала определяется по формуле:

$$D_{CP} = \frac{P_{СК} * СК + P_{ЗК} * ЗК}{100}$$

Где $P_{СК}$ - процентная ставка на собственные средства;

$СК$ - доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат;

$P_{ЗК}$ - процентная ставка по кредиту;

$ЗК$ – доля кредита в общем объеме инвестиционных затрат.

Процентная ставка для собственных средств принимается на уровне не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала.

Допускается принятие ставки дисконтирования на уровне ставки рефинансирования Национального банка РБ при проведении расчетов в национальной валюте или фактической ставки процента по долгосрочным валютным кредитам банка при проведении расчетов в условных единицах. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке процента отдельно для каждого года) разницы между годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета проекта:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{t-1}}{(1 + D)^{t-1}}$$

Где Π_t - чистый поток наличности за период (год) $t=1,2,3,\dots,T$;

T – горизонт расчета;

D – ставка дисконтирования.

Формулу по расчету ЧДД можно представить в следующем виде:

$$\text{ЧДД} = \Pi(0) + \Pi(1) * K_1 + \Pi(2) * K_2 + \dots + \Pi(T) * K_T$$

Где ЧДД показывает абсолютную величину чистого дохода, приведенную к началу реализации проекта, и должен иметь положительное значение, иначе инвестиционный проект нельзя рассматривать как эффективный.

Внутренняя норма доходности (ВНД) – интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (ЧДД=0).

ВНД определяется исходя из следующего соотношения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{\Pi_t}{(1 + \text{ВНД})^{t-1}} - I_{\Pi} = 0$$

Где I_{Π} - стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанной с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

При заданной инвестором норме дохода на вложенные средства инвестиции оправданы, если ВНД равна или превышает установленный показатель. Этот показатель характеризует запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном исчислении).

Индекс рентабельности (доходности) (далее –ИР)

$$ИР = \frac{ЧДД + ДИ}{ДИ}$$

Где *ДИ* – дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанной с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

Инвестиционные проекты эффективности при *ИР* более 1.

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций. Различают простой срок окупаемости и динамический. Простой срок окупаемости проекта – это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопленное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Динамический срок окупаемости в отличие от простого учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.

Если горизонт расчета проекта превышает динамический срок окупаемости на три и более года, то для целей оценки эффективности проекта расчет *ЧДД*, *ИР* и *ВНД* осуществляется за период, равный динамическому сроку окупаемости проекта плюс один год. В таком случае за горизонт расчета *T*, используемый в формулах расчета *ЧДД*, *ИР*, *ВНД* принимается этот период.

Простой и динамический сроки окупаемости мер государственной поддержки определяются аналогично расчетам сроков окупаемости инвестиций.

При привлечении для реализации проекта средств в валюте составляется баланс денежных потоков (валютоокупаемость проекта) в валюте.

Уровень безубыточности (УБ)

$$УБ = \frac{\text{условно – постоянные издержки}}{\text{маржинальная (переменная) прибыль}} * 100$$

Где маржинальная (переменная) прибыль – выручка от реализации за минусом условно-переменных издержек и налогов из выручки.

Объем реализации, соответствующий уровню безубыточности, определяется как произведение выручки от реализации и уровня безубыточности. Приемлемым считается уровень менее 60%.

Коэффициент покрытия задолженности ($K_{пз}$)

$$K_{пз} = \frac{\text{чистый доход}}{\text{погашение основного долга} + \text{погашение процентов}}$$

Этот коэффициент рассчитывается для года погашения, при этом учитывается погашение в полном объеме основного долга и процентов по всем долгосрочным кредитам и займам, привлеченным организацией и подлежащим погашению в соответствующем году реализации проекта. В случае, если организации представлена государственная поддержка в виде возмещения части процентов по кредитам банков либо организация претендует на оказание такой поддержки, при расчете коэффициентов покрытия задолженности учитывается данная мера государственной поддержки.

Чем выше коэффициент, тем лучше положение организации относительно погашения долгосрочных обязательств. Приемлемым считается показатель, превышающий 1,3.

Рентабельность:

- инвестиционного капитала (рентабельность активов) (P_A)

$$P_A = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{итогово активам}}$$

- продаж (оборота) ($P_{п}$)

$$P_{п} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка от реализации}}$$

- реализуемой продукции ($P_{рп}$)

$$P_{PI} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{затраты на производство}}$$

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ($K_{ФН}$)

$$K_{ФН} = \frac{\text{финансовые обязательства}}{\text{итогопо активам}}$$

где финансовые обязательства – сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств, включая кредиторскую задолженность.

Допустимое значение – не более 0,85.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{ОС}$)

$$K_{ОС} = \frac{\text{источники собственных средств} + \text{доходы и расходы} - \text{внеоборотные активы}}{\text{оборотные средства}}$$

Коэффициент структуры капитала ($K_{СК}$)

$$K_{СК} = \frac{\text{заемные средства}}{\text{собственные средства}}$$

Показатель должен быть менее 1, долговые обязательства не должны превышать размеры собственного капитала.

