

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Менеджмент»

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Методические указания  
к выполнению контрольной работы  
для студентов заочной формы обучения  
направления 080200 «Менеджмент»

Курган 2013

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплина: «Бизнес-планирование»

Составила: канд. экон. наук З.Н. Варламова

Утверждены на заседании кафедры

«16» мая 2013 г.

Рекомендованы методическим  
советом университета

«8» июля 2013 г.

## Введение

Выполнение контрольной работы предполагает разработку сжатой версии бизнес-плана инвестиционного проекта (бизнес-предложения).

Цель выполнения контрольной работы – закрепление у студентов системного представления о принципах и методах бизнес-планирования посредством составления бизнес-предложения.

Бизнес-предложение представляет собой набросок будущего бизнес-плана инвестиционного проекта. Бизнес-предложение должно содержать описание основных шагов построения будущего бизнеса, сведения о рынках и конкурентах, бизнес-модели, управленческой команде, количественные показатели экономики проекта. Значения показателей могут носить ориентировочный характер, но они должны позволить провести предварительную оценку перспектив проекта и масштабов его роста.

В качестве методической основы в данной контрольной работе предлагается использовать методику бизнес-плана, разработанную Инвестиционной финансовой группой и Российской финансовой корпорацией [6].

Бизнес-предложение должно давать общее представление об инвестиционном проекте и удовлетворять всем требованиям, предъявляемым к полному документу (полной версии бизнес-плана).

Объем контрольной работы – 18-20 страниц машинописного текста.

Текст контрольной работы должен быть оформлен с учетом ГОСТ 7.32 2001. В соответствии с данным стандартом текст контрольной работы должен быть набран на компьютере через 1,5 межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman, Сур № 14, текст распределен по ширине.

Расстояние от границы листа до текста слева - 25 мм, справа - 10 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа - 20 мм.

Страницы контрольной работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту, включая приложения. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 125-127 мм.

Заголовки разделов контрольной следует записывать с абзаца с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются. Заголовки разделов отделяются от последующего текста свободной строкой.

Структура бизнес-предложения, ориентировочный объем и содержание отдельных разделов представлены ниже.

## Содержание работы

### *I Титульный лист (1 страница)*

Название и адрес предприятия.  
Директор, ФИО и телефон.  
Имена и юридические адреса учредителей.  
Суть проекта (3-5 строк).  
Стоимость проекта и источники средств (выпуск акций, займы).  
Заявление о коммерческой тайне (меморандум конфиденциальности).

### *II Вводная часть или резюме проекта (1 страница)*

Сущность проекта.  
Доказательства выгоды проекта.  
Средства, необходимые для реализации проекта.  
Ключевые факторы успеха.

### *III Анализ положения дел в отрасли (2 страницы)*

Характер отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая).  
Цель анализа – раскрыть формирование потребности в товаре.  
Динамика продаж товара за последние 3-5 лет в России и в мире.  
Прогнозы (не авторов проекта).  
Потенциальные конкуренты (наименования и юридические адреса основных производителей товара, их сильные и слабые стороны).

### *IV Сущность проекта (1-2 страницы)*

Описание товара (услуги).  
Сведения о патентах, опыт производства.  
Сведения о предпринимателе.

### *V Производственный план (2-3 страницы)*

Схема производственного процесса.  
Специфические требования к организации производства.  
Состав необходимого оборудования, поставщики, условия поставок (аренда, покупка), стоимость.  
Сырье и материалы: поставщики, условия поставок, ориентировочные цены.  
Себестоимость производимого продукта.  
Затраты на производство и сбыт продукции рекомендуется свести в таблицу (таблица 1).

Таблица 1 – Затраты на производство и сбыт продукции, тыс. руб.

Показатели	1-й год по месяцам	2-й год по кварталам	3-й год суммарно
1 Переменные затраты, всего в том числе: затраты на сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты и др. затраты на топливо и энергию на технологические цели затраты на оплату труда производственных рабочих страховые взносы <sup>1</sup> с затрат на оплату труда производственных рабочих			
2 Постоянные (общие) затраты, всего в том числе: затраты на материалы, инструмент, приспособления и др. затраты на топливо, энергию затраты на оплату труда страховые взносы амортизация основных средств аренда страховка коммунальные платежи налоги, включаемые в себестоимость			
3 Расходы на сбыт продукции			
4 Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг)			

Расходы на сбыт продукции рекомендуется планировать укрупненно в процентах к общей сумме затрат на производство.

