

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
Иркутской области  
«Профессиональное училище №39 п. Центральный Хазан»

**Методические рекомендации по разработке бизнес-плана  
(бизнес-планирование)**

**ОП.19. ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
35.02.01 Лесное и лесопарковое хозяйство  
подготовки специалистов среднего звена  
по программе базовой подготовки

2019

# **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЕКТА**

**Разработка бизнес-плана (бизнес-планирование) является исходной составляющей предпринимательской деятельности.**

Бизнес-планирование можно определить как процедуру разработки, обоснования и принятия стратегических решений по определению важнейших перспективных параметров предпринимательской деятельности. Формальным результатом бизнес-планирования является бизнес-план – плановый документ, структурированный в соответствии с предъявляемыми требованиями, включающий детально прописанные составляющие бизнес-проекта:

- описание (моделирование) будущего бизнеса;
- комплекс доказательств реалистичности и эффективности предлагаемых предпринимательских решений;
- характеристика содержания и последовательности действий по реализации бизнес-проекта.

Различают внутреннее и внешнее направления использования бизнес-плана.

Внутреннее направление – бизнес-план используется самим предпринимателем в качестве инструкции по созданию и развитию бизнеса, а также для определения потребности в ресурсах и оценки показателей эффективности их использования.

Внешнее направление – бизнес-план выступает в качестве инвестиционного предложения для потенциальных партнеров и инвесторов.

Не существует единого нормативного документа, регламентирующего требования к разработке бизнес-плана, такие требования определяются пользователем (заказчиком). Принятая данными методическими указаниями структура соответствует логике проведения обоснований и соответствует современным представлениям о бизнес-планировании.

Допустимо дублирование информации в разных разделах бизнес-плана. Так, для характеристики организации в разделе «Описание фирмы» рекомендуется привести её общую структуру, которая в дальнейшем будет более подробно рассмотрена в разделе «Организационный план».

## **3.1. Рекомендации по разработке бизнес-плана бизнес-проекта**

Ниже приводятся рекомендации по разработке основных разделов бизнес-плана – второй главы курсового проекта (используется нумерация, приведенная в п. 2 методических указаний).

## **Резюме**

Резюме – краткое итоговое представление основных положений бизнес-плана. Резюме находится в начале документа, позволяет оперативно ознакомиться с важнейшими параметрами и сформировать общее представление о бизнес-проекте.

В резюме должна быть отражена цель проекта, дана краткая характеристика фирмы, указаны конкурентные преимущества фирмы и ее продукции, необходимые ресурсы. Также следует отразить общую ситуацию на рынке по рассматриваемому продукту, размер необходимых инвестиций и источники их финансирования, показана эффективность проекта.

## **Описание фирмы**

В данном разделе дается характеристика фирмы – объекта бизнес-проекта. Если проект реализуется на основе действующего предприятия – описывается существующая фирма; в случае, если бизнес-проект предполагает создание бизнеса «с нуля» – приводится описание вновь создаваемой фирмы. В характеристике фирмы должны быть отражены её полное наименование, юридический адрес, фактическое место расположения, форма собственности, размер уставного капитала, инициаторы проекта, учредители предприятия с указанием доли в уставном капитале, виды деятельности предприятия с указанием кодов ОКВЭД.

Также в этом разделе должны быть сформулированы основные цели фирмы и возможности их достижения, показана её организационная структура, дана краткая характеристика применяемых технологий, приведены основные кадровые показатели (численность, профессиональная структура, производительность труда).

## **Конкурентный анализ и конкурентная стратегия**

В данном разделе бизнес-плана необходимо проанализировать конкуренцию в сфере деятельности создаваемой фирмы, выработать стратегию ведения конкурентной борьбы для получения конкурентных преимуществ.

Проведение конкурентного анализа предлагается выполнять в следующей последовательности.