Сроки оборачиваемости:

$$\text{сроки оборачиваемости всего капитала} = \frac{\text{итогопо активам}}{\text{выручка от реализации}} * 360$$

$$\text{сроки оборачиваемости готовой продукции} = \frac{\text{готовая продукция}}{\text{выручка от реализации}} * 360$$

$$\text{сроки оборачиваемости дебиторской задолженности} = \frac{\text{дебиторская задолженность}}{\text{выручка от реализации}} * 360$$

$$\text{сроки оборачиваемости кредиторской задолженности} = \frac{\text{кредиторская задолженность}}{\text{выручка от реализации}} * 360$$

Выручка от реализации продукции на одного работающего ($V_{РАБ}$)

$$V_{РАБ} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{среднесписочная численность работающих}}$$

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{ЛИК}$)

$$K_{ЛИК} = \frac{\text{текущие активы}}{\text{краткосрочные финансовые обязательства}}$$

Доля собственного капитала в объеме инвестиций ($СК_{И}$)

$$СК_{II} = \frac{СК}{И} * 100$$

где $СК$ – собственный капитал (собственные средства финансирования проекта);

$И$ – стоимость общих инвестиционных затрат.

В данном разделе приводится оценка эффективности проекта и наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе его реализации. Даются классификация и оценка рисков по месту их возникновения (производственные, инвестиционные, инфляционные, организационные, коммерческие и иные риски), а также намечаются меры по их снижению или предотвращению. С целью выявления и снижения риска вложений проводится анализ устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов. В обязательном порядке проводится многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей (цены, объема производства, элементов затрат, условий финансирования, инфляционных процессов и иных факторов). Исходя из специфики проекта выбираются наиболее подверженные изменениям параметры. Анализ чувствительности проводится и в процессе реализации проекта с целью его переоценки и внесения необходимых корректировок.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Юридический план»

В юридическом плане описывается организационно-правовая форма будущей организации, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности организации, особенности внешнеэкономической деятельности.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются форма участия иностранного инвестора, доля иностранного инвестора в уставном фонде организации, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации, иные условия привлечения инвестиций.

Таблица 6.1 – Расчет чистого потока наличности по годам реализации проекта

№ п/п	Показатель	По годам реализации проекта			
		1	2	...	t
1	Приток наличности:				
1.1	выручка реализации продукции (работ, услуг);				
1.2	прочие доходы, связанные с реализацией проекта				
2	Полный приток (сумма строк 1.1 и 1.2)				
3	Отток наличности:				
3.1	затраты на приобретение основных средств (инвестиции в основной капитал);				
3.2	прирост чистого оборотного капитала;				
3.3	затраты на производство и сбыт продукции (без амортизации);				
3.4	налоги и неналоговые платежи из выручки;				
3.5	налоги из прибыли;				
3.6	погашение процентов по долгосрочным кредитам				
4	Полный отток (сумма строк 3.1 – 3.6)				
5	Сальдо потока (чистый поток наличности _ ЧПН) (разность строк 2 и 4)				
6	То же с нарастающим итогом (по строке 5)				
Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости, коэффициент дисконтирования (при ставке _____ %)					
7	Дисконтированный приток (по строке 2)				
8	Дисконтированный отток (по строке 4)				
9	Дисконтированный ЧПН (разность строк 7 и 8)				
10	То же нарастающим итогом (по строке 9) (чистый дисконтированный доход – ЧДД)				

2.2. Литература

1 Основная литература

1. Карпенко Е.М. Планирование на предприятии: бизнес-планирование: учебное пособие / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Мн.: 2007. – 224с.
2. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник/А.И. Ильин. – Мн.: 2004. – 635с.
3. Постановление Министерства Экономики РБ от 31 августа 2005 г. N 158 (в ред. от 07.12.2007 N 214) «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»

2 Дополнительная литература

1. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособ. – Мн.: Вышэйш. шк., 2001. – 285 с.
2. Бизнес-план: порядок составления для получения кредита, инвестиций и создания совместного предприятия / Под. ред. В.Г. Гавриленко. – Мн.: Право и экономика, 1994. – 120 с.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отеч. и зарубеж. опыт. Современная практика: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
4. Бизнес-план. Методические материалы. Под ред. Н.А.Колесниковой, А.Д.Миронова – М.:Финансы и статистика, 2000. – 256с.
5. Ивуть Р.Б., Пилипук Н.Н. Бизнес-план предприятия: Учеб. пособ. – Мн.: Вышэйш. шк., 2000. – 224 с.
6. Ковелло Дж.А., Хейзелгрин Б.Дж. Бизнес-план: Полное справочное руководство: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.В. Шиянова. – М.: БИНОМ, 1998. – 352 с.
7. Колпина Л.Г., Марочкина В.М. Финансовые планы предприятия. – Мн.: Вышэйш. шк., 1997. – 194 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. – СПб. АО «Коруна», 1994. – 697 с.
9. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы – М.: ПМСОФТ., 2007. – 140 с.
10. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб. пос. Пер. с англ.:– М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
11. Тиболт И.В. Финансовый анализ: методики определения ставки дисконтирования в бизнес-плане // ЭФУ 2009 - №12 С.84-90

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Библиотека ГГТУ им. П.О.Сухого

Тема 1 Понятие, функции, содержание и порядок разработки бизнес-плана

Вопросы темы:

1. Сущность планирования как функции управления.
2. Понятие, функции и порядок разработки бизнес-плана.
3. Зарубежный опыт планирования. Причины ограниченного применения бизнес-планирования в РФ.
4. Порядок организации разработки бизнес-плана в РФ.
5. Требования к содержанию бизнес-плана в РФ.
6. Нормативная база РФ по регламентации разработки бизнес-плана.

Форма проведения занятия: опрос, дискуссия по вопросам темы.

Тема 2 Методика разработки разделов бизнес-плана «Резюме», «Характеристика предприятия», «Описание продукции», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»

Форма проведения занятия: разработка разделов бизнес-плана «Резюме», «Характеристика предприятия», «Описание продукции», решение задач.

