

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Збірник
методичних вказівок до проведення лабораторних занять
з дисципліни “Бізнес планування”
для студентів денної та заочної форми навчання

Напрямок підготовки – Менеджмент
Спеціальність - Менеджмент організацій

Затверджено на засіданні методичної
комісії
еколого-економічного
факультету
протокол № _____ від _____
Декан факультету
О.Г. Владимірова

Затверджено на засіданні
кафедри менеджменту
природоохоронної діяльності
Протокол № ____ від _____ 2011 р.
Зав. кафедри
_____ Ковальов В.Г.

Зміст

ПЕРЕДМОВА

Студент, що прослухав курс «Бізнес планування», повинен знати основні напрями економічної діяльності, при яких виникає необхідність у створенні бізнес планів, методи їх створення, математичний інструментарій та програмні засоби, які використовуються при бізнес плануванні. Повинен уміти викласти у належній формі бізнес ідею, тобто описати її за допомогою математичної моделі, провести розрахунки й одержати кількісні результати. Оцінити перспективність бізнес ідеї, провести аналіз проекту та підготувати скорочений бізнес план для залучення партнерів та інвесторів, зокрема – забезпечення отримання банківських кредитів. Однак саме головне - студент повинен уміти аналізувати ці результати й робити висновки, адекватні поставленому економічному завданню.

В цьому посібнику для проведення лабораторних занять викладається методика опису бізнес проекту та виконання розрахунків, пов'язаних між собою суцільною логікою проекту. Таблиці наведені із даними зразкових розрахунків. Самостійна робота студентів виконується аналогічно зразковому варіанту, але на власному прикладі розробки бізнес-ідеї.

Методичні вказівки сприятимуть одержанню студентами практичних навичок, щодо виконання розрахунків бізнес-плану, моделювання виробничої діяльності підприємств. Оцінювання виконання лабораторних робіт здійснюється у відповідності з робочою програмою з дисципліни «Бізнес планування».

ВСТУП

Дисципліна «Бізнес планування» належить до нормативної частини підготовки бакалаврів напряму підготовки 0502 „Менеджмент”, за спеціальністю 6.050201 „Менеджмент організацій” є складовою циклу природниче-наукової та загальноекономічної підготовки. **Метою** дисципліни є придбання студентами теоретичних та практичних знань у області бізнес-планування підприємства при формуванні ринкових відносин в Україні, необхідних для практичної діяльності фахівців з менеджменту природоохоронної діяльності.

Основні задачі дисципліни: ознайомлення студентів із теоретичними положеннями бізнес-планування та практичною реалізацією роботи по бізнес-плануванню на підприємствах різних ринкових структур. **Метою вивчення** дисципліни «Бізнес планування» є формування у майбутніх менеджерів теоретичних знань і практичних навичок аналізу бізнес проектів, розрахунку ключових показників. Управління процесом виробництва із використанням методів чисельного моделювання за умов діючого виробництва та оцінки перспектив при плануванні та створенні нового виробництва. **Предметом вивчення** дисципліни "Бізнес планування" є методи системного аналізу складних економічних систем; методологія експертних досліджень систем управління; методологічні системи та

методичний інструментарій управління діяльністю підприємств різного профілю. **Основними завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є надання студентам знань щодо суті та етапів бізнес планування; основних принципів та прийомів математичного моделювання діяльності підприємства, принципів підбору математичного та програмного забезпечення практичної реалізації задач; а також формування у студентів умінь:

- аналізу бізнес проекту та визначення базових характеристик проекту;
- створення математичної моделі виробництва та розрахунку динаміки базових показників із часом;
- постановки і розв'язування ситуаційних задач з використанням математичної моделі для оцінки впливу умов функціонування підприємства на його виробничі показники.

Загальний обсяг навчального часу на лабораторні роботи визначається робочим навчальним планом та становить 32 години. **Дисципліна базується** на знаннях, отриманих після засвоєння загальноекономічних курсів: курсів: "Основи економічної теорії", "Макроекономіка", "Мікроекономіка", "Маркетинг", "Теорія економічного аналізу", "Менеджмент", "Економіка підприємства".

В результаті вивчення даної дисципліни студенти мають засвоїти базові знання та вміння.

Студенти повинні **знати**:

Структуру, зміст та технологію складання бізнес-планів підприємств різних ринкових структур. Методики планування нового виробництва, та реінжинірінгу діючого.

Студенти повинні **вміти**:

Скласти бізнес-план підприємства. Проаналізувати фінансове становище підприємства. Скласти фінансовий, виробничий, маркетинговий плани. Провести аналіз чутливості проекту. Дати характеристику підприємства, його господарській діяльності. Виявити основні напрямки стратегії. Провести аналіз умов та середовища підприємства. Проаналізувати соціальні, екологічні, правові аспекти діяльності підприємства. Розрахувати ризики проекту. Виявити макроекономічний результат від реалізації проекту.

Теоретический раздел

В общем случае, под бизнес планированием можно понимать определение потребностей производства в сырье и материалах человеческих, финансовых, энергетических и прочих ресурсах, оборудовании, производственных площадях и т.д. на будущие периоды, вычисление затрат и ожидаемых результатов производственной деятельности. В более широком смысле бизнес планирование охватывает разработку стратегии развития предприятия, использует данные исследования рынков, маркетинговую политику, учитывает конкурентную борьбу, тенденции технологического прогресса, демографические проблемы. В бизнес планировании совместно используют качественный анализ ситуации и систему количественных расчетов. Можно выделить расчетный инструмент – математическую модель предприятия, позволяющую исследовать модель показателей в динамике. Разработанная в рамках предмета БП модель предприятия часто применяется в других экономических дисциплинах.

При бизнес планировании необходимо четко сформировать бизнес-идею определить перечень влияющих факторов и степень их значимости, провести оценку состояния рынка и дать прогноз его развития применительно к рассматриваемой бизнес идее, определить исходные количественные показатели, произвести расчеты и построить численную модель развития производства и окупаемости на срок возврата инвестиций. На следующем этапе исследования показателей деятельности предприятия за этот период, при различных наборах исходных данных, выбирается стратегия, ведущая к максимальному успеху, проводится экономический анализ реализации бизнес - проекта (объем инвестирования, срок возврата инвестиций, показатели точки безубыточности, норма прибыли на вложенный капитал и т.д.). На начальном этапе создания бизнес плана предварительно прорабатывается перечень планируемых к производству товаров и услуг, ориентировочные цены, проводится оценка характеристик потребительской группы и существующих конкурентов, предлагается маркетинговая стратегия.

Бизнес план может использоваться и как инструмент управления производственными процессами. Основными методами в этом случае является планирование и контроль на основании составленной прогностической модели (работы предприятия на короткий период). После построения модели проводится анализ и определяются «узкие места». С помощью анализа возможно провести оптимизацию складского запаса, на основании такого анализа, можно оптимизировать структуру производства. Составляется предполагаемый план (помесячно, понедельно, по дням и т.д.). Такой план позволяет в любой момент времени давать оценку текущим затратам, рассчитывать ожидаемый результат. Особо важно это для предприятий имеющих циклический характер работы.

Разработка бизнес-плана заставляет разработчика объективно и критически взглянуть на проект, в первом приближении оценить его. Бизнес-план является тем инструментом, который позволяет при надлежном использовании контролировать ход развития проекта и управлять предприятием в ходе реализации плана, что в свою очередь является основой успеха. Таким образом, бизнес является основой для ответа на следующие вопросы: целесообразно ли вкладывать деньги в данный проект и принесет ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Разработка бизнес-плана производства

При написании бизнес-плана проводится полный анализ будущей деятельности включая использованные технологии. Необходимо изучить :

- Исторический обзор действующих технологий производства;
- Актуальное состояние технологий на текущий момент и сравнения особенностей различающих технологии;
- Эффективные тенденции в области развития технологий.
- Состояние рынка :
- Оценка рынка с точки зрения объемов географии;
- Сегментацию потребителей;
- Потенциальный объем рынка;
- Реализованный объем рынка;
- Участников рынка (уже имеющиеся компании).
- Существующие маркетинговые стратегии и методы продвижения товаров;
- Методы работы ведущих игроков рынка;
- Сравнительную оценку существующих маркетинговых стратегий;
- Предложения по формированию оптимальной стратегии.
- Общие требования к персоналу (количество, квалификация, состав);
- Источники привлечения персонала и методы обучения;
- Географические аспекты;
- Тенденции на рынке труда которые могут повлиять на развитие проекта как в положительном так и отрицательном плане ;
- Наличие трудовых ресурсов;
- Масштаб финансирования проекта;
- Общепринятые схемы финансирования аналогических проектов;
- Существующие требования при привлечении финансов в данной сфере;
- Особенности государственной политики, в части финансовой поддержки или ограничения данного вида деятельности;
- Оценку состояния источников сырья и материалов для выбранного вида деятельности;
- Методы сбыта продукции ;
- Потребности в транспорте и складских помещений;
- Упаковка, фасовка;
- Обеспечение, качества и гарантия.

