

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 4  |
| 1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОМУ ЗАДАНИЮ.      | 5  |
| 2. ПОЯСНЕНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ РАЗДЕЛОВ РГЗ.....               | 8  |
| 2.1. Резюме бизнес-плана.....                             | 8  |
| 2.2. Характеристика создаваемого предприятия.....         | 8  |
| 2.3 Анализ отрасли.....                                   | 8  |
| 2.4. План маркетинга.....                                 | 13 |
| 2.5. Организационный план.....                            | 14 |
| 2.6. План производства .....                              | 17 |
| 2.7. Финансовый план .....                                | 21 |
| 2.8 Экономическая оценка эффективности бизнес-плана ..... | 23 |
| ЛИТЕРАТУРА.....   | 27 |

## 1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОМУ ЗАДАНИЮ

По курсу «Бизнес-планирование» выполняется расчетно-графическое задание (РГЗ).

Цель РГЗ - закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков в сфере бизнес-планирования на основе самостоятельного изучения и обобщения законодательных и нормативных актов, специальной экономической литературы, анализе конкретного проекта, проведении расчетов и разработке бизнес-плана.

Объект исследования – параметры создаваемого предприятия и среды его функционирования.

Студентом самостоятельно выбирается направление разработки бизнес-плана и, соответственно, формулируется тема РГЗ:

1. Разработка бизнес-плана создания предприятия (на примере...).
2. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта на действующем предприятии (на примере...).

Четко нормированных правил написания и разделов бизнес-плана не существует, в каждом конкретном случае учитываются особенности ситуации.

### **Примеры разработки бизнес-планов:**

БИБОСС [Электронный ресурс]. Режим доступа : [www.beboss.ru](http://www.beboss.ru)  
Раздел «Бизнес-планы»

Обязательные структурные части РГЗ перечислены на рисунке 1. Представление каждой структурной части в РГЗ является обязательным.

### **Обязательные структурные части РГЗ**

Титульный лист.

Содержание (с указанием страниц).

Резюме (введение).

1. Характеристика создаваемого предприятия.

2. Анализ отрасли.

3. План маркетинга.

4. План производства.

5. Организационный план.

6. Финансовый план.

7. Экономическая оценка эффективности бизнес-плана.

Заключение.

Список использованных источников (не менее 10).

Рисунок 1. Обязательные структурные части РГЗ по дисциплине «Бизнес-планирование».

*Требования к оформлению расчетно-графического задания.*

1. Пример оформления титульного листа в **Приложении 1**.
2. Все обязательные структурные части РГЗ должны быть представлены (см. рисунок 1).
3. Слайды из презентации разработанного Бизнес-плана могут быть использованы как рисунки или Приложения к данной РГЗ.
4. Текст *расчетно-графического задания* набирается с использованием текстового редактора MS Word, шрифт – 14, межстрочный интервал – полуторный, способ выравнивания - по ширине для основного текста. Введение, заключение, список использованных источников и приложения не нумеруются. Заголовки разделов следует располагать посередине строки без точки в конце и без переносов, печатать

прописными буквами, не подчеркивать. Каждый раздел, а также введение, заключение, список использованных источников, приложение начинаются с новой страницы. Для страниц с книжной ориентацией рекомендуется устанавливать следующие размеры полей: верхнее – 2,5 см, нижнее – 2,5 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Для выделения ключевых понятий допускается использование курсива.

Далее приведены пояснения к выполнению РГЗ.

## **2. ПОЯСНЕНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ РАЗДЕЛОВ РГЗ**

### **2.1. Резюме бизнес-плана**

Объем резюме в расчетно-графическом задании – 0,5-1 стр. В данном разделе кратко приводится основное содержание бизнес-плана:

- цель бизнес-плана;
- ключевая информация об инициаторе и участниках проекта;
- описание товара (услуги);
- предполагаемое местоположение предприятия;
- организационно-правовая форма;
- первоначальные затраты;
- источники средств;
- основные показатели экономической эффективности проекта;
- другая существенная информация по проекту.

### **2.2. Характеристика создаваемого предприятия**

Раздел включает краткое описание предприятия и товара (услуги), для которого задумывался бизнес-план, его вид деятельности, местоположение, численность.

Объем раздела – 0,5 -1 стр.

В данном разделе информация представляется кратко, так как будет детализирована в последующих разделах РГЗ.

### **2.3 Анализ отрасли**

Раздел «Анализ отрасли (рынка)» включает три подраздела:

1. Состояние и перспективы развития отрасли (рынка).

2. Анализ ситуации на рынке (портрет потребителя, емкость рынка, потребительские предпочтения).

3. Анализ конкурентов.

Объем раздела – 2-3 страницы.

### *2.3.1 Состояние и перспективы развития отрасли*

Следует описать отрасль, для которой предназначена продукция и/или услуги, предусмотренные проектом, обозначить тенденции на рынке и привести прогнозы развития отрасли (рынка) на ближайшую перспективу, указать данные о сезонности спроса или предложения.