Задача 2.1

По результатам маркетинговых исследований предполагается увеличить долю предприятия на рынке с 10 до 11,5% при потенциальной емкости рынка 180 млн. единиц изделий. Определите дополнительную прибыль предприятия в плановом году, если прибыль на одно изделие составляет 890 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты на маркетинговые мероприятия за год составляют 185 млн.руб.

Задача 2.2

При реализации продукции предприятие ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в отчетном году составил 54 млн. единиц продукции при емкости рынка в этом

сегменте 1980 млн.единиц. Предполагается, что в плановом периоде (году) емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3%, доля предприятия – на 5%.

Во втором сегменте доля предприятия составляет 4%, объем продаж – 75 млн. единиц. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 11%, при этом доля предприятия в этом сегменте увеличится до 8%.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн. единиц, доля предприятия – 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж предприятия сократится на 1 млн. единиц.

Определить объем продаж предприятия в плановом году при вышеуказанных условиях.

Задача 2.3

Предприятие имеет заявки потребителей на производство и поставку изделий МС1, МС2, МС3 и МС4. Объем производства изделий ограничен производственной мощностью предприятия, обеспечивающей выпуск 6000шт.изделий. Определить вариант, обеспечивающий максимальную прибыль от продаж. Исходные данные по изделиям приведены в таблице.

Показатели	Единицы измерения	Изделия			
		МС1	МС2	МС3	МС4
Объем производства и реализации	Шт.	3000	2800	2000	2500
Удельные переменные издержки	Руб. / шт.	26000	24000	23000	20000
Постоянные издержки	Тыс.руб.	90000	90000	90000	90000
Цена	Руб. / шт.	67000	76900	81500	70000

Тема 3 Методика разработки раздела бизнес-плана «Производственный план»

Форма проведения занятия: решение задач по расчету показателей плана производства.

Задача 3.1

На участке механического цеха изготавливают детали А. Годовое плановое задание по выпуску деталей А – 1800 шт. Режим работы участка двусменный, продолжительность смены – 8 ч., в году – 252 раб.дн. Трудоемкость деталей и сило станков по группам оборудования приведены в таблице:

**Трудоемкость деталей и число станков
по группам оборудования**

Группа оборудования	Фактическая трудоемкость, ч/шт.	Плановый % выполнения норм времени	Число станков
Токарная	23,0	115	10
Револьверная	18,0	110	8
Фрезерная	21,0	110	9
Сверлильная	12,0	115	6
Строгальная	10,	110	5
Шлифовальная	24,0	108	11

Ведущая группа оборудования – токарная. Планируемые потери времени на ремонт оборудования – 4% режимного фонда времени оборудования.

Определить производственную мощность групп оборудования, участка и коэффициент её использования.

Задача 3.2

Сталелитейный цех на 1т жидкой углеродистой стали расходует 311кг чугуна, 700кг стального лома (остальное – раскислители). Запланированная с мая следующего года норма расхода по переделу снижается для чугуна на 4%, для лома на 5%.

Определить среднегодовую норму расхода чугуна и лома, а также необходимое количество на выплавку 320000т жидкой стали.

Задача 3.3

В сталелитейном цехе тракторного завода отливают заготовки следующих деталей: колесо ведущее, ролик, звено гусеницы, диск тормозной. По плану за год необходимо изготовить 80тыс. тракторов. На трактор идет 2 ведущих колеса, 14 роликов, 12 звеньев гусеницы, диск тормозной.

Чистая масса деталей: ведущего колеса 120кг, ролика 40,2кг, звена гусеницы 39,3кг, диска тормозного 51кг. Коэффициент использования металла 0,75. Цена 1 т годного литья 1200тыс.руб.; норма расхода электроэнергии на 1т годного литья 720кВт/ч; цена 1кВт/ч 120руб.

Определить потребность производства в годном литье и электроэнергии в натуральном и денежном выражении.

Задача 3.4

Технологическая норма расхода на изделие составляет: чугуна – 0,7кг, стали – 1,2кг. С 1 июля планируемого года в результате совершенствования заготовительных операций норма расхода металлов уменьшается на 10%. Программа выпуска распределяется по месяцам равномерно.

Определить расход чугуна и стали для выполнения программы 6000 изделий в год.

Задача 3.5

На основании данных, представленных в таблице рассчитать плановую численность рабочих сдельщиков производственного участка по профессиям:

Наименование изделия	Выпуск продукции (шт.)	Плановая норма времени на работы в минутах				
		Токарные		Фрезерные		Сверлильные
		4 разряд	6 разряд	5 разряд	6 разряд	
А	100000	20	8	22	-	20
Б	50000	16	12	26	25	9

Средний процент выполнения норм выработки установлен по плану: токари – 120%, фрезеровщики – 125%, сверловщики – 100%. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего – 1800 часов.

Задача 3.6

Размер выпуска продукции в цеху в отчетном периоде составил 2350 тыс.ден.ед. Среднесписочное число работающих в отчетном периоде - 32 человека. Размер выпуска продукции в плановом периоде увеличится на 15% при сокращении численности работающих на 3%.

Определить рост производительности труда в цехе в плановом периоде.

Тема 4 Методика разработки раздела бизнес-плана «Организационный план», «Инвестиционный план»

Форма проведения занятия: решение задач по расчету показателей организационного и инвестиционного планов.

Задача 4.1

Определить списочную и явочную численность в планируемом году для следующего объема производства:

Планируемый объем производства изделий «А», «Б», «В»

Показатели	Единиц ы измерен ия	Изделия		
		«А»	«Б»	«В»
Годовой объем производства	Шт.	2500	2000	3500
Технологическая трудоемкость	Ч / шт.	250	280	300

Планируется выполнение дополнительных работ, технологическая трудоемкость которых составит 20000 часов. Производственная трудоемкость изготовления изделий и выполнения дополнительных работ составит 150% технологической трудоемкости. Количество рабочих дней в году – 252; продолжительность рабочего дня – 8ч. Планируемые потери рабочего времени – 10%.