- Риски связанные со стабильностью спроса на предложенные товары и услуги;
- Риски связанные с изменениями на рынке сырья и материалов;
- Риски связанные с деятельностью возможных конкурентов.
- Необходимость закупки патентов и лицензий позволяющих заниматься выбранным видом деятельности;
- Необходимость патентования технологии или прочих решений для защиты от конкурентов.
- Необходимость в оформлении разрешительных и согласовательных документов;
- Правовые аспекты работы с клиентами ;
- Методы защиты создаваемого бизнеса .

На основании проведенной аналитической работе выполняется финансовый расчет и оценивается перспективность проекта.

Общая тенденция развития технологий

При разработке бизнес проекта первоначально рассматривают технологию производства. Тенденция развития технологии выражается экспоненциальной функцией. Происходит не только рост технологии, но и увеличивается темп роста. Современное состояние производства таково, что развитие технологии постоянно создаёт возможности организации с нуля нового эффективного бизнеса. Исходным материалом для анализа является оценка динамики спроса и перспективы внедрения новых технологий.

В зависимости от типа функции потребительского спроса, стратегия нового производства будет разной (Рис. 1):

Традиционная (товары с равномерным спросом):

Предложение на действующем рынке соответствует спросу ;

Взаимоотношения с поставщиками давно определены;

Главная проблема при создании нового производства - необходимость вытеснить с рынка слабых конкурентов. Это происходит в Украине за счет объема привлеченных ресурсов либо за счет внедрения новых технологий.

Постоянный рост

Спрос постоянно растет;

Значит, существует потребность в постоянном расширении производства.

Вновь созданное предприятие сталкиваться с проблемой конкуренции, в меньшей степени, можно использовать общепринятые технологии, ключ к лидерству - возможность реализовать оптимальное решение на базе анализа существующих решений.

Всплеск спроса

Спрос возникает, резко возрастает, и на исторически коротком промежутке времени снова резко снижается (исчезает). В таком случае важно не ошибиться в прогнозе спроса. Войти в производство нужно как можно раньше до наступления пика спроса. Важен фактор скорости и фактор секретности.

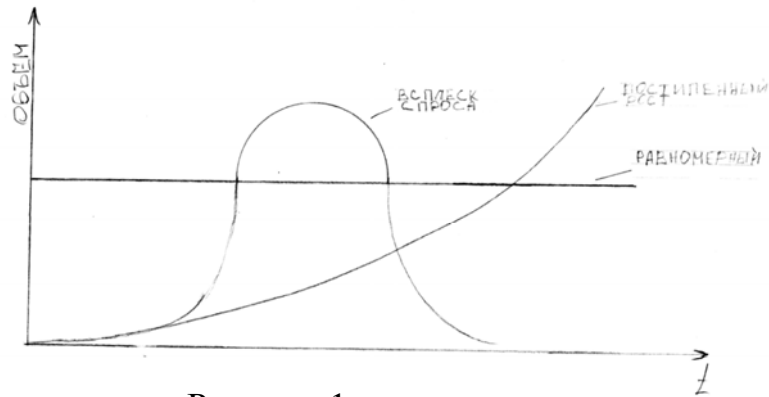


Рисунок 1

Этапы развития бизнес проекта:

При бизнес планировании необходимо понимать, как развивается проект (Рис 2). Можно выделить различные этапы:

- Идея;
- Первоначальное обдумывание;
- Предварительные расчеты и оценки;
- Расчет рабочего бизнес плана;
- Ввод инвестиций и создание материальной базы предприятия;
- Начало производственной деятельности (товар на рынке, поставщики не предоставляют скидки, наладка производства, транспорта, обучение работников);
- Выход на точку безубыточности (пройдя точку безубыточности, предприятие начинает зарабатывать).
- Выход на производственные показатели стабильного функционирования (реализация планового объема производства).
- Возврат инвестиций;

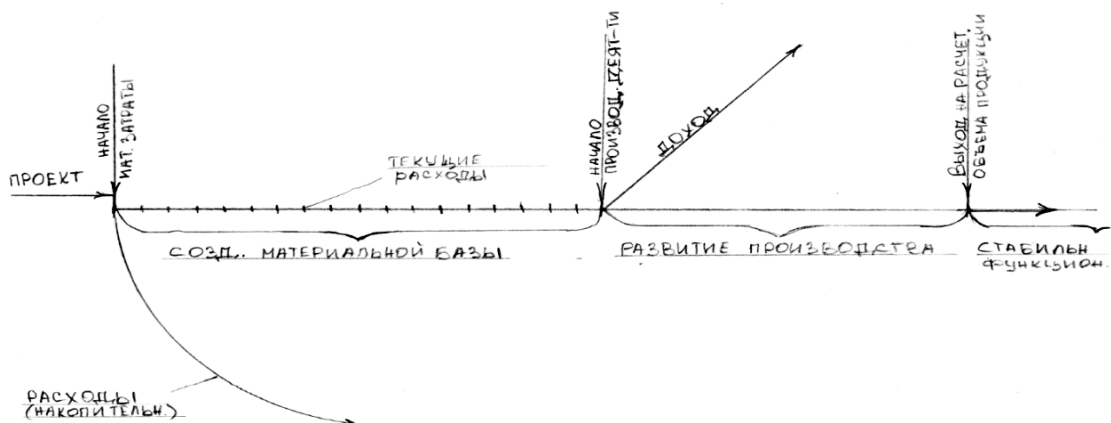


Рисунок 2

При этом важнейшими показателями являются (Рис. 3):

- Срок возврата инвестиций.
- Объем инвестирования;
- Затраты на создание материальной базы;
- Плановый объем производства.
- Объем производства в точке безубыточности



Рисунок 3

Структура бизнес-плана

Вопросам разработки бизнес-плана посвящено большое количество литературы, как отечественной, так и зарубежной. Это вовсе не означает, что существуют какие-то жесткие рамки, под которые должен подходить вновь разрабатываемый бизнес-план. В зависимости от назначения бизнес-план будет выглядеть по-разному. Детальный бизнес-план, описывающий нюансы реализации проекта, может занимать сотни страниц и содержать огромный объем статистических данных и расчетов. Краткий бизнес-план, предназначенный для привлечения инвесторов, редко превышает по объему 30 страниц и содержит лишь основные выкладки и экономические показатели. Бизнес-план, выполненный для обеспечения привлечения банковского кредита, учитывает в первую очередь финансовую составляющую проекта. Однако существуют некоторые правила, которые, в принципе, обязательны для каждого бизнес-плана. Одно из таких правил говорит, что бизнес-план должен быть хорошо оформлен. Безупречное оформление, безусловно, будет положительно оценено партнерами, потенциальным инвестором, и, возможно, будет основополагающим для него при принятии решения, так как по оформлению он может решить об отношении к делу и профессионализму составителя.

Презентационный бизнес-план должен быть кратким. В таком бизнес-плане нежелательны второстепенные по значению схемы, таблицы и графики, оставлять рекомендуется только самые необходимые.

Рекомендуемая, но не обязательная, структура презентационного бизнес плана может быть следующей:

1. Резюме.
2. Описание фирмы.
3. Цели и задачи.
4. Продукция/услуга.
5. Анализ рынка.
6. Маркетинг.
7. Издержки
8. План производства.
9. Управленческий персонал.
10. Источники и объем требуемых средств.
11. Оценка риска.
12. Финансовый план (бюджет).

Резюме. Бизнес-план начинается с краткого изложения сути проекта, то есть с резюме или выводов. Они обычно пишутся в самую последнюю очередь, но именно они являются первым пунктом бизнес-плана. Выводы рекомендуется делать краткими - не более 1-2 страниц. Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. Инвестор захочет, прежде всего, узнать следующую информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть у владельцев проекта, когда и как будут возвращены вложенные средства.

Описание фирмы. В данном разделе отражаются основные виды деятельности и характер фирмы (проекта), производственная и другая деятельность. Указываются следующие данные о фирме:

1. История фирмы: дата и место создания фирмы, ее юридический статус к настоящему времени. Имена основателей фирмы, директоров, основные изменения, произошедшие в структуре фирмы, ее руководстве, юридическом статусе с момента основания. Основные достижения фирмы в той области деятельности, которая подлежит анализу в бизнес-плане.
2. Сведения о предприятии и предпринимателе. Основные технико-экономические и финансовые показатели, характер производимой продукции, рынок сбыта, партнеры, клиенты, ближайшие цели и перспективы развития, наличие лицензий.
3. Социальная направленность и масштабность проекта. Указывается направленность на решение местных проблем. Возможные перспективы развития, выход на зарубежный рынок и т.п. Также в этом разделе проводится анализ сферы деятельности фирмы.

Цели и задачи. План должен раскрывать заявленные цели и задачи предприятия. В этом разделе должен быть приведен анализ перспективности идеи или SWOT-анализ (SWOT - аббревиатура английских слов Strength –

сила, Weakfnesses – слабость, Opportunities – возможности, Troubles – опасности). Этот анализ также называют ситуационным анализом.