*VI План маркетинга (до 4 страниц)*

Конечные потребители. Характер спроса (равномерный или сезонный). Особенности сегмента рынка.

Конкурентные преимущества товара (услуги).

Факторы, определяющие спрос.

Целевые показатели плана маркетинга.

Обоснование цены.

Организация сбыта.

Реклама.

<sup>1</sup> Ставки страховых взносов в 2013 году для организаций составляют: в Пенсионный фонд РФ 22,0 %, Фонд социального страхования РФ – 2,9 %, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования – 5,1 %.

## *VII Организационный план (1 страница)*

Форма собственности.

Организационно-правовая форма предприятия.

Кто обладает правом подписи финансовых документов.

Распределение обязанностей между членами руководящего состава.

## *VIII Бизнес-модель (1 страница)*

Характеристика бизнес-модели<sup>2</sup>, модель менеджмента в компании, реализующей проект; особенности организационного и производственного процесса; управленческие особенности; взаимоотношения с поставщиками, потребителями, дилерами и т.д.; взаимоотношения с наемными сотрудниками.

## *IX Риск проекта (1 страница)*

Оценка производится по трем стадиям: подготовительной, строительной, функционирования.

Виды рисков: политические, социальные, финансово-экономические, технические, технологические.

Мероприятия, снижающие отрицательное воздействие риска.

## *X Финансовый план (до 5 страниц)*

Показатели финансового плана приводятся для 1-го года реализации проекта в месячной разбивке, для 2-го – поквартально, для 3-го и последующих лет приводятся годовые оценки.

Основными разделами финансового плана являются план доходов и расходов и план денежных поступлений и выплат.

План доходов и расходов составляется на основе прогноза объемов продаж (таблица 2).

---

<sup>2</sup> Бизнес-модель – это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель – это сочетание ключевых стратегических выборов фирмы, таких как предлагаемая потребителям ценность (стоимость), технологии основных бизнес-процессов, целевые сегменты рынка, структура создания ценности и структура затрат. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам.

Таблица 2 - Прогноз объемов продаж, тыс. руб.

Товары	Показатели	1-й год по месяцам	2-й год по кварталам	3-й год суммарно
А	1 Объем продаж в натуральном выражении 2 Цена за единицу 3 Выручка от реализации продукции с НДС (объем продаж в стоимостном выражении)			
В	1 Объем продаж в натуральном выражении 2 Цена за единицу 3 Выручка от реализации продукции с НДС (объем продаж в стоимостном выражении)			
С	1 Объем продаж в натуральном выражении 2 Цена за единицу 3 Выручка от реализации продукции с НДС (объем продаж в стоимостном выражении)			
	Итого: общая выручка от реализации продукции с НДС (объем продаж)			

План доходов и расходов может быть представлен в форме таблицы 3.

Таблица 3 - План доходов и расходов, тыс. руб.

Показатели	1-й год по месяцам	2-й год по кварталам	3-й год суммарно
1 Выручка от реализации продукции с НДС (объем продаж)			
2 НДС			
3 Выручка от реализации продукции без НДС			
4 Расходы всего, в том числе переменные постоянные			
5 Прибыль от реализации продукции			
6 Налог на прибыль <sup>3</sup>			
7 Чистая прибыль			

<sup>3</sup> ЕНВД, ЕСХН, УСН в зависимости от организационно-правовой формы и сферы деятельности.

Информацию об источниках средств рекомендуется представить в форме таблицы 4.

Таблица 4 – Источники средств, тыс. руб.