Задача 4.2

Фонд заработной платы бригады на месяц в предыдущем периоде составлял 2000 тыс.руб. В планируемом периоде предусмотрено увеличение планового задания производственной программы на 20% и рост производительности труда на 15%. Начисления к фактическому фонду заработной платы составляют 0,2 и 0,4% за каждый процент увеличения производственной программы и роста производительности труда.

Определить планируемую величину фонда заработной платы бригады.

Задача 4.3

Для выполнения годовой производственной программы цеха необходимо затратить по нормам времени на работы 3 разряда

50000, 4 разряда – 74000 и 5 разряда – 30800 чел.-час. Часовые тарифные ставки соответственно – 53,9; 59,6 и 67,0руб. Оплата рабочих производится по сдельно-премиальной системе. Средний размер премии за перевыполнение норм выработки составляет 25% к сдельной заработной плате. В цехе имеется 10 неосвобожденных бригадиров. Бригада состоит из 5чел. Средняя часовая ставка бригадира – 65руб. Доплата за руководство бригадой - 10% к тарифному заработку. За год в ночное время должно быть отработано рабочими 4 разряда – 32200 и 5 разряда – 16800 чел-чов. Должно быть обучено 10 новых рабочих. За каждого ученика выплачивается 20000руб. Планируемый процент невыходов на работу в связи: с отпуском – 7,4%, выполнением государственных и общественных обязанностей – 0,5% явочного фонда рабочего времени. В году 262 рабочих дня. Эффективный фонд времени одного рабочего 1860 чел.-ч/год.

Определить прямой, годовой фонды заработной платы рабочих-сдельщиков цеха, а также среднемесячную заработную плату рабочего.

Задача 4.4

Плановая численность рабочих цеха 850чел.; из них 250 рабочих получают доплаты за условия труда в размере 5%, 160 – в размере 10%, 180 – 15% и 260 – в размере 20%. Годовой тарифный фонд заработной платы по плану составляет 2550 млн.руб.

Рассчитать на плановый период общую сумму доплат за условия труда; средний размер доплат за условия труда; годовой тарифный фонд заработной платы с учетом доплат за условия труда.

Задача 4.5

Средний должностной оклад работников конструкторского бюро предприятия на начало планового года составляет 150 ден.ед. Численность по штатному расписанию – 18 чел. По положению выплачивается премия за выполнение плана по снижению себестоимости продукции в размере 12% и за каждую десятую часть процента сверхпланового снижения – 1,2% месячного должностного оклада в расчете на месяц, а также премия за улучшение показателей качества продукции в размере 3% оклада за каждый процент перевыполнения показателей по качеству.

Определить плановый ФЗП бюро на плановый год, если сверхплановое снижение себестоимости предполагается в 1,5%, а улучшение показателей качества на 2%.

Задача 4.6

Определить производственную и полную себестоимость изделия плановую и фактическую. Провести анализ выполнения плана по себестоимости. Исходные данные представлены в таблице.

Статьи затрат	Себестоимость изделия, тыс.руб.	
	по плану	по факту
1. Сырье и основные материалы	240	230
2. Топливо и энергия на технологические нужды	17	20
3. Основная заработная плата производственных рабочих	80	76
4. Дополнительная заработная плата производственных рабочих (30%)		
5. Отчисления единого социального налога (35,6%)		
6. Общепроизводственные расходы (170% от основной заработной платы)		
7. Общехозяйственные расходы (80% от основной заработной платы)		
8. непроизводственные расходы (2,5%)		

Задача 4.7

Определить плановые годовые затраты по статье «Электроэнергия на технологические цели».

На участке цеха работают 15 станков; мощность двигателя каждого станка – 2,2кВт; коэффициент использования мощности – 0,8; цена электроэнергии – 1,2руб./ кВт.ч; станки работают в две смены; в году – 252 рабочих дня; простои оборудования в ремонт – 5% режимного фонда времени.

Задача 4.8

Определить производственную себестоимость изделия.

Масса заготовки – 35 кг, масса изделия после обработки – 27,5 кг. Цена штампованной заготовки – 600 руб./шт., цена отходов – 2400 руб./т. Сумма расценок по операциям обработки изделия – 30 руб./шт. Общепроизводственные расходы по смете составляют 120%, общехозяйственные – 110% от основной заработной платы основных производственных рабочих.

Задача 4.9

Определить плановую цену на изделие. Исходные данные: удельные затраты, тыс.руб./шт.: сырье и материалы – 46,4; основная заработная плата основных производственных рабочих – 25,5. Дополнительная заработная плата – 20%; отчисления единого социального налога – 35,6%; расходы на содержание и эксплуатацию оборудования – 80%; общепроизводственные расходы – 70%; общехозяйственные расходы – 100%; коммерческие расходы – 4%. Планируемая прибыль – 25%.

Тема 5 Методика разработки раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»

Форма проведения занятия: решение задач по расчету прогнозных показателей хозяйственной деятельности.

Задача 5.1.

Предприятие реализует продукцию на сумму 2600 тыс.руб. (в том числе НДС – 440 тыс.руб.). Производственная себестоимость товарной продукции – 1620 тыс.руб. Управленческие расходы составили 40 тыс.руб., коммерческие – 50 тыс.руб. Предприятием уплачены проценты по кредиту в размере 30 тыс.руб.; получены дивиденды по акциям в размере 100 тыс.руб.; начислен налог на имущество в размере 6,8 тыс.руб.