Рекомендуется привести статистическую и прогнозную цифровую информацию, обязательно указав ссылки на источники.

### *2.3.2. Анализ ситуации на рынке*

Анализ ситуации на рынке включает описание портрета потребителя, оценку емкости рынка, анализ потребительских предпочтений.

#### *Портрет потребителя*

Для выделения целевой группы потребителей, на которую ориентирован продукт/услуга, рекомендуется выделить рыночные сегменты, используя географический, ценовой, социально-демографические и иные признаки. В итоге формируется собирательный образ потенциального потребителя.

#### *Емкость рынка*

Емкость рынка определяется спросом на товар или услугу, то есть это объем товаров/услуг, которые можно реализовать на выбранном целевом рынке.

Базовая формула расчета емкости рынка:

$$E = O \times Ц,$$

где  $E$  – емкость рынка,  $O$  – объем продаж продукта/услуги за период,  $Ц$  – средняя цена.

Для более подробного расчёта ёмкости рынка существуют несколько основных методов, студент может использовать любой из методов, соответствующий специфике анализируемого бизнеса.

Одним из самых распространенных способов определения потенциальной емкости рынка является учет численности населения в качестве основного элемента расчета. Суть заключается в определении процента жителей региона/района, потребляющих анализируемый продукт, а затем – в определении суммы денежных средств, которую они расходуют на этот товар в течении установленного периода времени. Для сглаживания влияния сезонных колебаний этот период обычно равен году. Расчет может выглядеть следующим образом:

$$E = K \times П \times С \times Ц,$$

где  $K$  — количество потенциальных потребителей (население региона и т.п.),  $П$  — процент потенциальных потребителей продукта/услуги,  $С$  – средний показатель покупок за выбранный период (среднее число потребления продукта одним покупателем в заданный период времени),  $Ц$  — средняя цена продукта/услуги.

Показатели численности и распределения населения по половозрастным и другим группам можно узнать на сайте Федеральной службы государственной статистики. Для Новосибирской области информацию можно найти по ссылке: [http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/novosibstat/ru/statistics/population/](http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/novosibstat/ru/statistics/population/)

### *Потребительские предпочтения*

Потребительские предпочтения - это параметры, определяющие выбор потребителем (покупателем) тех или иных услуг или товаров.

Потребительские предпочтения устанавливаются на основе мнения студента, разрабатывающего бизнес-план, и опроса потенциальных потребителей. В РГЗ рекомендуется привести пример анкеты, нацеленной на выявление потребительских предпочтений.

Для оценки основных предпочтений потребителей экспертным путем можно применить метод непосредственной оценки с ранжированием.

Потребительские предпочтения ранжируются, например, по 10-балльной шкале (где 10 – наилучший результат, а 1 – наихудший). Повторение баллов при оценке одним экспертом не допускается. Полученные балльные значения нормируются (выражаются в долях, процентах), а данные представляются в форме таблицы 1.

Таблица 1 – Анализ потребительских предпочтений.

| Факторы<br>(потребительские<br>предпочтения) | Эксперт 1 |                       | Эксперт 2 |                      | Эксперт ... |                      | Ср.вес<br>фактора,<br>% |
|--|-----------|-----------------------|-----------|----------------------|-------------|----------------------|-------------------------|
|  | Балл      | Вес<br>фактора,<br>%* | Балл      | Вес<br>фактора,<br>% | Балл        | Вес<br>фактора,<br>% |                         |
|  |           |                       |           |                      |             |                      |                         |
|  |           |                       |           |                      |             |                      |                         |
|  |           |                       |           |                      |             |                      |                         |
| Итого  |           |                       |           |                      |             |                      |                         |

\*вес фактора может быть указан в % или в долях.

По итогам таблицы 1 делается вывод о том, какие потребительские предпочтения являются наиболее значимыми.

### *2.3.3 Анализ конкурентов*

Необходимо составить перечень и дать краткую характеристику основных конкурентов, указав их местоположение, конкурентные преимущества и недостатки. Дополнительно можно описать позицию конкурентов на рынке (их долю рынка), текущие и прогнозные производственные мощности, стратегию конкурентной борьбы и др.

Преимущества и недостатки прямых конкурентов представляются в форме таблицы 2.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки прямых конкурентов «...»

| № п/п | Наименование конкурента | Преимущества | Недостатки | Уровень цен |
|-------|-------------------------|--------------|------------|-------------|
|       |                         |              |            |             |
|       |                         |              |            |             |

Интегральный анализ конкурентов представляется в форме в таблицы 3. Для ранжирования параметров можно использовать пятибалльную шкалу. В данном случае балльные оценки эксперта, в отличие от предыдущего анализа потребительских предпочтений, могут повторяться.