Сильные и слабые стороны идеи - это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени. Здесь рассматриваются следующие факторы:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие помещений собственных или арендованных):
- маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты; чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентной),
- технические (производственные фонды: состояние и ресурсы),
- финансовые (наличие собственных средств);
- кадровые (навыки и профессиональные недостатки, насколько идея отвечает идеям, знаниям и умениям предпринимателя).

Например, к сильным сторонам можно отнести такие факторы как:

- дешевое сырье;
- высокий профессионализм;
- дешевый продукт (услуга);
- новизна продукта (услуги);
- хорошая упаковка.

Слабые стороны могут быть следующие:

- нет склада;
- большие издержки и, как следствие, высокая цена;
- слабая реклама.

Возможности и опасности - это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем. Здесь необходимо учесть следующие факторы:

- экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство):
- политическая среда;
- социально-культурная среда;
- технологическая среда;
- демографическая среда.

Необходимо проанализировать факторы, вызвавшие появление идеи, и ее привлекательность. Как они будут развиваться в дальнейшем?

Возможности:

- повышение профессионального уровня;
- вероятность получения нового продукта;
- использование новых материалов, нового сырья;
- благоприятная налоговая и кредитная политика.

Опасности:

- таможенное оформление;
- появление конкурентов.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

1. Понимания состояния дел на данный момент;
2. Ясного представления уровня, которого, согласно планам, должно достичь предприятие;
3. Планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Все эти аспекты должны быть представлены в анализе идеи. Проанализировав и оценив идею, в конечном итоге определяем свое состояние (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) на данный момент.

Закончив оценку, можно приступить к формулированию целей и задач. Этот процесс состоит из 2-х этапов. Во-первых, следует установить, какой именно бизнес будет вестись, и затем определить главные, количественно определенные цели на перспективу, отражающие стремления в бизнесе, и определить те, которые из них реально достижимы. Решив проблему с целями и задачами, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого вырабатывается стратегия и формулируются оперативные планы.

Формулировка цели бизнеса должна, прежде всего, содержать основные направления деятельности фирмы. Они очерчивают границы бизнеса, определяемые его сильными и слабыми сторонами. Формулировка основных направлений деятельности фирмы должна быть, с одной стороны, достаточной узкой, чтобы давать конкретное направление деятельности и фокусировать внимание на главном, а с другой стороны - охватывающей достаточную область, чтобы оставить простор для роста. Здесь показывается то, что коренным образом будет отличать фирму от ее конкурентов. Также сюда включают определенные элементы, отражающие то, каким руководителю хочет видеть свой бизнес в будущем. Эти элементы могут включать в себя рост, прибыльность, какие-то другие показатели. Они должны передавать некий образ бизнеса, к которому фирма могла бы стремиться. Цели должны быть также выражены количественно и отражать не только то, что хотелось бы достичь в бизнесе, но также и то, что можно достичь в данной экономической ситуации. Поставленные цели должны быть: конкретными, количественно определенными, достижимыми, реальными.

Основные направления и цели говорят о том, чего предприятие должно достичь. Следующая стадия - конкретизировать их так, чтобы было понятно как оно может этого достичь, определив при этом задачи, которые необходимо решить. Скоординированная совокупность задач, направленная на достижение поставленных целей, составляет стратегию. Необходимо рассмотреть несколько вариантов стратегии, дать им оценку и выбрать то необходимое, что может помочь в осуществлении поставленных задач. Эти варианты должны включать в себя различные подходы к ценообразованию продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Необходимо выбрать наиболее приемлемую для данного бизнеса стратегию. Стратегия не должна быть слишком сложной и перегруженной, она должна состоять из серии простых задач.

Продукт (услуга). В этом разделе дается определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Эта часть пишется ясным, четким языком, понятным для неспециалиста. Здесь необходимо описать основные характеристики продукции, которую фирма собирается производить. При этом надо сделать акцент на преимуществах, которые данная продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы была подчеркнута уникальность продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг), так как инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования

Анализ рынка. Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые совершенные технологии могут оказаться бесполезными, если на них нет покупателей. Изучение рынка - одна из главных задач при создании нового бизнеса. Таким образом, параграф бизнес - плана, посвященный рынку и маркетингу, часто является наиболее трудным для написания. Самые первые сведения, которые потребуются при написании данного раздела: кто будет покупать у фирмы товары, где ее ниша на рынке? Кроме того, необходимо спрогнозировать рынок и найти ответы на вопрос о том, кто, почему и сколько будет готов купить продукции завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2-х лет. Такой поиск должен проходить поэтапно.

Первый этап - оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов - социальных, национальных, культурных климатических, а главное - от экономических, в т.ч. от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличие ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т.д.

Второй этап - оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую фирма в принципе можете надеяться захватить и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую она может рассчитывать. В итоге такого анализа (маркетингового исследования), можно определить примерное количество клиентов за месяц, на которое можно рассчитывать. Но чтобы их получить реально, нужен третий этап, третий шаг к оценке реальных объемов продаж.

На третьем этапе предстоит оценить, сколько реально можно продать товара или выручить за оказание услуг в конкретных условиях деятельности фирмы, при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который руководство фирмы намерено установить, а главное - как этот показатель

может изменяться месяц за месяцем. Подготовка такого прогноза возможна с помощью различных методов. Для мелкого бизнеса вполне возможно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на собственный профессиональный опыт разработчика бизнес-плана или опыт специалистов. Естественно, что при этом будет собрана информация о возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. Это тоже должно быть отражено в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту представления разработчика о рыночной конъюнктуре и продуманности проекта. Для этого надо ответить на следующие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
- Много ли внимания и средств они уделяют рекламе?
- Их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей.
- Какой уровень цен на их продукцию? Какова их политика цен?

При этом важно не поддаваться искушению приукрасить действительность, умолчать или мельком сказать о преимуществах конкурентов, и выставить напоказ их слабости. Если удастся обмануть инвестора, а проект провалится, то кредит такой фирме вряд ли дадут еще раз, по крайней мере, процент будет гораздо выше. Поэтому лучше оценивать своих конкурентов предельно трезво. Но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают реальный шанс добиться успеха.

Маркетинг. Для того, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, предприятию необходимо иметь план маркетинга. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию. Если при оценке объемов сбыта не приводятся все мельчайшие подробности, как он будет достигнут, то это неизбежно вызовет недоверие со стороны потенциального инвестора. Здесь необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа.

Ценообразование - один из главнейших вопросов, на который должен ответить себе разработчик бизнес-плана. Как правильно установить цену на товар? Можно привести несколько основных принципов:

- Цена товара должна быть выше его себестоимости.
- Цена определяется возможностями рынка.
- Цена должна обеспечить максимальную прибыль (не за единицу продукции, а за какой-то период времени).

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о себестоимости товара, чтобы потом просто добавить прибыль. Калькуляция издержек производства это нечто само собой разумеющееся, а ценообразование - это вопрос политики. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Дешевизна товара часто бывает основным мотивом покупки, но далеко не всегда. Если товар стоит

слишком дешево, это также может негативно сказаться на объемах реализации. Цены можно легко сбросить, а поднять их снова будет гораздо труднее.

Издержки производства распадаются на две условные категории: постоянные и переменные. К постоянным относятся издержки, остающиеся неизменными относительно объемов реализации продукции, - например, арендная плата, плата за телефон, административные и прочие накладные расходы. К переменным относятся издержки, непосредственно связанные с производством продукции. К ним относятся затраты на сырье и материалы, издержки на упаковку и доставку, заработная плата. С увеличением объемов реализации эти издержки также возрастают. Точка безубыточности - объем продаж, при котором суммарный объем реализации равен суммарным издержкам. Свыше этого объема продаж

$$\text{Доход от реализации} - \text{Издержки} = \text{Прибыль}$$

Методы ценообразования могут быть различными.

- “Издержки плюс прибыль”. Применять его можно только в том случае, если нет конкурентов. В противном случае у конкурента может оказаться уровень издержек ниже. Тогда ему не составит труда вытеснить фирму с более высокой стоимостью товаров или услуг с рынка.

- “Тупое следование за конкурентом”. Выбирается фирма - лидер продаж по такому же продукту и устанавливается уровень цен, как у него. У него большие объемы, он тратится на маркетинг и ему виднее. И, тем не менее, в названии этого метода не зря присутствует слово “тупое”. Дело в том, что таким образом теряется самостоятельность и контроль над ситуацией. Фирма-лидер может провести модернизацию и уменьшить цены, а фирма-“спутник” может оказаться неготова к этому.

- “Затратно-маркетинговый” метод является самым сложным, но и самым надежным, так как он сочетает в себе анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой тактики фирмы. Этот метод невозможно свести к набору формул - он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительно высокие.

Этап установления окончательных цен часто реализуется уже в ходе конкретных переговоров с клиентами, но готовиться к этому надо заранее. Здесь нужно решить следующие задачи:

- создать собственную систему скидок и научиться ей пользоваться;
- определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара и инфляционных процессов.

Все скидки с цен предложения преследуют задачу привлечь клиента. Самая простая скидка - за платеж наличными. Причина - ускорение оборота денег. Что касается корректировки цен во времени с учетом этапов жизни товаров, то здесь надо помнить о теории жизненного цикла товара, смысл которой в том, что любой товар подобно человеку проживает на рынке свою

жизнь, включающую молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования решаются по-своему.