В результате реализации продукции по экспортным поставкам в отчетном периоде предприятие получило положительную курсовую разницу из-за колебания валютного курса в размере 10 тыс.руб. Налог на прибыль составил 24%.

Планируемые удельные переменные затраты – 66,0 тыс.руб./шт., постоянные – 34000 тыс.руб., рыночная цена – 86,0 тыс.руб.

Определить:

- 1) объем реализации продукции, при котором предприятие получит планируемый валовой доход в размере 56000 тыс.руб.
- 2) прибыль валовую, от продажи, налогооблагаемую и от остающуюся в распоряжении предприятия.

Задача 5.2

Определить проект плана товарооборота по товарным группам продукции на планируемый 2006 год, используя метод скользящей средней. Планируемый объем реализации по всем группам продукции составляет 354 млн.руб. Исходные данные представлены в таблице.

Товарная группа	Фактическая доля товарной группы, %				
	2001-й год	2002-й год	2003-й год	2004-й год	2005-й год
Литейная продукция	18,2	19,1	18,8	17,5	16,9
Штамповочная продукция	12,4	12,8	12,8	15,9	17,6
Ковочная продукция	20,5	21,6	25,6	20,3	26,3
Прокатная продукция	23,8	25,3	26,4	27,6	30,8
Метизы	25,1	21,2	16,4	18,7	8,4
ИТОГО	100	100	100	100	100

Задача 5.3

Определить объем реализации продукции, при котором предприятие получит планируемый валовой доход в размере 40000 тыс.руб.

Планируемые удельные переменные издержки – 44,0 тыс.руб./шт., постоянные – 240000 тыс.руб., рыночная цена – 60,0 тыс.руб.

Задача 5.4

Определить для предприятия пограничный объем продаж продукции, при котором его прибыль равна нулю. Постоянные издержки предприятия по выпуску продукции составляют 2000 д.ед., уровень переменных издержек – 30% в цене товара.

Структура товарной продукции в перспективе не изменится.
 Рыночная цена товара – 5 д.ед. Размер НДС – 20%.

Тема 6 Методика разработки раздела бизнес-плана «Показатели эффективности проекта»

Форма проведения занятия: решение задач по расчету показателей эффективности проекта.

Задача 6.1.

Оцените привлекательность для инвестора инвестиционных проектов при норме дисконта, равным 24%. Исходные данные в таблице:

Номер проекта	Размер инвестиций, млн.руб.	Годовые поступления от реализации проекта, млн.руб.					
		1	2	3	4	5	6
1	800	600	400	300	-	-	-
2	1200	800	500	400	200	-	-
3	1400	1000	500	400	250	150	100

Задача 6.2.

Предприятие планирует инвестировать средства в один из инвестиционных проектов и рассматривает два варианта. Определить методом расчета дисконтированной стоимости наилучший вариант. Исходные данные представлены в таблице:

Показатели по проектам	Варианты по проектам	
	1	2
Инвестиционные затраты	30	40
Поступления (доход) по годам:		
1-й год	19	39
2-й год	10	10
3-й год	10	10
4-й год	10	10
5-й год	11	11

Задача 6.3.

Предприятие планирует свои объемы продаж и затраты на производство (млн.руб.) по годам в объемах представленных в таблице:

Показатели	Года					
	1	2	3	4	5	6
Общий объем продаж	0	1180	1530	1960	2820	3240
Текущие затраты на производство реализованной продукции	0	390	515	650	940	1080
Общие затраты (инвестиции)	350	-	-	-	-	-
Затраты на реализацию продукции	0	800	600	400	680	360
Накладные расходы	0	100	150	160	250	320

Определить по каждому году чистый доход, дисконтированный доход за весь временной интервал, период окупаемости инвестиций.

Задача 6.4.

Определить срок окупаемости инвестиций. Известно, что объем инвестиций в проект составляет 40 ден.ед. Планируется годовой доход от инвестиций в размере 30 ден.ед., в том числе затраты составят 25 ден.ед.

Задача 6.5.

Выбрать эффективный проект вложения капитала. Данные характеризующие показатели вариантов проектов представлены в таблице:

Показатели	Проект А	Проект Б
Объем капитальных вложений, млн.руб.	2000	10000
Годовая прибыль, млн.руб.	400	1500

Задача 6.6.

Определить наилучший вариант капитальных вложений предприятия по показателю нормы рентабельности инвестиций,

если величина банковского процента по долгосрочным депозитам составляет 42%. Данные характеризующие показатели вариантов представлены в таблице:

Вариант	Доход от капитальных вложений, млн.руб.	Величина капитальных вложений, млн.руб.
1	4000	2900
2	6500	4200
3	8000	6100

Задача 6.7.

На основании сравнительной характеристики планируемых инвестиционных проектов выберите наиболее предпочтительный вариант. Показатели по вариантам представлены в таблице:

Сравнительная характеристика инвестиционных проектов				
Вариант	Годовой доход, млн.руб.	Объем инвестиций, млн.руб.	Срок окупаемости, лет	Срок эксплуатации, лет
1	3,8	14	3,7	6
2	4,2	14	3,3	4

Задача 6.8.

Предприятие имеет возможность приобрести новое оборудование по условиям трех вариантов. Инвестиции в млн.руб. по вариантам представлены в таблице 1. Денежные поступления (таблица 2) планируется получить за 5 лет в результате повышения производительности и сокращения затрат. После 5 лет эксплуатации оборудование планируется реализовать по остаточной стоимости 40 млн.руб.