Таблица 3 - Интегральный анализ конкурентов

| Факторы (потребительские предпочтения) | Конкурент 1 |                           | Конкурент 2 |                 | Конкурент ... |                 |
|--|-------------|---------------------------|-------------|-----------------|---------------|-----------------|
|  | Балл        | Сила конкурента           | Балл        | Сила конкурента | Балл          | Сила конкурента |
| Цена                                   |             |                           |             |                 |               |                 |
| Местоположение                         |             |                           |             |                 |               |                 |
| ....                                   |             |                           |             |                 |               |                 |
| Итого                                  | –           | ...<br>(сумма по столбцу) | –           | ...             | –             | ...             |

По итогам таблицы три нужно сделать вывод о том, какой из конкурентов является самым сильным (опасным)

*Краткий пример выполнения данного раздела РГЗ приведен в Приложении 3.*

## 2.4. План маркетинга

Основные элементы Плана маркетинга сконцентрированы в концепции 4P (*Marketing mix model*) - маркетинговая теория, основанная на четырёх основных элементах комплекса маркетинга. Впоследствии модель усложнили до комплекса маркетинга 5P и 7P. Все же базовыми остаются четыре элемента концепции (модели) 4P:

1) PRODUCT: ПРОДУКТ – товар или услуга (свойства товара или услуги, логотип, фирменный стиль, уровень качества и внешний вид, поддержка и уровень сервиса);

2) PRICE: ЦЕНА (ценовая стратегия входа на рынок, ценообразование для различных каналов продаж, наличие скидок или акций и т.п.);

3) PLACE: МЕСТО ПРОДАЖИ (в том числе критерии выбора местоположения, каналы продаж);

4) PROMOTION: ПРОДВИЖЕНИЕ (стратегия продвижения, реклама, требуемый маркетинговый бюджет).

Рекомендуется в данном разделе бизнес-плана охарактеризовать четыре вышеперечисленных элемента комплекса маркетинга применительно к разрабатываемому при выполнении данного РГЗ бизнес-плану.

*Объем раздела – 2-3 стр.*

При выборе местоположения создаваемого предприятия работы проводятся в два этапа:

Этап 1. Определяются важные критерии для выбора местоположения предприятия:

- близость к покупателям (заказчикам) и поставщикам;
- окружение;
- стоимость аренды (покупки);
- проходимость;

- транспортные потоки;
- доступность рабочей силы;
- особые технические и иные требования к помещению и др.

Этап 2. Местоположение будущего предприятия выбирается из доступных на текущий момент вариантов. См., например, сайт «НГС недвижимость»: <https://realty.ngs.ru/>

*Пример выполнения раздела «План маркетинга» в Приложении 4.*

## **2.5. Организационный план**

Раздел «Организационный план» включает комплексное обоснование организационных мероприятий по реализации бизнес-плана. Основные элементы организационного плана:

- 1) организационная структура управления;
- 2) план персонала;
- 3) календарный (организационный) план реализации проекта.

Объем раздела – 2-3 стр.

### *2.5.1 Организационная структура*

В зависимости от специфики предприятия студентом самостоятельно выбирается тип и разрабатывается организационная структура управления.

Наиболее распространена линейная организационная структура, в основе которой планирование работ и контроль за их выполнением осуществляются по вертикали: от руководителя к лицам, выполняющим управленческие функции.

### *2.5.2 План персонала*

План персонала включает потребность в персонале, описание его функций, требований к нему и штатное расписание.

Если потребность в персонале меняется по срокам реализации проекта, она может быть представлена в виде таблицы 4.

Таблица 4 - Потребность в персонале

| № п/п | Должность | Количество работников, чел. |   |   |   |         |         |
|-------|-----------|-----------------------------|---|---|---|---------|---------|
|       |           | 1-й год / квартал           |   |   |   | 2-й год | 3-й год |
|       |           | 1                           | 2 | 3 | 4 |         |         |
| 1     |           |                             |   |   |   |         |         |
| ...   |           |                             |   |   |   |         |         |
|       | Итого     |                             |   |   |   |         |         |

Функции персонала и квалификационные требования к нему можно представить в форме таблицы 5.

Таблица 5. Квалификационные требования и должностные обязанности работников (пример)

| № п/п  | Должность                           | Квалификационные требования   | Должностные обязанности   |
|--------|-------------------------------------|---|---|
| 1      | Директор                            | Образование высшее экономическое, стаж работы на руководящих должностях от трех лет | Руководит всеми видами деятельности предприятия, организует работу сотрудников, обеспечивает законность деятельности предприятия, ... |
| 2      | Зам.директора по коммерческой части | Образование высшее экономическое, стаж работы на руководящих должностях от двух лет | Осуществляет руководство хозяйственной деятельностью предприятия в области снабжения, доставки и хранению сырья, ...                  |
| И.т.д. | ...                                 | ...   | ...   |

### *Штатное расписание*

Штатное расписание представляется в форме таблицы 6.