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
<b>I Собственные средства</b>	
1 Выручка от реализации акций (взнос в уставный капитал в денежной форме)	
2 Нераспределенная прибыль (фонд накопления) <sup>4</sup>	
3 Неиспользованная амортизация основных средств	
4 Амортизация нематериальных активов	
5 Результат от продажи основных средств	
6 Собственные средства, всего (сумма 1-5)	
<b>II Заемные средства</b>	
7 Кредиты банков	
8 Заемные средства других организаций	
9 Прочие заемные средства	
10 Заемные средства, всего (сумма 7-9)	

Форма плана денежных поступлений и выплат представлена в таблице 5.

Таблица 5 - План денежных поступлений и выплат, тыс. руб.

Показатели	0 период	1-й год по месяцам	2-й год по кварталам	3-й год суммарно
<b>I Производственная деятельность</b>				
1 Поступления от продаж				
2 Переменные расходы				
3 Постоянные расходы (без амортизации всех видов активов)				
4 Проценты по кредитам, налоги				
5 Cash Flow (остаток денежных средств) от производственной деятельности				
<b>II Инвестиционная деятельность</b>				
6 Поступления от продажи активов				
7 Затраты на приобретение активов				

<sup>4</sup> Позиции 2-5 для действующих предприятий.



8	Cash Flow (остаток денежных средств) от инвестиционной деятельности				
III Финансовая деятельность					
9	Собственный (акционерный) капитал				
10	Долгосрочные кредиты				
11	Погашение задолженностей по кредитам				
12	Выплаты дивидендов				
13	Cash Flow (остаток денежных средств) от финансовой деятельности				
14	Cash Flow (остаток денежных средств) на начало периода				
15	Cash Flow (остаток денежных средств) на конец периода				
16	Чистый денежный поток средств (Net Cash Flow)				
17	Коэффициент дисконтирования				
18	Дисконтированный чистый денежный поток				
19	Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом				

Разработанный план денежных поступлений и выплат позволяет оценить эффективность проекта на основании расчета и анализа значений следующих показателей:

- 1) чистая текущая стоимость проекта (чистый дисконтированный доход);
- 2) дисконтированный срок (период) окупаемости;
- 3) внутренняя норма доходности;
- 4) рентабельность инвестиций.

Чистый дисконтированный доход (Net Present Value) представляет собой разность между приведенными к началу реализации проекта поступлениями от реализации проекта и инвестиционными затратами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t - IN, \quad (1)$$

где  $P_t$  - денежный поток поступлений и платежей от оперативной (производственной) деятельности предприятия в году  $t$ ;

$DF_t$  - коэффициент дисконтирования для года  $t$ ;

$IN$  - инвестиционные затраты;

T - продолжительность периода реализации проекта.

Формула применима в том случае, если инвестиционные затраты имеют место только в начальном (нулевом) году реализации проекта.

Для общего случая формула имеет вид:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (P_t - IN_t) DF_t, \quad (2)$$

где  $IN_t$  – инвестиционные затраты в году t.

Чистый дисконтированный доход можно также рассматривать как сумму дисконтированного денежного потока за период реализации проекта:

$$NPV = \sum_{t=0}^T NCF_t \cdot DF_t, \quad (3)$$

где  $NCF_t$  – чистый денежный поток в году t.

Коэффициент дисконтирования (Discount Factor – DF) для года t определяется по формуле:

$$DF_t = \frac{1}{\left(1 + \frac{RD}{100}\right)^t}, \quad (4)$$

где RD – ставка дисконтирования (Rate of Discount – RD), %.

В качестве значения ставки дисконтирования могут быть использованы:

- действующие усредненные процентные ставки по долгосрочным кредитам банка;

- средневзвешенная стоимость капитала предприятия.

Средневзвешенная стоимость капитала – это средневзвешенная посленалоговая цена, в которую обходятся предприятию собственные и заемные источники финансирования.

Дисконтированным периодом окупаемости (Discounted Payback Period - DPP) называется период времени, за который дисконтированные поступления от оперативной деятельности предприятия покроют инвестиции, т.е. значение дисконтированного периода окупаемости определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^{DPP} P_t \cdot DF_t = IN. \quad (5)$$

Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return – IRR) – это то значение ставки дисконтирования, при котором сумма дисконтированных поступлений денежных средств равна сумме дисконтированных платежей или чистый дисконтированный доход равен нулю.