Используя метод дисконтирования, определить величины планируемой прибыли, показатели рентабельности и выбрать наиболее выгодный для предприятия вариант инвестирования. Дисконтирование денежных поступлений по всем вариантам проводить по единым процентным ставкам в широком диапазоне от 12 до 29% с интервалом 2%.

Таблица 1 к задаче 6.8

Варианты	I	II	III
Покупка оборудования	800	950	1100
Установка оборудования	20	20	20

Таблица 2 к задаче 6.8

Вариант	Денежные поступления по годам, млн.руб.					Сумма
	1	2	3	4	5	
I	100	150	300	400	600	1550
II	600	400	300	200	100	1600
III	500	500	400	300	200	1900

4. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

4.1. Задания контрольной работы

1. Требования к структуре и содержанию контрольной работы.

Контрольная работа является одной из форм проверки теоретических знаний слушателей, и умения их реализации на практике. Работа выполняется в соответствии с учебно-тематическим планом.

Контрольная работа включает в себя решение двух задач по вариантам. Практическое задание должно содержать ход решения, необходимые положения и выводы.

Работа выполняется по строго заданному варианту. В противном случае она не рецензируется и возвращается без проверки. Номер варианта соответствует порядковому номеру в списке группы.

2. Требования к оформлению контрольной работы.

Контрольная работа оформляется рукописным или машинописным способом на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Титульный лист контрольной работы должен содержать реквизиты в соответствии с приложением 1.

При рукописном оформлении контрольная работа должна быть написана аккуратно чернилами чёрного или фиолетового цвета. При оформлении машинописным способом контрольная работа печатается через 1,5 межстрочных интервала с числом строк на странице 40 ± 3 .

Наличие условия к задаче является обязательным. При написании контрольной работы студент обязан давать ссылки на источники литературы. Ссылки в тексте на цитируемые источники необходимо приводить в подстрочном примечании или указывать порядковый номер по списку источников.

Список источников оформляется в соответствии с ГОСТ 7.1-84. Пример оформления дан в приложении 2.

В конце работы обязательны подпись исполнителя и дата написания контрольной работы.

3. Задание к контрольной работе

Задача №1 Оценка целесообразности инвестиционного проекта

Постановка условия задачи:

Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Стоимость линии составляет 10 млн. руб.; срок эксплуатации – 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; ликвидационная стоимость оборудования будет достаточна для покрытия расходов, связанных с демонтажом

линии. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс.руб.): 6800, 7400, 8200, 8000, 6000. Текущие расходы пот годам оцениваются следующим образом: 3400 тыс. руб. в первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на X% (по вариантам). Ставка на лог на прибыль составляет 24%. Сложившееся финансово-хозяйственное положение предприятия таково, что коэффициент рентабельности авансированного капитала составлял 21-22%; «цена» авансированного капитала – Y% (по вариантам). В соответствии со сложившейся практикой принятия решений в области инвестиционной политики руководство предприятия не считает целесообразным участвовать в проектах со сроком окупаемости более четырех лет. Целесообразен ли данный проект к реализации?

Оценка выполняется в три этапа:

- 1) расчет исходных показателей по годам;
- 2) расчет аналитических коэффициентов (чистого приведенного эффекта, индекса рентабельности, срока окупаемости, коэффициента эффективности);
- 3) анализ коэффициентов.

Исходные данные по вариантам

Показатель	Номер варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ежегодный рост текущих расходов, %	1,5	2,5	2,2	2,8	1,8	1,6	2,0	2,1	2,7	2,4
«Цена» авансированного капитала, %	18	20	17	15	16	14	17	19	20	18
Показатель	Номер варианта									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ежегодный рост текущих расходов, %	1,6	2,0	2,1	2,7	2,4	1,5	2,5	2,2	2,8	1,8
«Цена» авансированного капитала, %	18	20	17	15	16	14	17	19	20	18
Показатель	Номер варианта									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Ежегодный рост текущих расходов, %	2,2	2,8	1,8	1,6	2,0	2,1	2,7	2,4	1,5	2,5
«Цена» авансированного капитала, %	19	20	18	17	15	16	14	17	18	20

Задача №2 Определение условия безубыточности предприятия и оценка финансового риска

Предприятие планирует к реализации за год X тыс.т продукции (по вариантам). Средняя отпускная цена (без НДС) составляет 8100 руб. за 1т.

По данным экономического анализа имеются следующие сведения о структуре затрат предприятия на единицу продукции:

Статьи затрат	Величина затрат на 1 т. продукции, руб.
Затраты на сырье и упаковочные материалы	4136
Затраты на топливо и энергию	114
Оплата труда производственных рабочих (с отчислениями)	433
Общепроизводственные расходы	770
Общехозяйственные расходы	1120
Расходы на реализацию продукции	390

Построить график безубыточности для предприятия и оценить его финансовый риск.

Исходные данные по объему реализации по вариантам

Показатель	Номер варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем реализации, тыс. тон	36	25	30	28	35	31	42	39	27	29
Показатель	Номер варианта									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Объем реализации, тыс. тон	26	32	33	34	37	38	40	41	43	24
Показатель	Номер варианта									
	21	22	23	24	25	226	27	28	29	30
Объем реализации, тыс. тон	31	42	39	27	29	36	25	30	28	35

Определить конкурентоспособность предприятия по отношению к предприятию-эталону и сделать выводы.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

4.1 Основная литература

2. . Карпенко Е.М. Планирование на предприятии: бизнес-планирование: учебное пособие / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Мн.: 2007. – 224с.
3. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник/А.И. Ильин. – Мн.: 2004. – 635с.
4. Постановление Министерства Экономики РБ от 31 августа 2005 г. N 158 (в ред. от 07.12.2007 N 214) «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»