Стимулирование сбыта. Необходимо четко определиться, какие средства будут выделены для этого. Самое лучшее в такой ситуации - проводить подобного рода расходы по статье “постоянные издержки”. Хорошая реклама и стимулирование сбыта - это не издержки, а инвестиции, причем такие, которые принесут дивиденды в виде расширения производства. Особое внимание при планировании кампании по стимулированию сбыта следует уделить четырем факторам:

- как найти потенциальных клиентов;
- заинтересовать и стимулировать их;
- удовлетворить их потребности;
- продать.

Чтобы выбрать правильный метод стимулирования сбыта продукции предприятия, придется экспериментировать. Возможно, придется использовать несколько методов. Здесь надо подумать, на что, в первую очередь, откликнется клиент: газеты, специальные журналы, справочники, радио, рекламные щиты, рекламные объявления, реклама на транспорте, телевидение, прямые почтовые отправления, личное убеждение, выставки.

План производства. В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на фирме. Здесь надо рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, которые занимает фирма, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, в этом параграфе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков, если таковые присутствуют.

Инвесторов всегда интересует вопрос: каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг? Поэтому надо кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами. Их кроме того интересует как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, затраты на оплату труда и материалы). Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Управленческий персонал. Инвестиции делаются в конкретных людей, а не в бизнес-план. Поэтому данный раздел является одним из самых важных. Он должен объяснить, каким образом организована руководящая группа, и описать основные задачи каждого ее члена. Маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего развития сможет собрать достаточно сбалансированную команду. Поэтому резонно обратить внимание как на сильные, так и на слабые стороны руководящей группы. Часто предприниматель заявляет, что “все” будет делать сам. Если он не пояснит, что имеется в виду под этим “все”, то может оказаться, что он просто не продумал свой проект до конца. В этом разделе желательно представить данные о партнерах фирмы, их возможностях и опыте.

Источники и объем требуемых средств. В этом разделе предприниматель должен представить свои соображения относительно:

- объема требуемых средств на реализацию бизнес-проекта;
- откуда намечается получить эти деньги, в какой форме и к каким срокам;
- сроков возврата средств.

Практически, в этом разделе здесь речь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Основной момент здесь состоит в том, что банкиры стараются уменьшить свой риск, полагая, что нести его должны владельцы предприятия и акционеры. Поэтому финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением действующих предприятий, когда есть материальное обеспечение этих кредитов. Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия, предпочтительным является паевой или акционерный капитал. Для таких проектов привлечение кредитов просто даже опасно. Дело в том, что кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат долга и процентов по кредиту в течение определенного срока. У нас этот срок сейчас - год - два, максимум. Для новых предприятий это может оказаться не под силу, т.к. доходы от реализации нарастают постепенно. В такой ситуации даже перспективные проекты, способные в будущем принести крупные прибыли, могут обанкротиться. Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены этих недостатков. Новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражения акционеров, если прибыль не проедается, а инвестируется в развитие фирмы. Вопрос о возврате денежных средств должен быть проработан с особой тщательностью. Желательно рассмотреть несколько путей погашения долга и выплат процентов по кредиту. Например, оценить с какого месяца и какие суммы предприятие сможет выплачивать кредитору долг, с каким интервалом времени это лучше делать.

Оценка риска. Цель раздела - определить и показать пути предотвращения тех рисков, с которыми может столкнуться предприятие в результате осуществления проекта. Думать о возможном риске загодя - значит хорошо подготовиться к нему. Важно, чтобы главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться бизнес, были переданы просто и объективно. Если этого не сделает руководитель фирмы, то вполне очевидно, что это сделает потенциальный инвестор. Однако, простое описание вероятного риска без изложения тех действий, которые могут свести его к минимуму, не только бесполезно, но вредно. Хороший способ проанализировать возможные риски - это провести анализ чувствительности. Это значит - переработать финансовые прогнозы так, чтобы увидеть, например, последствия изменения того или иного фактора, влияющего на живучесть проекта.

При реализации бизнес - проекта риски могут быть связаны с:

- Изменением законодательства и прочих правовых условий работы;

- Устареванием выбранных технологий, появлением других технологий;
- Изменением соотношения спроса и предложения (изменение рыночных показателей)
- Активным противодействием конкурирующих организаций;
- Коррупционными действиями.

Влияние и степень опасности риска можно оценить, изучая экономические показатели БП. По каждому конкретному случаю необходимо оценить в относительных величинах, какое изменение внешних характеристик приводит к катастрофическим результатам. Например: в БП заложен список цен на товар и услуг, необходимо оценить, на сколько % должен упасть спрос, что бы предприятие оказалось ниже точки безубыточности и насколько должна упасть цена для получения такого же результата. Для оценки риска административного влияния необходимо понять, насколько тяжелыми будут последствия, если работа будет прекращена на несколько часов, дней, месяцев или лет. Необходимо проанализировать, насколько устойчиво планируемое производства к снижению реализации. Если падение на 30% не приводит к переходу через точку безубыточности, можно считать проект устойчивым. При оценке влияния возможных остановок производства, помимо прямых экономических потерь от прекращения выпуска продукции, оцениваются технологические потери (при непрерывных технологических процессах), а также возможные санкции (поставщиков и потребителей).

Финансовый план (бюджет). Необходимо включить в бизнес-план детальный финансовый план. Он должен содержать в себе следующие компоненты:

- прогноз объемов продаж;
- оценки прибыли и убытков;
- анализ движения наличности;
- годовую балансовую ведомость.

Прогноз объемов продаж должен дать представление о той доле рынка, которую фирма предполагает завоевать своей продукцией. Для начального периода производства (первый год осуществления проекта) неплохо иметь предварительную договоренность с клиентами о будущих продажах. Начиная со второго года, прогноз продаж основан уже на предположениях. Важно чтобы они были реалистичными и не приукрашенными. Прогноз прибылей и убытков (отчет о прибылях и убытках) - документ с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:

1. доходы от продажи,
2. издержки производства,
3. суммарную прибыль,
4. общепроизводственные расходы,
5. чистую прибыль.

Задача этого документа - показать, как будет изменяться и формироваться прибыль предприятия по ходу реализации проекта.

Структура расходов при реализации бизнес плана будет различной на разных этапах реализации бизнес проекта. На этапе создания производства (до начала производственной деятельности) целесообразно отдельно рассматривать возвратные расходы (средства, потраченные на недвижимость или оборудование, незначительно теряющее в стоимости при монтаже) и невозвратные (проекты, разрешительные документы, ремонт и перепланировка помещений, транспортные и командировочные расходы и т.д.). Это позволяет на различных этапах оценивать объем потерь, связанных с отказом от реализации проекта.

Производственный период до выхода на плановый объем производства характеризуется избыточным влиянием постоянных расходов на себестоимость продукции или услуг. Здесь удобно рассматривать по группам постоянные расходы (аренда, освещение, з/п) и переменные (сырье, материалы, материальное стимулирование персонала, энергоресурсы, обеспечивающие процесс производства). На протяжении всего периода бизнес планирования удобно отдельно учитывать расходы на персонал. Это облегчает анализ объема налогообложения на различных этапах.

В результате моделирования экономических показателей рассчитывается проект бюджета проекта. Каждый элемент бюджета сообщает о разных аспектах. Прибыль - это не тоже самое, что движение денежных средств. В то время, как прибыль является мерой долгосрочного успеха бизнеса, фактически же оплачивает счета движение денежных средств. Фирма может быть прибыльна и все равно у нее может не хватить наличных. Эта проблема известна многим растущим фирмам. Баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на конец года. Считается, что этот документ менее важен. Тем не менее, обойтись без него в бизнес-плане нельзя. Например, его очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в основные средства (активы) и за счет каких источников финансирования (пассивов). Банку выгодно, чтобы его средства шли на приобретение основных средств. Если предприятие разорится, то банк возьмет в залог оборудование. Детальный финансовый план - это только количественное выражение маркетинговых и производственных планов. Он поможет убедиться в том, насколько маркетинговый план соответствует производственному плану и наоборот.

Система расчета экономических показателей предприятия при бизнес планировании

Технически можно разделить процедуру подготовки детального бизнес-плана на разработку теоретического раздела, где обосновываются предлагаемые технологические, экономические, маркетинговые, управленческие и финансовые решения и собственно расчет модели бизнес плана в конкретных числах. Для реализации первой задачи можно использовать учебник по бизнес планированию под редакцией Степнова

(имеется в электронном виде). Структура расчетов модели будет рассмотрена ниже.

Расчет бизнес-плана проводится в несколько итераций (проходов). На первом этапе расчетов определяется структура и объем расходов на этапе создания материальной базы производства. Расходы подразделяют на возвратные и невозвратные, а также группируют в соответствии со смыслом (назначением). Например: проектные работы, закупка оборудования, затраты на капитальное строительство, закупка технологий, обучение, персонала, з/п, оформление лицензий и прочей документации и т. д. По каждой группе расходов (затрат) данные могут конкретизироваться вплоть до конкретного платежа. При составлении такого расчета принимаются во внимания объемы расходов и их последовательность во времени, взаимосвязь различных действий отражается в план - графике, который обычно является первым листом расчетов.