Таблица 6 - Штатное расписание «...»

| Должность | Оклад,<br>руб. в месяц | Количество<br>человек | Всего, руб. |
|-----------|------------------------|-----------------------|-------------|
|           |                        |                       |             |
|           |                        |                       |             |
| Итого:    | –                      | ...                   | ...         |

### 2.5.3. Организационный план проекта

Организационный (календарный) план составляется в случае необходимости. Данный документ включает увязку между собой необходимых работ, исполнителей, сроков исполнения и требуемых сумм денег. Пример укрупненного организационного плана проекта создания производственного предприятия представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Организационный план проекта

| №<br>п/п | Стадии проекта  | Годы реализации проекта                    |     |          |
|----------|---|--|-----|----------|
|          |   | 1-й  | 2-й | 3-й      |
| 1        | <i>Прединвестиционная стадия.</i><br>Переговоры по возможности получения финансирования и уточнение координации работ по аренде недвижимого имущества, приобретению оборудования. | Январь                                     |     |          |
| 2        | <i>Инвестиционная стадия.</i><br>Получение финансовых ресурсов, ремонт помещения, закупка и установка оборудования.   | Февраль                                    |     |          |
| 3        | <i>Операционная стадия.</i><br>Запуск производства и выпуск продукции.  | Март 1-го года – Декабрь 3-его года и т.д. |     |          |
| 4        | <i>Ликвидационная стадия</i> (условная, в связи с достижением заданных характеристик доходности и выплатой заемных средств)   |  |     | Декабрь* |

\*Ликвидация проекта условная, расчетный период ограничен достижением заданных характеристик доходности.

При необходимости детализированной проработки в организационный план включают следующие параметры:

1. Даты ожидаемого финансирования;
2. Сроки (даты) всех маркетинговых действий;
3. Сроки выполнения производственной программы и график поставок.

Организационный (календарный) план помогает обеспечить систематический контроль за координацией действий по реализации бизнес-плана.

## 2.6. План производства

План производства в зависимости от вида бизнеса может быть интерпретирован как:

- торговый план,
- план оказания услуг,
- план перевозок и т.д.

Раздел «План производства» может включать подразделы:

- описание технологии, производственных и других рабочих процессов;
- план производства<sup>1</sup> (планируемый объем производства, производственная программа);
- перечень требуемого оборудования (в форме таблицы с перечнем оборудования, ценами, приветствуется указание поставщика и источника информации);
- помещение (планировка) и размещение оборудования в нем;

---

<sup>1</sup> Название документа «План производства», включающего планируемые объемы производства продукции, (работ, услуг) по периодам, часто совпадает с названием одноименного раздела бизнес-плана.

- перечень необходимого сырья и материалов (т.е. таблица с количеством, расценками, желательно с указанием поставщиков).

- расчет себестоимости.

*Объем раздела – 2-3 стр.*

**План объемов производства (План производства, производственная программа) и План продаж могут совпадать (!), особенно в сфере услуг (см. таблицу 8).** Для производственных предприятий планы производства и продаж могут сильно отличаться по периодам расчета, например, из-за длительности изготовления и доставки продукции до конечного потребителя.

Таблица 8 - Планируемый объем производства (аналогично заполняется план продаж) за все годы проекта

| № п/п | Наименование услуги / продукта | Ед. изм. | Объем производства продукции |                            |                              |
|-------|--------------------------------|----------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|
|       |                                |          | 1-й год реализации проекта   | 2-й год реализации проекта | ...-й год реализации проекта |
| 1     |                                |          |                              |                            |                              |
| 2     |                                |          |                              |                            |                              |
| 3     |                                |          |                              |                            |                              |
| Итого |                                |          |                              |                            |                              |

План производства и продажи продукции (работ, услуг) для первого года рекомендуется делать с разбивкой по месяцам (таблица 9). Для сезонного производства наряду с номером указывается название месяца. Аналогичная форма таблицы используется для составления плана производства за последующие годы. Обязательно указываются единицы измерения (шт., кв.м, куб.м, кг и т.п.).

Таблица 9 - План производства за 1-й год проекта

| Продукция | План производства за первый год проекта по месяцам |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|-----------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|           | 1 <sup>2</sup>                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|           |  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

<sup>2</sup> В данном примере первые два месяца - прединвестиционная и инвестиционная стадии: ведение переговоров, ремонт и закупка оборудования. В разрабатываемом студентом бизнес-плане эти сроки могут быть любыми с учетом особенностей проекта.

|                         |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.Продукт 1,<br>ед.изм. | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2....                   | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3....                   | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Обязательными элементами Плана производства является расчет потребности в оборудовании, сырье и материалах с последующим определением затрат на их приобретение (см. таблицы 10-13).