Таким образом, значение внутренней нормы доходности определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1 + \frac{IRR}{100})^t} - IN = 0. \quad (6)$$

Расчет внутренней нормы доходности осуществляется либо методом итерационного подбора ставки дисконтирования, либо с использованием встроенной функции расчета IRR для специальных микрокалькуляторов и пакетов деловых программ для ПЭВМ.

Рентабельность инвестиций (Profitability Index – PI) определяется отношением приведенных поступлений от реализации проекта к приведенным инвестиционным затратам:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t}{\sum_{t=0}^T IN \cdot DF_t} \quad (7)$$

Инвестиционный проект считается эффективным, если величина чистого дисконтированного дохода положительна, внутренняя норма доходности больше ставки дисконтирования, рентабельность инвестиций больше единицы, а срок окупаемости минимален.

Обязательным условием реализации проекта является наличие положительного остатка денежной наличности (Cash-Flow) от всех видов деятельности на любом шаге расчета. Поэтому прежде чем приступить к расчету показателей эффективности, необходимо проверить соблюдение данного условия.

Прогнозный баланс бизнес-плана отражает состояние активов и пассивов предприятия в соответствии со сложившейся структурой имущества и обязательств и их изменениями в процессе реализации инвестиционного проекта.

Прогнозный баланс составляется на конец первого года реализации проекта.

Примерная форма прогнозного баланса представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Прогнозный баланс на конец первого года реализации проекта

Активы	Сумма	Пассивы	Сумма
1 Ликвидные (оборотные) активы, всего		1 Краткосрочные обязательства (текущие пассивы), всего	
1.1 Денежные средства		1.1 Кредиторская задолженность	
		- бюджету и внебюджетным фондам	
		- поставщикам	
		- по заработной плате	

## Продолжение таблицы 6

1.2 Дебиторская задолженность (счета к получению)		1.2 Краткосрочные кредиты банков	
1.3 Запасы сырья, материалов, готовой продукции		2 Долгосрочные обязательства	
		2.1 Долгосрочные кредиты банков	
2 Неликвидные (внеоборотные) активы		3 Собственный капитал	
2.1 Основные средства и нематериальные активы		3.1 Уставный (акционерный) капитал	
2.2 Накопленная амортизация		3.2 Нераспределенная прибыль	
2.3 Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов			
2.4 Незавершенное строительство			
Баланс		Баланс	

## Список литературы

- 1 Алиев В.С., Чистов Д.В. Бизнес-планирование с использованием программы «Project Expert» (полный курс): учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение». М.: ИНФРА-М, 2011.
- 2 Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Младика. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2007. 816 с.
- 3 Горемыкин В.А. Бизнес-план: методика разработки 25 реальных образцов бизнес-плана. 5-е изд-е, перераб. и доп. М.: Ось-89, 2008. 592 с.
- 4 Каширин А.И., Семенов А.С. Инновационный бизнес: венчурное и бизнес-ангельское финансирование: учебное пособие. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. 260 с.
- 5 Лопарева А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Форум, 2011.
- 6 Методика разработки бизнес-плана. Состав инвестиционного проекта // Российский экономический журнал. 1994. № 4. С. 53-59.
- 7 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: Косов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. М.: ОАО «НПО Изд-во «Экономика», 2000.
- 8 Романова М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, ИД ФОРУМ, 2011.
- 9 Сборник бизнес-планов: практ. пособие / под ред. Ю.Н. Лапыгина. М.: Омега-Л, 2008.
- 10 Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: теория и практика: учебное пособие для студентов и преподавателей эконом. вузов. СПб.: Питер, 2010.
- 11 Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005.

Варламова Зинаида Николаевна

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Методические указания  
к выполнению контрольной работы  
для студентов заочной формы обучения  
направления 080200 «Менеджмент»

Редактор О.Г. Арефьева

Подписано в печать	Формат 60*84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл.п.л. 1,0	Уч.- изд. л. 1,0
Заказ 154	Тираж 25	Цена свободная

РИЦ Курганского государственного университета.  
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25,  
Курганский государственный университет.