С самого начала необходимо задать интервал дискретизации расчетов при выполнении бизнес планирования. При расчете бизнес плана используют расчетные периоды, принятые в бухгалтерском учете (месяц, квартал, полугодие, год). В случае если проект короткий – по неделям, по дням, если длительный – по кварталам.

Структура расчетной таблицы EXCELL (книги) хорошо подходит для проведения расчета бизнес плана. Для удобства разработки и распечатки бизнес плана показатели разных стадий развития проекта рассчитываются на разных листах книги. Первый лист называется «Исходные данные» и на него выносятся все базовые числовые значения, необходимые для расчета и идентификации (название, организационная форма предприятия, константы - курс доллара, цена на бензин, время смен, количество смен, плановый объем выпуска продукции, ставки налогообложения и тарифы и т.д.). Поскольку заранее не известен полный перечень исходных параметров, предполагается, что содержимое страницы может пополняться в ходе расчетов. Построенная таким образом система расчета бизнес плана, позволяет моделировать изменения экономических показателей, при различных условиях оценивать риски, влияние изменения показателей рынка, законодательных ограничений и т.д. Пример листа с исходными данными для общего варианта приведен в Таблице 1.

На второй странице помещается план-график, позволяющий согласовать мероприятия во времени. Он оформляется в виде таблицы, где период соответствующей реализации мероприятия отмечается штриховкой или другим цветом. Цветом отмечают те отрезки времени, в течении которых выполняется реализация пункта плана (поиск помещения, выполнение ремонта и реконструкции помещений или строительство объектов, обучение персонала и т.д.), либо тот дискретный отрезок в котором осуществляется какое-либо кратковременное мероприятия (подача заявки, получение документа, закупка и т.д.). Задачей план-графика является согласование во времени планируемых мероприятий, выявление

пропущенных мероприятий и стадий развития бизнес проекта. Пример план-графика приведен в Таблице 2.

Таблица 1 Исходные данные бизнес-плана создания предприятия по выпечке хлебобулочных изделий

Организационная форма предприятия-ЧП

№ п/п	Наименование параметра	Значение	Ед. измерения
1.	Среднее число рабочих дней в месяце	30	дни
2.	Количество часов в смене	8	часы
3.	Коэффициент сменности	3	
4.	Процент банковского кредитования	12	%
5.	Курс доллара на дату реализации начала проекта	8	
6.	Мин. з/п	815	грн
7.	Площадь производственного помещения	300	м. кв.
8.	Цена за 1 м кв.	500	дол. США
9.	Процент затрат на капитальный ремонт помещения	20	%
10.	Стоимость проекта размещения технологического оборудования	50000	грн
11.	Сопутствующие проекты (подкл. к коммуникациям)	30000	грн
12.	Розничная наценка	20	%
13.	Оптовая наценка	30	%
14.	Плановый объем производства		
	Хлеб белый обеденный	2400	шт. в сутки
	Хлеб черный "Бородинский"	2400	шт. в сутки
	Батон белый нарезной	3600	шт. в сутки
	Рогалик	10000	шт. в сутки
	Бублик с маком	12000	шт. в сутки
	Плетёнка	1200	шт. в сутки
15.	Процент начисления на з.п	35	%
	Схема инвестирования		
	Собственные средства	500000	грн
	Банковский кредит под залог ОС на условиях поручительства третьей стороны. В качестве поручителя привлекается действующее предприятие стабильный доход которого обеспечивает погашение платежей по выбранной схеме финансирования		

Таблица 2 План-график мероприятий

№ п/п	Название мероприятия	Месяцы											
		окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Подбор подходящего помещения												
2.	Выкуп помещения												
3.	Подбор директора, охранника, кладовщика												
4.	Кап. Ремонт помещения, подводка коммуникаций (электричество, газ)												
5.	Разработка проекта размещения технологического												

	оборудования																		
6.	Сопутствующие проекты (подкл. к коммуникациям)																		
7.	Транспортные подъезды, парковки, вывоз мусора, озеленение, зона отдыха персонала																		
8.	Закупка технологического оборудования																		
9.	Монтаж технологического оборудования																		
10.	Получение разрешения на хоз. деятельность																		
11.	Согласование СЭС																		
12.	Согласование пожарная служба																		
13.	Согласование охрана труда																		
14.	Формирование штата предприятия, приём на работу специалистов																		
15.	Пробный запуск технологической линии и отработка производственного цикла																		
16.	Закупка 1-й партии сырья для производства																		
17.	Формирование рецептуры и ассортимента изделий																		
18.	Сертификация продукции на соответствие требованиям ГОСТ																		
19.	Разработка маркетинговой стратегии реализации продукции																		
20.	Проведение стартовых рекламных мероприятий																		
21.	Организация транспортной сети																		
22.	Организация торгово-розничной сети																		
23.	Комплектация персонала торговых точек																		
24.	Начало стабильной производственной деятельности																		
25.	Выход на плановый объем производства																		

На третьем листе определяются затраты на создание материальной базы предприятия, сгруппированные в таблицы возвратных и невозвратных расходов. Перечень расходов согласуется с мероприятием план-графика. В таблицах расходов вводится столбец цены, а также вертикальные итоговые столбцы и горизонтальные итоговые строки. В колонке ИТОГО рассчитываются суммарные расходы по каждому виду. В строке ИТОГО рассчитываются суммарные расходы по каждому месяцу. На пересечении столбца и строки ИТОГО можно подсчитать общую сумму расходов по таблице. Примеры приведены в Таблицах 3 и 4.

В табл. **Возвратные расходы** заносятся расходы на покупку оборудования и недвижимости, которые могут быть проданы в случае прекращения реализации проекта. В табл. **Невозвратные расходы** заносятся расходы на проектирование, аренду, ремонт и прочие расходы которые, в случае прекращения проекта, компенсированы не будут.

Следующие две страницы отводятся для определения показателей плана производства на различных этапах развития бизнес проекта. Первой таблицей здесь будет «Номенклатура товаров и услуг» или «Ассортимент продукции». В ней необходимо указать перечень производимых товаров и услуг. В следующей таблице определяются нормы расходов ресурсов на производство единицы изделия каждого вида (сырье, материалы, рабочее время, загрузка технологического оборудования). Это позволяет рассчитать себестоимость продукции. Однако, метод полного учета затрат при определении себестоимости неэффективен до выхода предприятия на плановый объем производства. Вблизи точки безубыточности сильно проявляется влияние постоянных расходов, непроизводственных расходов. Ниже точки безубыточности расчетная себестоимость превышает конкурентную рыночную цену.

Существуют разные подходы для определения затрат на изготовления единицы продукции. Кроме вариантов расчетов полных затрат можно применить упрощенную схему, когда на основании среднеотраслевых данных принимают усредненную норму затрат выраженную в % от стоимости конечной продукции либо от стоимости сырья и материалов. Пример примерного определения себестоимости, оптовой и розничной цены одновременно с описанием ассортимента изделий приведен в Таблице 5.

После определения ассортимента продукции и услуг, затрат на производства и тарифов, на следующем листе можно задать план производства по месяцам и определить плановые значения производственных затрат и валового дохода (Таблицы 6,7,8). Первой таблицей будет являться Таблица выпуска продукции в физических единицах ежемесячно. При бизнес планировании распределение влияния постоянных и переменных расходов необходимо потому что доля постоянных расходов в себестоимости продукции будет уменьшаться по мере роста объема производства.

Таблица 3 Возвратные расходы

№ п/п	Вид расходов	Цена	Месяцы												всего	
			окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.	Выкуп помещения	1200000	1													1200000
2.	Закупка газовой печи	500000		1												500000
3.	Тестомесилка	80000		3												240000
4.	транспортёр	50000		1												50000
5.	лотки для хлеба	100			100	50										15000
6.	стелажы для лотков	400			20	10										12000
7.	морозильная камера	200000		1												200000
8.	бытовой холодильник	2000			2											4000
9.	ручной инструмент (комплект)	10000		1												10000
10.	Закупка прилавков для торговых точек	400			10				5		5					8000
11.	Кассовые аппараты	400			10				5		5					8000
12.	Стелажы на торговую точку	500			20				10		10					20000
		всего	1200000	1000000	40000	9000	0	0	9000	0	9000	0	0	0	0	2267000

Таблица 4 Невозвратные расходы

№ п/п	Вид расходов	Цена	Месяцы												всего
			окт	ноя	дек	январь	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Трансп. Расх. на поиск помещения	500	1												500
2.	Кап. ремонт и переоб. помещ.	240000		0,5	0,5										240000
3.	Разр. проекта разм. техн. обор.	50000		1											50000
4.	Сопут. проекты (подкл. к коммун.)	30000		1											30000
5.	Монтаж обор.	50000				1									50000
6.	Получ. разр. на хоз. деят.	3000					1								3000
7.	Сол. СЭС	2000			1										2000
8.	Согл. пож. служба	2000			1										2000
9.	Согл. Охр. труда	10000					1								10000
10.	Форм. рецепт. и ассорт. изд.	10000	0,25	0,25	0,25	0,25									10000
11.	Серт. прод. на соотв. треб. ГОСТ	40000					0,5	0,5							40000
12.	Разр. марк. страт. реализ. прод.	5000				0,25	0,25	0,5							5000
13.	Телевизионная реклама	20000						1							20000
14.	Флаера	10000					0,5	0,5							10000
	всего		3000	202500	126500	53750	59250	27500	0	0	0	0	0	0	472500