4.2 Дополнительная литература

1. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособ. – Мн.: Вышэйш. шк., 2001. – 285 с.
2. Бизнес-план: порядок составления для получения кредита, инвестиций и создания совместного предприятия / Под. ред. В.Г. Гавриленко. – Мн.: Право и экономика, 1994. – 120 с.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отеч. и зарубеж. опыт. Современная практика: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
4. Бизнес-план. Методические материалы. Под ред. Н.А.Колесниковой, А.Д.Миронова – М.:Финансы и статистика, 2000. – 256с.
5. Ивуть Р.Б., Пилипук Н.Н. Бизнес-план предприятия: Учеб. пособ. – Мн.: Вышэйш. шк., 2000. – 224 с.
6. Ковелло Дж.А., Хейзелгрин Б.Дж. Бизнес-план: Полное справочное руководство: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.В. Шиянова. – М.: БИНОМ, 1998. – 352 с.
7. Колпина Л.Г., Марочкина В.М. Финансовые планы предприятия. – Мн.: Вышэйш. шк., 1997. – 194 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. – СПб. АО «Коруна», 1994. – 697 с.
9. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы– М.: ПМСОФТ., 2007. – 140 с.
10. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб. пос. Пер. с англ.:– М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

Министерство образования Республики Беларусь

Гомельский государственный технический университет им. П.О.Сухого

Институт повышения квалификации и переподготовки кадров

Кафедра «Экономика»

Контрольная работа

по дисциплине «Бизнес-планирование»

Выполнил студент группы _____
№ варианта _____

Принял преподаватель _____

Гомель 200__

Список использованной литературы

1. Бизнес-план: порядок составления для получения кредита, инвестиций и создания совместного предприятия / Под. ред. В.Г. Гавриленко. – Мн.: Право и экономика, 1994. – 120 с.
2. Ковелло Дж.А., Хейзелгрин Б.Дж. Бизнес-план: Полное справочное руководство: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.В. Шиянова. – М.: БИНОМ, 1998. – 352 с.
3. Постановление Министерства Экономики РБ от 31 августа 2005 г. N 158 (в ред. от 07.12.2007 N 214) «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»

5.ТИПОВОЙ РАСЧЕТ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Библиотека ГГТУ им.П.О.Суворова

Задача №1 Оценка целесообразности инвестиционного проекта

Постановка условия задачи:

Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Стоимость линии составляет 10 млн. руб.; срок эксплуатации – 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; ликвидационная стоимость оборудования будет достаточна для покрытия расходов, связанных с демонтажом линии. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс.руб.): 6800, 7400, 8200, 8000, 6000. Текущие расходы пот годам оцениваются следующим образом: 3400 тыс. руб. в первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на 3% (по вариантам). Ставка на логга на прибыль составляет 24%. Сложившееся финансово-хозяйственное положение предприятия таково, что коэффициент рентабельности авансированного капитала составлял 21-22%; «цена» авансированного капитала – 19% (по вариантам). В соответствии со сложившейся практикой принятия решений в области инвестиционной политики руководство предприятия не считает целесообразным участвовать в проектах со сроком окупаемости более четырех лет. Целесообразен ли данный проект к реализации?

Оценка выполняется в три этапа:

- 1) расчет исходных показателей по годам;
- 2) расчет аналитических коэффициентов (чистого приведенного эффекта, индекса рентабельности, срока окупаемости, коэффициента эффективности);
- 3) анализ коэффициентов.

Решение

Этап 1. Расчет исходных показателей по годам:

	Годы				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1.Объем реализации (по условию)	6800	7400	8200	8000	5000
2.Текущие расходы (по условию)	3400	3502	3607	3715	3827
3.Износ (по условию)	2000	2000	2000	2000	2000
4.Налогооблагаемая прибыль(стр.1-стр.2-стр.3)	1400	1898	2593	2285	173
5.Налог на прибыль (стр.4*24%)	420	569	778	686	52
6.Чистая прибыль(стр.4-стр.5)	980	1329	1815	1599	121
7.Чистые денежные поступления (стр.3+стр.6)	2980	3329	3815	3599	2121

Этап 2. Расчет аналитических коэффициентов:

— Расчет приведенного эффекта:

$$PV = \frac{2980}{(1+0,19)^1} + \frac{3329}{(1+0,19)^2} + \frac{3815}{(1+0,19)^3} + \frac{3599}{(1+0,19)^4} + \frac{2121}{(1+0,19)^5} = 9802 \text{ тыс.руб.}$$

— Расчет чистого приведенного эффекта:

$$NPV = -10000 + 9802 = -198 \text{ тыс.руб.}$$

— Расчет индекса рентабельности инвестиции:

$$PI = 9802/10000 = 0,98$$

— Расчет срока окупаемости проекта:

Срок окупаемости (PP) равен 3 годам, так как кумулятивная сумма чистых денежных поступлений за этот период ($2980+3329+3815=10124$) превышает объем капитальных вложений.

— Расчет коэффициента эффективности проекта:

Среднегодовая чистая прибыль: $(980+1329+1815+1599+121)/5 = 1168,8$ тыс.руб.

Среднегодовой объем капитальных вложений: 5000 тыс.руб.

$$\text{Коэффициент эффективности: } ARR = \frac{1168,8}{5000} * 100 = 23,3\%$$

Этап 3. Анализ коэффициентов:

Расчеты показывают, что в зависимости от того, какой критерий эффективности выбран за основу на данном предприятии, могут быть сделаны противоположные выводы. Согласно критериям NPV, PI проект нужно отвергнуть; согласно критериям PP, ARR – принять. В данном случае следует ориентироваться на какой-то один или несколько критериев, наиболее важных по мнению руководства предприятия, либо принять во внимание дополнительные объективные и субъективные факторы.