Таблица 10 - Потребность в оборудовании, инструментах, инвентаре и других технических средствах

| № п/п | Наименование оборудования, инструмента и др. технических средств | Кол-во единиц | Поставщики | Условия поставки* | Ориентировочные цены, руб./ед. | Всего затрат, руб. |
|-------|--|---------------|------------|-------------------|--------------------------------|--------------------|
|       |  |               |            |                   |                                |                    |
|       |  |               |            |                   |                                |                    |
|       | Итого  | -             | -          | -                 | -                              |                    |

\*для целей РГЗ можно не учитывать

Таблица 11 – Ценовая информация о расходных материалах (сырье, материалах и т.п.)

| № п/п | Наименование | Ед. изм. | Ориентировочные цены, руб./ед.изм. | Поставщики |
|-------|--------------|----------|------------------------------------|------------|
|       |              |          |                                    |            |
|       |              |          |                                    |            |

Таблица 12 - Потребность в сырье, материалах в натуральных единицах

| Вид сырья | Ед. изм. | Потребность в сырье   |                    |                    |                    |
|-----------|----------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|           |          | На один месяц (день)* | на 1-й год проекта | на 2-й год проекта | на 3-й год проекта |
| 1...      |          |                       |                    |                    |                    |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

\* период выбирается студентом с учетом специфики бизнеса

Таблица 13 - Затраты на приобретение сырья, материалов<sup>3</sup>

| Вид сырья | Ед. изм. | Цена, руб./ед. изм. | Затраты на приобретение сырья и материалов, тыс.руб. |                    |                    |
|-----------|----------|---------------------|--|--------------------|--------------------|
|           |          |                     | на 1-й год проекта                                   | на 2-й год проекта | на 3-й год проекта |
| 1...      |          |                     |  |                    |                    |
|           |          |                     |  |                    |                    |
| Итого     | –        | –                   |  |                    |                    |

В заключении раздела «Производственный план» нужно представить себестоимость/затраты на производство (реализацию) товаров (работ, услуг). Например, в форме таблицы 14.

Таблица 14 - Себестоимость производства продукции

| Показатель                            | 1-й год реализации проекта | 2-й год реализации проекта | 3-й год реализации проекта |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Сырье и материалы, тыс. руб.          |                            |                            |                            |
| Амортизация, тыс. руб.                |                            |                            |                            |
| Эл.энергия, тыс. руб.                 |                            |                            |                            |
| Прочие коммунальные услуги, тыс. руб. |                            |                            |                            |
| Прочие затраты, тыс. руб.             |                            |                            |                            |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.          |                            |                            |                            |
| Начисления с ФОТ, тыс. руб.           |                            |                            |                            |
| Итого, тыс. руб.                      |                            |                            |                            |

<sup>3</sup> Расчеты проводятся на основе данных таблиц 11 и 12.

При расчете Себестоимости производства продукции указываются затраты на работы и услуги, выведенные на аутсорсинг и прочие затраты предприятия.

## 2.7. Финансовый план

Финансовый план может содержать прогнозный баланс активов и пассивов, таблицу доходов и затрат, график достижения безубыточности, бюджет денежных средств, стратегию финансирования, оценку рисков и расчет основных финансовых коэффициентов.

Для целей выполнения РГЗ можно ограничиться тремя составляющими финансового плана:

- 1) составлением плана доходов-расходов;
- 2) описанием источников финансирования;
- 3) оценкой рисков.

### *План доходов-расходов*

План доходов-расходов может быть представлен в форме таблицы 15. Студент может выбирать любую действующую систему налогообложения<sup>4</sup>.

Таблица 15 - План доходов-расходов, тыс. руб.

| Наименование товара/ услуги      | 1 год (помесячно) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | 2 год | 3 год |
|----------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------|-------|
|                                  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |       |       |
| Ожидаемый объем реализации всего |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |
| в том числе:                     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |
| - ...                            |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |
| -...                             |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |

<sup>4</sup> Удобный сайт для информации предпринимателям:

Народная бухгалтерская энциклопедия [Электронный ресурс]. - КЛЕРК.РУ, 2010-2017. - Режим доступа: <http://wiki.klerk.ru/>.

В том числе по налогам:

[http://wiki.klerk.ru/index.php/%D0%92%D1%81%D0%B5\\_%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8](http://wiki.klerk.ru/index.php/%D0%92%D1%81%D0%B5_%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8)

|                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Расходы, всего:               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе:<br>- ...<br>-... |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль до<br>налогообложения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Налог: ....                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### *Источники финансирования*

Потребность в инвестициях и источниках финансирования представляются в форме таблицы 16.