Таблица 5 Ассортимент изделий

№ п/п	Наименование изделия	себестоимость	оптовая цена	розничная цена
1.	Хлеб белый обеденный	2,38	3,40	4,25
2.	Хлеб черный "Бородинский"	2,13	3,04	3,80
3.	Батон белый нарезной	1,79	2,56	3,20
4.	Рогалик	0,84	1,20	1,50
5.	Бублик с маком	0,70	1,00	1,25
6.	Плетёнка	3,44	4,92	6,15

На ее основе плана выпуска изделий (оказания услуг), подставляя показатели для розничных цен и себестоимости рассчитывают следующие таблицы – валовой доход и себестоимость продукции (по месяцам и по видам продукции). Значения ячейки получаем умножением количества данного товара или услуги в данном месяце на розничную цену и себестоимость соответственно.

Постоянные расходы вычисляются с помощью двух таблиц. В первой они представлены в физическом выражении, во второй – в денежном эквиваленте (Таблицы 9 и 10).

Следующим этапом (6 страница книги) определяются расходы на персонал. Первая таблица показывает штатное расписание (указывается перечень должностей, количество единиц каждой должности, условия и размер оплаты труда). Вторая таблица показывает потребность в штатных единицах ежемесячно. В таблице «Расходы на персонал», значения получают умножением количества на ставку. Внизу таблицы вводится строчка ВСЕГО, где суммируется ежемесячно сумма расходов на персонал. С учетом процента начислений на фонд заработной платы для выбранного вида деятельности рассчитывается общая сумма расходов на персонал с учетом начислений (Таблицы 11, 12, 13).

Предлагаемая система расчетных таблиц позволяет рассчитать показатели расходной и доходной части проекта на периоде создания производственной базы предприятия и его выхода сначала на точку безубыточности, а затем на плановые показатели производства в стабильном режиме производственной деятельности. Расходы на персонал можно отнести к постоянным и переменным расходам в зависимости от системы оплаты труда (ставка, премиальная или пропорциональная оплата), однако в рассматриваемой системе расчета они учитываются отдельно. Отдельный расчет расходов на персонал дает дополнительные удобства при дальнейших итерациях, когда возникает необходимость учета влияния налогообложения прибыли и НДС. Кроме того, это дает дополнительные возможности для анализа структуры затрат на реализацию бизнес проекта.

На следующем этапе (7 страница книги) можно переходить к определению финансового баланса проекта за один или два первых года его реализации. В таблицу вносятся итоговые строки месячных расчетов по всем видам расходов и доходов (Таблица 13).

Таблица 6 План производства

№ п/п	Наименование продукции	Месяцы											
		окт	ноя	дек	январь	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Хлеб белый обеденный						18000	36000	54000	64800	72000	72000	72000
2.	Хлеб черный "Бородинский"						18000	36000	54000	64800	72000	72000	72000
3.	Батон белый нарезной						27000	54000	81000	97200	108000	108000	108000
4.	Рогалик						75000	150000	225000	270000	300000	300000	300000
5.	Бублик с маком						90000	180000	270000	324000	360000	360000	360000
6.	Плетёнка						9000	18000	27000	32400	36000	36000	36000

Таблица 7 Производственные затраты (переменные без оплаты труда)

№ п/п	Наименование продукции	Месяцы											
		окт	ноя	дек	январь	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Хлеб белый обеденный	0	0	0	0	0	42 840	85 680	128 520	154 224	171 360	171 360	171 360
2.	Хлеб черный "Бородинский"	0	0	0	0	0	38 304	76 608	114 912	137 894	153 216	153 216	153 216
3.	Батон белый нарезной	0	0	0	0	0	48 384	96 768	145 152	174 182	193 536	193 536	193 536
4.	Рогалик	0	0	0	0	0	63 000	126 000	189 000	226 800	252 000	252 000	252 000
5.	Бублик с маком	0	0	0	0	0	63 000	126 000	189 000	226 800	252 000	252 000	252 000
6.	Плетёнка	0	0	0	0	0	30 996	61 992	92 988	111 586	123 984	123 984	123 984
	Итого	0	0	0	0	0	286 524	573 048	859 572	1 031 486	1 146 096	1 146 096	1 146 096

Таблица 8 Валовой доход

№ п/п	Наименование продукции	Месяцы											
		окт	ноя	дек	январь	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Хлеб белый обеденный	0	0	0	0	0	76 500	153 000	229 500	275 400	306 000	306 000	306 000
2.	Хлеб черный "Бородинский"	0	0	0	0	0	68 400	136 800	205 200	246 240	273 600	273 600	273 600
3.	Батон белый нарезной	0	0	0	0	0	86 400	172 800	259 200	311 040	345 600	345 600	345 600
4.	Рогалик	0	0	0	0	0	112 500	225 000	337 500	405 000	450 000	450 000	450 000
5.	Бублик с маком	0	0	0	0	0	112 500	225 000	337 500	405 000	450 000	450 000	450 000
6.	Плетёнка	0	0	0	0	0	55 350	110 700	166 050	199 260	221 400	221 400	221 400
	Итого	0	0	0	0	0	511 650	1 023 300	1 534 950	1 841 940	2 046 600	2 046 600	2 046 600

Таблица 9 Постоянные расходы, виды

№ п/п	Вид расходов	Месяцы											
		окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Освещение территории		0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1
2.	Пульт централизованной охраны			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.	Офисные расходы		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.	Доступ к Internet		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.	Телефонная связь		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Таблица 10 Сумма постоянных расходов

№ п/п	Вид расходов	Цена	Месяцы											
			окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Освещение территории	1000	0	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2.	Пульт централизованной охраны	200	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
3.	Офисные расходы	300	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
4.	Доступ к Internet	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5.	Телефонная связь	600	0	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
	Итого		0	1500	1700	1700	1700	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200

Таблица 11 Перечень штатных единиц

№ п/п	Наименование должности	Вид оплаты	Тариф	Ед. изм.
1	Директор	ставка	4000	грн./мес.
2	Кладовщик	ставка	2500	грн./мес.
3	Бухгалтер	ставка	3000	грн./мес.
4	Технолог	ставка	3000	грн./мес.
5	Охранник	почасовая	10	грн./час.
6	Пекарь	ставка	2700	грн./мес.
7	Грузчик	ставка	2000	грн./мес.
8	Уборщица	ставка	1500	грн./мес.
9	Реализатор	ставка	2500	грн./мес.

Таблица 11 Потребность в персонале

№ п/п	Должность	Месяцы											
		окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Директор	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Кладовщик		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Бухгалтер				1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Технолог			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Охранник		480	480	480	720	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440
6	Пекарь			1	2	4	8	8	8	8	8	8	8
7	Грузчик		2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
8	Уборщица		1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
9	Реализатор						20	30	30	40	40	40	40

Таблица 12 Расходы на персонал

№ п/п	Должность	Месяцы											
		окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Директор	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
2	Кладовщик	0	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
3	Бухгалтер	0	0	0	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
4	Технолог	0	0	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
5	Охранник	0	4800	4800	4800	7200	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400
6	Пекарь	0	0	2700	5400	10800	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600
7	Грузчик	0	4000	4000	4000	4000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
8	Уборщица	0	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
9	Реализатор	0	0	0	0	0	50000	75000	75000	100000	100000	100000	100000
	Всего	4000	16800	22500	28200	36000	109500	134500	134500	159500	159500	159500	159500
	Начисления	1400	5880	7875	9870	12600	38325	47075	47075	55825	55825	55825	55825
	Всего с начислениями	5400	22680	30375	38070	48600	147825	181575	181575	215325	215325	215325	215325

Таблица 13

№ п/п	Вид расхода	Месяцы											
		окт	ноя	дек	январ	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Валовый доход	0	0	0	0	0	511 650	1 023 300	1 534 950	1 841 940	2 046 600	2 046 600	2 046 600
2.	Постоянные расходы	0	1 500	1 700	1 700	1 700	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
3.	Переменные расходы	0	0	0	0	0	286 524	573 048	859 572	1 031 486	1 146 096	1 146 096	1 146 096
4.	Стартовые расходы	1 203 000	1 202 500	166 500	62 750	59 250	27 500	9 000	0	9 000	0	0	0
5.	Расход на персонал	5 400	22 680	30 375	38 070	48 600	147 825	181 575	181 575	215 325	215 325	215 325	215 325
	Всего	-1 208 400	-1 226 680	-198 575	-102 520	-109 550	47 601	257 477	491 603	583 929	682 979	682 979	682 979
	Всего накопительно	-1 208 400	-2 435 080	-2 633 655	-2 736 175	-2 845 725	-2 798 124	-2 540 647	-2 049 044	-1 465 115	-782 136	-99 157	583 822