Задача №2 Определение условия безубыточности предприятия и оценка финансового риска

Предприятие планирует к реализации за год 36 тыс.т продукции (по вариантам). Средняя отпускная цена (без НДС) составляет 8100 руб. за 1т.

По данным экономического анализа имеются следующие сведения о структуре затрат предприятия на единицу продукции:

Статьи затрат	Величина затрат на 1 т. продукции, руб.
Затраты на сырье и упаковочные материалы	4136
Затраты на топливо и энергию	114
Оплата труда производственных рабочих (с отчислениями)	433
Общепроизводственные расходы	770
Общехозяйственные расходы	1120
Расходы на реализацию продукции	390

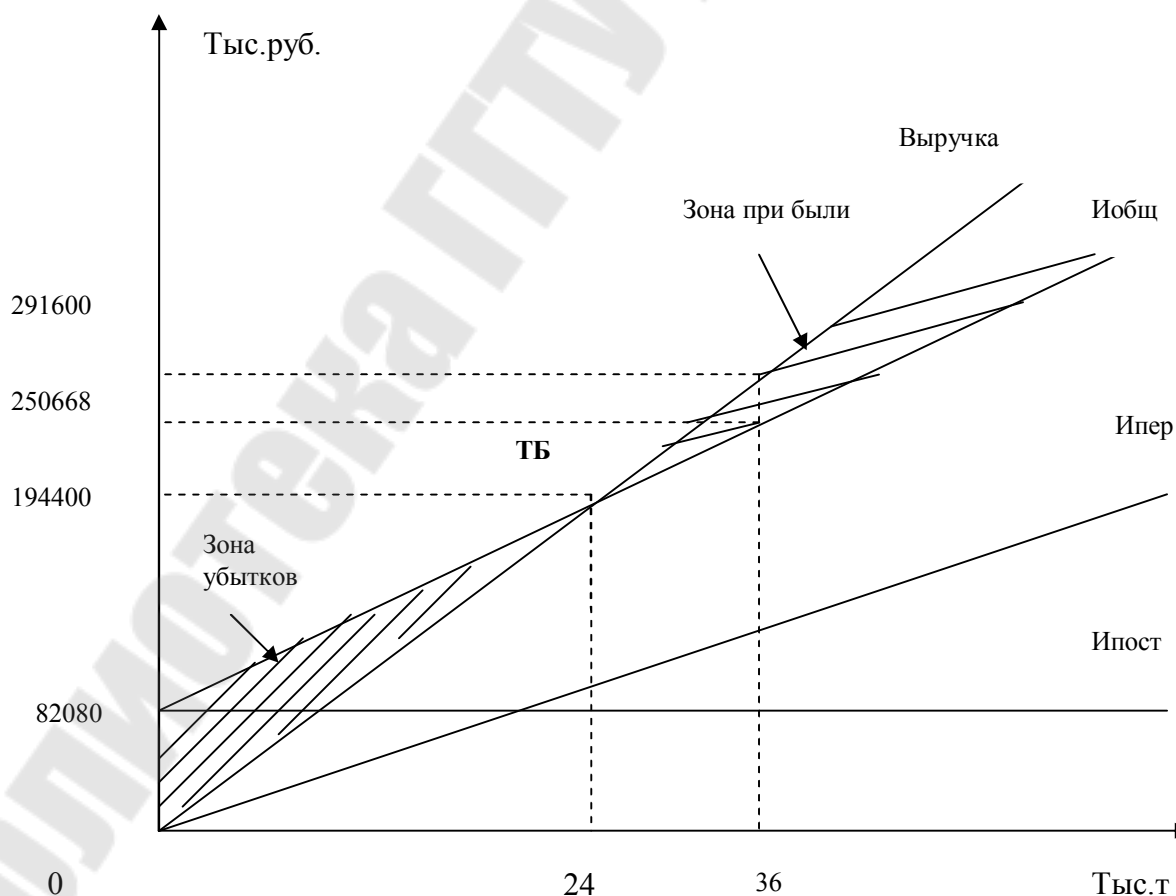
Построить график безубыточности для предприятия и оценить его финансовый риск.

Решение

Расчет затрат на выпуск продукции

Статьи затрат	На 1 тонну продукции, руб.	На годовой выпуск продукции, тыс.руб.
1. Затраты на сырье, упаковочные материалы	4136	$4136 \cdot 36 = 148896$
2. Затраты на топливо и энергию	114	$114 \cdot 36 = 4104$
3. Оплата труда производственных рабочих (с отчислениями)	433	$433 \cdot 36 = 15588$
4. Итого переменные затраты (стр.1+стр.2+стр.3)	4683	$4683 \cdot 36 = 168588$
5. Общепроизводственные расходы		$770 \cdot 36 = 27720$
6. Общехозяйственные расходы		$1120 \cdot 36 = 40320$
7. Расходы на реализацию продукции		$390 \cdot 36 = 14040$
8. Итого постоянные затраты (стр.5+стр.6+стр.7)		82080
9. Общая сумма затрат (стр.4+стр.8)		250668

График безубыточности



Финансовый риск составляет: $36000 - 24000 = 12000$ тон. продукции, или $291600 - 194400 = 97200$ тыс.руб.

Учебное издание

Трейтьякова Елена Витальевна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**Электронный учебно-методический комплекс
по одноименной дисциплине
для слушателей специальности 1-25 01 79
«Экономика и управление на малых
и средних предприятиях»
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 13.

Рег. № 59Е.

E-mail: ic@gstu.by

<http://www.gstu.by>