Таблица 16 - Потребность в инвестициях и источниках финансирования

| №<br>п/<br>п | Наименование<br>показателей  | Ед.<br>изм.  | Величина показателя по годам     |                                  |                                    |
|--------------|--|--------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
|              |  |              | 1-й год<br>реализации<br>проекта | 2-й год<br>реализации<br>проекта | ...-й год<br>реализации<br>проекта |
| 1            | Потребность в<br>инвестициях, всего:<br>в том числе:<br>- ...<br>-...                        | Тыс.<br>руб. |                                  |                                  |                                    |
| 2            | Источники<br>финансирования,<br>всего:<br>в том числе:<br>- собственные<br>средства;<br>-... |              |                                  |                                  |                                    |
| Итого        |  |              |                                  |                                  |                                    |

Пример расшифровки потребности в инвестициях в таблице 17.

Таблица 17 - Первоначальные инвестиции на создание «...».

| №<br>п/п | Показатели              | Сумма, руб. |
|----------|-------------------------|-------------|
| 1        | Регистрация предприятия | ...         |

|        |                               |      |
|--------|-------------------------------|------|
| 2      | Реклама                       | ...  |
| 3      | Ремонт помещения              | ...  |
| 4      | Мебель, оборудование          | ...  |
| 5      | Прочие инвестиционные расходы | ...  |
| Итого: |                               | .... |

### *Оценка рисков*

Следует привести основные риски, которые могут повлиять на результаты реализации бизнес-плана. Риски учитываются при определении ставки дисконтирования.

## 2.8 Экономическая оценка эффективности бизнес-плана

*Объем раздела – 2-3 стр. Включает определение ставки дисконтирования и ключевых показателей экономической оценки инвестиционных проектов*

Ставку дисконтирования можно определить кумулятивным методом, при котором ставка дисконтирования определяется суммирование безрисковой ставки и надбавок за риск.

Доходность по безрисковому активу можно взять как доходность по государственным ценным бумагам, например, доходность можно посмотреть на сайте ЦБ РФ<sup>5</sup>. Срок до погашения облигации соответствует сроку оцениваемого бизнес-плана. Затем нужно добавить надбавки за риски, выявленные в процессе выполнения предыдущего раздела РГЗ.

Требуется рассчитать следующие ключевые показатели эффективности оценки инвестиционных проектов:

---

<sup>5</sup> Например: значения кривой бескупонной доходности государственных облигаций. Режим доступа: [http://www.cbr.ru/hd\_base/Default.aspx?Prtid=zcyс\_params]

- 1) чистую текущую стоимость (*NPV*);
- 2) дисконтированный срок окупаемости (*DPP*);
- 3) внутреннюю норму рентабельности (*IRR*);
- 4) индекс рентабельности (индекс прибыльности, *PI*).

*Чистая текущая стоимость (NPV)* - критерий, измеряющий превышение выгод от проекта над затратами с учетом текущей стоимости денег. Рассчитывается по формулам:

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t * \frac{1}{(1 + DR)^t} - IC_0 \quad (\text{для ординарных проектов})$$

или

$$NPV = \sum_{t=1}^n (CF_t \times DF_t) - \sum_{t=1}^n (I_t \times DF_t) \quad (\text{для неординарных проектов})$$

где:

*n* – количество периодов;

*CF<sub>t</sub>* - денежный поток периода *t*;

*IC<sub>t</sub>* (*IC<sub>0</sub>*) – инвестиции периода *t* (начальные инвестиции).

*DF<sub>t</sub>* - фактор дисконтирования:

$$DF_t = \frac{1}{(1 + DR)^t}$$

Расчет *NPV* можно представить в форме таблицы 18.

Таблица 18 – Расчет *NPV*

| Показатели                     | Шаги расчета |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|--------------|---|---|---|---|---|
|                                | 0            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Расчет денежного потока</i> |              |   |   |   |   |   |
| ...                            |              |   |   |   |   |   |
| ...                            |              |   |   |   |   |   |
| <i>CF</i> , тыс.р.             |              |   |   |   |   |   |
| <i>Расчет NPV</i>              |              |   |   |   |   |   |
| <i>DF</i>                      |              |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Дисконтированные $CF$<br>( $DCF$ ), тыс. р. |  |  |  |  |  |  |
| $NPV$                                       |  |  |  |  |  |  |

Дисконтированный срок окупаемости ( $DPP$ ) – это период от начала инвестирования до «момента окупаемости» с учетом дисконтирования.

Измеряется в годах или долях года.

Расчет  $DPP$  представляется в форме таблицы 19.

Таблица 19 - Расчет  $DPP$

| Шаг расчета                             | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|
| 1. $DCF$ , тыс.р.                       |   |   |   |   |
| 2. Накопленная стоимость $DCF$ , тыс.р. |   |   |   |   |
| 3. $DPP$                                |   |   |   |   |

Расчеты  $IRR$  и  $PI$  представляются без табличной формы.