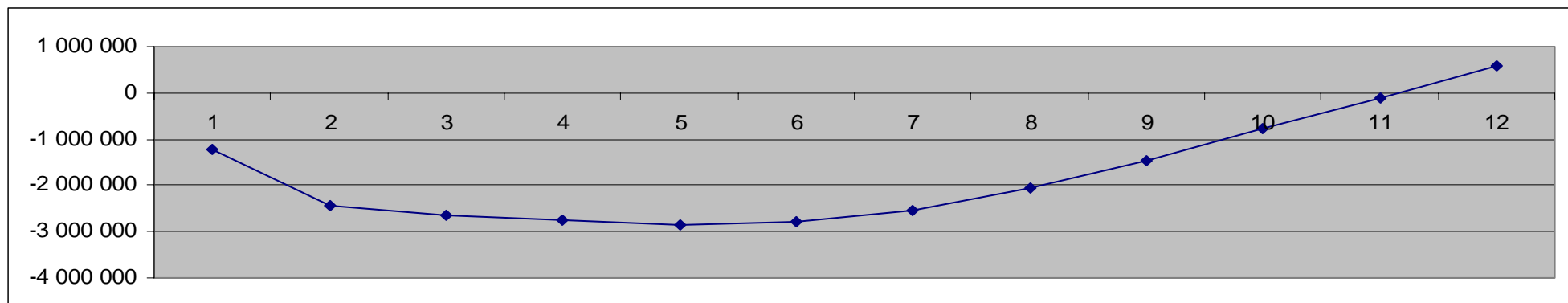


Рис. 4

В итоговой строке **Валовой доход** учитывается с «+», **Расходы** с «-», и получается значение баланса ежемесячно. Для получения общего баланса проекта вносим строку **Всего накопительно**.

Всего накопительного = Всего + каждый месяц (помесячно)

По данным этой строке строится диаграмма, которая позволяет оценить параметры проекта (Рис. 4). На основании диаграммы проводится первичная оценка привлекательного проекта и реальности заложенных в его расчет показателей. Анализ предварительной балансовой таблицы и диаграммы позволяет оценить основные финансовые параметры проекта – объем финансирования, срок выхода на точку безубыточности, срок возврата инвестиций.

На следующем этапе формируется модель финансовой части проекта, определяются источники привлечения средств, схема инвестирования, потребность в кредитах, модель кредитования и учитываются расходы связанные с привлечением финансовых ресурсов. Если проект не удастся выполнить за счет собственных средств владельца, то следующим приемлемым вариантом является привлечение целевого инвестора на условиях продажи доли создаваемого предприятия. Еще одним вариантом является акционирование предприятия. В этом случае привлекаются средства большого количества участников, которые, являясь владельцами акций, также становятся совладельцами проекта. Если ни один из приведенных вариантов не возможен, то остается путь привлечения средств через кредит. Для малого и среднего бизнеса это наиболее часто используемый вариант. Классической схемой кредитования создания производства является долгосрочный кредит (3-5 лет) в форме кредитной линии с отсрочкой погашения суммы кредита (обычно от 6 до 12 месяцев) на время, соответствующее периоду выхода на точку безубыточности, с коэффициентом запаса 25%. При этом оговаривается лимит кредитной линии, в размере не менее необходимого кредитного финансирования (обычно принимается запас 25-30 % от расчетного размера кредита). Схематически показано на Рисунке 5.

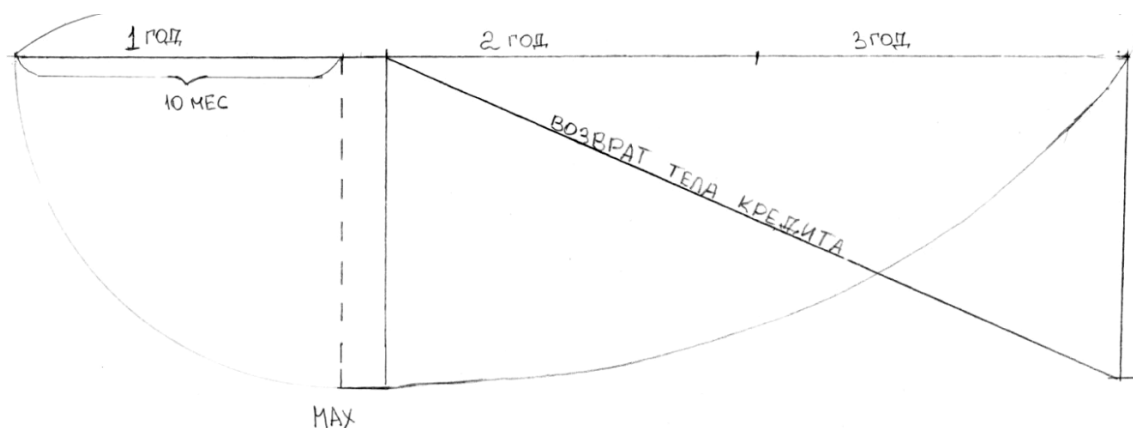


Рис 5

Размер лимита кредитной линии определяет размер обеспечения, который предоставляется банку по кредитному договору. Дисконт оценочной стоимости обеспечения составляет от 30% до 60%. Банковский механизм реализации такого кредитования следующей: на основании кредитного договора банк открывает текущий счет по мере создания банков. Счет предприятие представляет банку, счета на оплату услуг работ и оборудования. Банк производит оплату из собственных средств, платежи суммируются, увеличивая финансовые обязательства предприятия. Процент на кредит начисляется по итогам каждого месяца. На начальных этапах процентные платежи погашаются за счет инвестиционных средств.

Помимо оценки объема прямых расходов на обслуживание, привлечения кредитных средств, при оценке привлекательности бизнес проекта можно проводить дисконтирование вложенных собственных средств. Дисконтирование учитывает недополученную выгоду из-за того, что средства, вложенные в развитие производства, могли бы быть размещены на банковском счету. Расчет недополученного дохода производится ежемесячно умножением вложенной суммы на ставку банковского депозита.

Предварительную оценку расходов, связанных с привлечением внешнего кредита можно провести отдельно, рассчитав на странице 8 примерную схему возврата кредита (Таблица 14).

Таблица 14 Схема кредитования

Месяц	Сумма инвести-рования	Сумма кредита	Выплата %	Возврат суммы кредита	Суммарный месячный платёж
1	1 208 400	708 400			0
2	1 226 680	1 935 080	7084		7084
3	198 575	2 126 571	19351		19351
4	102 520	2 229 091	21266		21266
5	109 550	2 338 641	22291		22291
6	0	2 338 641	23386		23386
7	0	2 338 641	23386		23386
8	0	2 338 641	23386		23386
9	0	2 338 641	23386		23386
10	0	2 338 641	23386		23386
11	0	2 338 641	23386		23386
12	0	2 338 641	23386		23386
1		2 338 641	23386	194887	218273
2		2 143 754	23386	194887	218273
3		1 948 868	21438	194887	216324
4		1 753 981	19489	194887	214375
5		1 559 094	17540	194887	212427
6		1 364 207	15591	194887	210478
7		1 169 321	13642	194887	208529
8		974 434	11693	194887	206580
9		779 547	9744	194887	204631
10		584 660	7795	194887	202682
11		389 774	5847	194887	200733
12		194 887	3898	194887	198784
		0	1949		1949

Расходы на кредит 409094

В этой таблице важно оценить максимальный размер месячного платежа и сравнить его с суммой дохода за соответствующий месяц. Если сумма платежа равна доходу или превышает его – рассматриваемая схема кредитования неприемлема.

Финальная оценка показателей бизнес плана проводится после построения новой **Итоговой таблицы**, где учитывается дисконтирование и расходы на привлечение финансовых средств, в соответствии с выбранной схемой. Для того что бы расчертить схему плана кредитования вводят следующие строки таблицы:

- Помесячная потребность в инвестиционных средствах (берем из предварительных счетов);
- Помесячно расходы по кредиту на выплату процентов;
- Помесячно расходы по возврату тела кредита;
- Помесячно итоговый объем финансовых обязательств по кредиту.

в этой же таблице считается новый баланс, переносится строка доходной части из предварительного расчета, рассчитывается строка уточненного баланса и строится уточненный график финансирования. Упрощенный вариант расчета без учета дисконтирования приведен в Таблице 15 и новая диаграмма на Рисунке 6. Уточненный расчет с учетом особенностей инвестирования, дает полное представление о расходах на реализацию БП.

Если ставится задача учета дисконтирования инвестиционных средств, то при расчете бизнес-плана создается таблица, которая ежемесячно отображает объем инвестирование в проект. В случае, если источников инвестирование несколько, то для каждого из них ведется отдельная строка. По общей сумме инвестирования каждого источника ежемесячно вычисляется дисконт. Финальный расчет проводится к сроку возврата инвестиций.