Внутренняя норма рентабельности ( $IRR$ , синонимы: внутренняя норма прибыльности, внутренняя ставка доходности,  $BCD$ ) – это ставка дисконтирования, для которой  $NPV=0$ :

$$NPV = -IC_0 + \sum_{t=1}^n CF_t \frac{1}{(1 + IRR)^t} = 0$$

Для расчета  $IRR$  могут быть использованы специальные онлайн-калькуляторы (например: <https://www.kalkulaator.ee/ru/vnutrennyaya-norma-doxodnosti-irr>) или функция  $BCD$  в Excel.

Индекс рентабельности ( $PI$ ) показывает, сколько единиц текущей стоимости денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат. Для расчета используются формулы (для ординарных и неординарных проектов соответственно):

$$PI = \left[ \sum_{t=1}^n CF_t * DF_t \right] : (IC_0)$$

или

$$PI = \sum_{t=1}^n (CF_t \times DF_t) \div \sum_{t=1}^n (I_t \times DF_t)$$

Итоговые результаты расчетов следует записать в таблицу 20.

Таблица 20 – Результаты экономической оценки эффективности бизнес-плана

| № п/п | Показатели  | Значение |
|-------|---|----------|
| 1     | Чистая текущая стоимость ( <i>NPV</i> ), тыс. руб     |          |
| 2     | Ставка дисконтирования ( <i>DR</i> ), %               |          |
| 3     | Внутренняя норма прибыли ( <i>IRR</i> ), %            |          |
| 4     | Срок окупаемости ( <i>PP</i> ), лет                   |          |
| 5     | Дисконтированный срок окупаемости ( <i>DPP</i> ), лет |          |
| 6     | Индекс рентабельности ( <i>PI</i> )                   |          |

В заключении делается вывод по результатам оценки эффективности и целесообразности реализации бизнес-плана.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 296 с.
2. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 176 с.
3. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 248 с.
4. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: учебное пособие / М. В. Виноградова [и др.]. - М., 2010. – 279 с.
5. Буров В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. - М., 2011.
6. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с.
7. Виноградова М. В. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. - Москва, 2012. – 441 с.
8. Бизнес-планирование: Учебное пособие/Романова М. В. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
9. Планирование деятельности на предприятии: учебник для вузов / под ред. С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. - Москва, 2012. - 350 с.
11. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учеб. пос. / В.С. Оглы Алиев, Д.В. Чистов - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.

12. Щербакова Н. А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: электронный учебно-методический комплекс / Н. А. Щербакова; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: <http://dispace.edu.nstu.ru/didesk/course/show/7188>. - Загл. с экрана.

13. Щербакова Н. А. Особенности формирования антикризисного инвестиционного плана производственного предприятия = Features of formation of the crisis investment plan of a production enterprise / Н. А. Щербакова // Российское предпринимательство. - 2017. – Т. 18, № 11. – С. 1789-1796.

14. Щербакова Н. А. Адаптация результатов НИОКР к экономическим возможностям предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 4 (41). С. 216–220.

**Интернет-ресурсы:**

1. Народная бухгалтерская энциклопедия [Электронный ресурс]. - КЛЕРК.РУ, 2010-2017. - Режим доступа: <http://wiki.klerk.ru/>. - Загл. с экрана.

2. БИБОСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.beboss.ru](http://www.beboss.ru) (Раздел «Бизнес-планы»).

**Приложение 1. Пример оформления титульного листа**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Новосибирский государственный технический университет»  
Кафедра менеджмента

**РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

по дисциплине «Бизнес-планирование»

Тема: \_\_\_\_\_

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Выполнил:

студент группы ФБ- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

Проверил:

К.э.н., **доцент Щербакова Н.А.**

Балл: \_\_\_\_\_, ECTS \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_  
«зачтено», «не зачтено»,

\_\_\_\_\_  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Новосибирск 201\_\_

**Приложение 2. Пример выполнения раздела «Характеристика создаваемого предприятия»**

Орг.-правовая форма создаваемого предприятия – ...

Антикафе – публичное заведение... для общения, при этом можно выпить кофе, ...

Антикафе «...» будет располагаться по адресу: г.Новосибирск, улица ...

Площадь помещения: 110 м<sup>2</sup> (*указывается, нужна покупка или аренда*)

Режим работы: с 9.00 до 23.00 ежедневно.

Услуги, предоставляемые антикафе «...»:

— ...

— ...

Планируемая численность сотрудников: ...

### Приложение 3. Пример выполнения раздела «Анализ отрасли»

#### Раздел 2. Анализ отрасли

##### *2.1 Состояние и перспективы развития отрасли*

Антикафе – новое направление развлечений. Стало популярным среди населения совсем недавно. В таких заведениях оплачиваются минуты пребывания, а еда, напитки, развлечения в оплату не входят.

Тенденции развития отрасли... [Источник].

Таким образом, каждый гость становится своего рода "микро-арендатором" этого пространства. ...

...

Кафе подобного типа стали популярны всего с 2013 года, при этом они стремительно набирают популярность и открываются в каждом городе.

##### *2.2 Анализ ситуации на рынке*

Анализ ситуации на рынке включает описание портрета потребителя, оценку емкости рынка, потребительские предпочтения.

##### *Портрет потребителя*

Потенциальная целевая аудитория антикафе «...» - ...

Потенциальные потребители: женщины и мужчины в возрасте от 17 до 40 лет.

Основные потребительские сегменты:

- деловые организации и фирмы;
- организаторы курсов, тренингов и семинаров;
- студенты;
- молодёжные компании;
- семьи с детьми.

### *Емкость рынка*

В Новосибирске проживают ... человек. Среди них ... потенциальных потребителей <sup>6</sup>. Приобретают продукт ... раз в год по средней цене ...

Итого емкость рынка составляет: ...

### *Потребительские предпочтения*

Выявлено пять потребительских предпочтений: ...

Анализ потребительских предпочтений представлен в таблице П 3.1.

Таблица П 3.1 – Анализ потребительских предпочтений.

| Факторы<br>(потребительские<br>предпочтения) | Эксперт 1                      |                      | Эксперт 2 |                      | Эксперт ... |                      | Ср.вес<br>фактора,<br>% |
|--|--------------------------------|----------------------|-----------|----------------------|-------------|----------------------|-------------------------|
|  | Балл                           | Вес<br>фактора,<br>% | Балл      | Вес<br>фактора,<br>% | Балл        | Вес<br>фактора,<br>% |                         |
| 1. Цена                                      | 9                              | 22,50                | 8         | 20,00                | 7           | 17,95                | 20,15                   |
| 2.<br>Местоположение                         | 10                             | 25,00                | 10        | 25,00                | 8           | 20,51                | 21,86                   |
| ....   | ...                            | ...                  | ...       | ...                  | ...         | ...                  | ...                     |
| Итого  | 40<br>(сумма<br>по<br>столбцу) | –                    | 40        | –                    | 39          | –                    | –                       |

Вывод: наиболее значимыми потребительскими предпочтениями по степени убывания являются:

- местоположение (21,8%);

- цена (20,15 %);

...

### *Анализ конкурентов*

У антикафе «...» есть 2 прямых конкурента:

<sup>6</sup> [http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/novosibstat/ru/statistics/population/](http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/novosibstat/ru/statistics/population/)

1. Антикафе «...», находится по адресу:..., 10 минут от станции метро ...;

2. ...

К косвенным конкурентам относятся кафе (449 организаций), рестораны (189 организаций), кофейни (51 организация). Итого: 691 прямых и косвенных конкурентов.

Преимущества и недостатки прямых конкурентов:

...

Интегральный анализ конкурентов: ...

Вывод: самым сильным (опасным) конкурентом является ...

## Приложение 4. Пример выполнения раздела «План маркетинга»

### Раздел 3. План маркетинга

#### *Товар / услуга (PRODUCT)*

Описание товара (услуги) представлено в разделе бизнес-плана «Характеристика создаваемого предприятия».

#### *Местоположение (PLACE)*

Основные критерии, учитываемые при выборе местоположения:

– ...;

– ...

Местоположение предприятия представлено на рисунке П4.1.

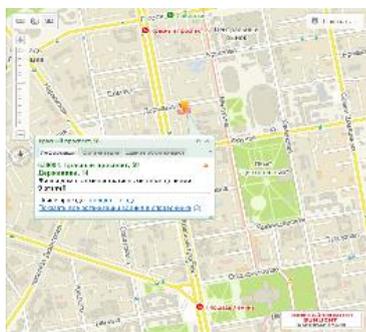


Рисунок П4.1 - Месторасположение антикафе «...» [Источник].

#### *Ценовая политика (PRICE)*

Цены на аренду помещения в антикафе «...» - 180 рублей (первый час) на 1 человека, а начиная со второго часа – 1,5 рубля/минута. Безлимит на день – 400 рублей/день.

Бесплатно:

- Wi-Fi
- проектор;
- компьютеры;
- .....

### *Продвижение (PROMOTION)*

Акции и специальные предложения для клиентов:

- приведи с собой 3 друзей и получи 10% скидки на следующее посещение;
- скидка в день рождения - 15%;
- карта постоянного клиента (выдаётся тому, кто посетит антикафе 50 часов за всё время), карта позволяет ...

Рекламные мероприятия:

- создание и разработка собственного сайта антикафе «...» - ... руб.;
  - группа в социальной сети «ВКонтакте» - бесплатно;
  - баннер в центре города (на улице/площади...) - ... руб.;
  - рекламный плакат (3x5 м) - ... руб.;
  - листовки в метро, вузах, ТРК, бизнес-центрах: изготовление ...шт.= ... руб.; распространение (2 промоутера = ... руб.), всего - ... руб.);
  - ...
- Итого: ... руб.