Учет налогообложения. Третья итерация расчета показателей бизнес-плана проводится для учета влияния налогообложения. Все налоги можно разделить на три группы.:

- Налоги на фонд заработной платы;
- НДС;
- Налог на прибыль.

При данной системе расчета налоги на зарплату рассчитываются сразу в разделе «Расходы на персонал». Для определения величины НДС и размере налога на прибыль необходимо провести расчет базу налогообложения и размера налогового кредита.

НДС согласно правилам администрирования данного налога в Украине рассчитывается (и оплачивается) по итогам каждого месяца. НДС начисляется на сумму валового дохода, но его величина уменьшается на сумму налогового кредита за текущий и прошлые месяцы. При создании нового предприятия до начала производственной деятельности как правило есть возможность накопить значительный кредит по НДС. Применительно к системе расчета БП это означает, что с самого начала необходимо отслеживать величину данного кредита.

Таблица 15 Баланс с учетом схемы инвестирования

№ п/п	Вид расхода	Месяцы											
		окт	ноя	дек	январь	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Собственные средства	500000											
2	Валовый доход	0	0	0	0	0	511650	1023300	1534950	1841940	2046600	2046600	2046600
3	Постоянные расходы	0	1500	1700	1700	1700	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200
4	Переменные расходы	0	0	0	0	0	286524	573048	859572	1031486	1146096	1146096	1146096
5	Стартовые расходы	1203000	1202500	166500	62750	59250	27500	9000	0	9000	0	0	0
6	Расход на персонал	5400	22680	30375	38070	48600	147825	181575	181575	215325	215325	215325	215325
	Всего	-1208400	-1233764	-217997	-124122	-132393	23434	233310	467436	559762	658812	658812	658812
	Инвестирование	708400	1233764	217997	124122	132393	0	0	0	0	0	0	0
	Сумма кредита	708400	1942164	2160161	2284282	2416675	2416675	2416675	2416675	2416675	2416675	2416675	2416675
	проценты		7084	19422	21602	22843	24167	24167	24167	24167	24167	24167	24167
	возврат												
	Всего накопительно	-1208400	-2442164	-2660161	-2784282	-2916675	-2893241	-2659931	-2192494	-1632732	-973920	-315108	343704

№ п/п	Вид расхода	Месяцы											
		окт	ноя	дек	январь	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Собственные средства												
2	Валовый доход	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600	2046600
3	Постоянные расходы	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200
4	Переменные расходы	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096	1146096
5	Стартовые расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Расход на персонал	215325	215325	215325	215325	215325	215325	215325	215325	215325	215325	215325	215325
	Всего	457423	457423	459437	461450	463464	465478	467492	469506	471520	473534	475548	477562
	Инвестирование	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Сумма кредита	2416675	2215285	2013896	1812506	1611117	1409727	1208338	1006948	805558	604169	402779	201390
	проценты	24167	24167	22153	20139	18125	16111	14097	12083	10069	8056	6042	4028
	возврат	201390	201390	201390	201390	201390	201390	201390	201390	201390	201390	201390	201390
	Всего накопительно	801127	1258550	1717986	2179437	2642901	3108379	3575871	4045377	4516897	4990431	5465979	5 943 540

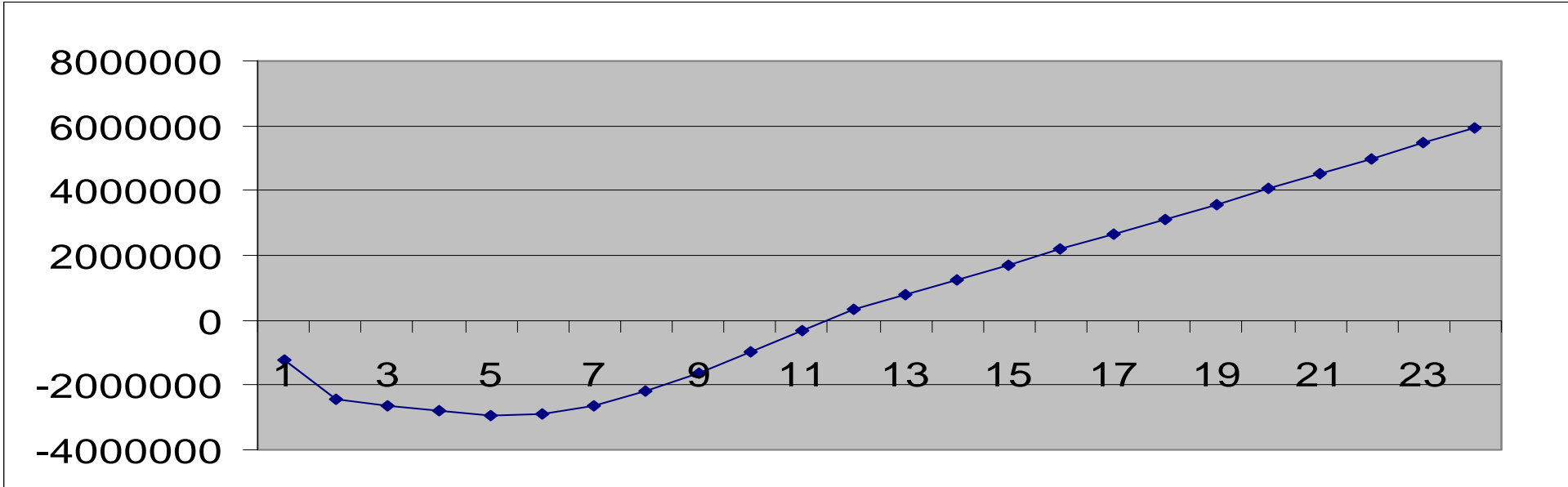


Рис 6

В расчет включается страница «Расчет НДС», на которой ежемесячно отображается динамика изменений размере кредита по НДС, и возникновение обязательств по погашению НДС в счет государства. Ставка НДС составляет 20%, это означает, что 1/6 всех расходов кроме фонда оплаты труда засчитывается в увеличение кредита по НДС. После начала производственной деятельности предприятия, 1/6 валового дохода, полученного от этой деятельности зачисляется в текущие обязательства предприятия по оплате НДС. Поскольку сумма возникающих обязательств по оплате НДС у стабильно функционирующего предприятия всегда превышает объем получаемого им налогового кредита по НДС, в течении некоторого периода происходит погашение накопленного за время создания производственной базы предприятия кредита. После этого ежемесячно предприятие должно оплачивать на соответствующие счета сумм разницы между налоговыми обязательствами и налоговым кредитом по НДС за прошедший месяц. Данные платежи относятся к расходам.

Налог на прибыль. Начисляется и оплачивается поквартально. В связи с тем, что финансовый и бухгалтерский учет по разному рассматривают различные траты, необходимо с момента начала деятельности предприятия отслеживать поквартальный баланс. Начисление прибыли производится согласно правилам бухгалтерского учета. Согласно этим правилам внесение финансовых средств на счет предприятия учредителями рассматривается как доход, если это возвратная финансовая помощь и не рассматривается как доход, если это взнос в счет выплаты уставного фонда. Трата денег на закупку основных средств производства (земля, здания, оборудование) не является доходом. Получение кредита в банке не является доходом, а его возврат не является расходом. Выплата процентов по кредиту является расходом.

Для расчета ставки налога на прибыль в таблице «Налог на прибыль» поквартально рассчитывается база налогообложения и вычисляется ставка налога. В балансовой таблице расчета показателей бизнес проекта налог на прибыль относится к расходам. Для вычисления показателей бизнес проекта с учетом налогов строится еще одна балансовая таблица, которая отличается от предыдущей тем, что в нее добавляются строки расходов на оплату НДС и налога на прибыль из соответствующих таблиц. Отдельно фиксируется состояние расчетного счета предприятия, на котором не должен получаться отрицательный баланс.

После завершения расчета бизнес плана производится анализ полученных экономических показателей и дается заключение о перспективности предложенного проекта.

По результатам выполнения лабораторных работ оформляется контрольная работа, состоящая из теоретической и расчетной части – бизнес план создания предприятия на основании оригинальной бизнес идеи студента. Работа распечатывается на листах формата А4 в соответствии с принятыми правилами и переплетается в папку-скоросшиватель.

Основна література

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Виселев А.Д. – Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. – Бізнес-план: Практ. Посіб.: Пер. з 4-го англ. Вид. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2005. – 434 с.
3. Бизнес-планы. Полное справочное руководство/Под ред. И.М. Степнова – М.:Лаборатория базовых знаний, 2001.-240 с.: - ил.
4. Фінансова діяльність підприємства: Підручник /Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І.- К.: Либідь, 2003.-384с.
5. Калянов Г.Н. – CASE-технологии. Консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. – 3-е изд. – М.: Горячая линия-Телеком, 2002. – 320 с.
6. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркитан О.С. Бізнес-планування фірми: навч. Посіб. – К.: Знання, 2006. – 423 с.
7. Ушаков И.И. – Бизнес-план. СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
8. Скворцов М.Н. Бізнес-план підприємства –К.: Вища шк., 1995
9. Финансовый менеджмент. Учебник под ред. Е.С. Стояновой. Изд. 5. – М.: Перспектива.- 2000.