**1. Особенности осуществления предпринимательской деятельности и ведения конкурентной борьбы в отрасли – отраслевой анализ.**

При проведении отраслевого анализа рассматриваются основные количественные и качественные характеристики отрасли для оценки её привлекательности как сферы предпринимательской деятельности. К числу таких характеристик можно отнести:

- народнохозяйственное значение отрасли;
- доля отрасли в национальной экономике;
- численность занятых в отрасли;
- динамика основных отраслевых показателей;
- территориальное распределение производственных мощностей;
- обеспеченность ресурсами;
- научно-технический уровень;
- характер конкуренции;
- показатели экономической привлекательности отрасли (уровень и структура отраслевых издержек, показатели рентабельности (инвестиций, продаж, производства);
  - входные и выходные барьеры;
  - отраслевое нормативно-правовое регулирование;
  - отраслевые проблемы стратегического характера, основные угрозы и риски.

На основе анализа изучения указанных факторов делаются выводы об особенностях предпринимательства в данной отрасли.

В целях проведения конкурентного анализа выявляются отраслевые ключевые (критические) факторы успеха (КФУ).

КФУ – важнейшие характеристики деятельности фирмы, высокий уровень развитости (качества) которых обеспечивает получение конкурентных преимуществ в отрасли, к которой относится фирма.

## **2. Региональный анализ.**

На данном этапе оценивается влияние территориального расположения на деятельность фирмы и характер конкуренции. Целесообразно привести географическую карту, на которой показаны дислокация фирмы и её основных конкурентов.

При проведении регионального анализа рассматривается комплекс факторов, определяющих условия ведения предпринимательской деятельности на соответствующей территории (географических, природно-климатических, демографических, политических, государственно-правовых, экономических, технологических, инфраструктурных).

По результатам регионального анализа делаются выводы относительно специфики ведения предпринимательской деятельности на соответствующей территории.

## **3. Анализ факторов конкуренции.**

Для системной оценки конкуренции анализируются основные факторы конкуренции (модель пяти факторов конкуренции М. Портера):

- конкуренция между действующими на данном рынке фирмами;

- возможность появления новых конкурентов;
- конкурентное давление фирм-поставщиков;
- конкурентное давление потребителей;
- появление товаров-заменителей.

#### ***4. Определение состава конкурентной группы.***

В конкурентную группу входят фирмы, являющиеся непосредственными конкурентами для создаваемой фирмы. Критериями отнесения фирм к составу конкурентной группы являются:

- общий целевой рынок;
- общая территория деятельности;
- идентичность продукции;
- сходство применяемых технологий и ресурсов;
- сходные коммерческие интересы.

Таким образом, в конкурентную группу входят фирмы, обладающие сходством по ряду параметров.

Для визуального представления состава конкурентной группы рекомендуется построить конкурентную карту. Порядок построения конкурентной карты приводится ниже.

Необходимо по возможности подробнее охарактеризовать фирмы, входящие в конкурентную группу, на основе полученных данных привести следующую информацию в отношении системы деятельности фирм-конкурентов: полное название, юридический статус, форма собственности, местоположение (юридический адрес и фактическое расположение), основные направления деятельности и виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг, опыт работы на рынке, позиция, занимаемая на рынке, оценка стратегии и предполагаемые будущие действия, объем производства, организационная структура, применяемые технологии, численность занятых. Рекомендуется дать оценку сильных и слабых сторон фирм-конкурентов.

Характеристику конкурентов рекомендуется представить в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1

**Характеристика конкурентов**

Название фирмы, общая характеристика	Сильные стороны	Слабые стороны
Фирма А		
Фирма В		
Фирма С		

## **5. Конкурентный анализ на основе экспертной оценки КФУ.**

Для проведения конкурентного анализа для каждой фирмы, входящей в конкурентную группу, экспертно дается оценка качества показателей КФУ в баллах (от 1 до 10) при соблюдении следующих условий:

9–10 баллов – лидерская позиция, «мировой уровень» по данному показателю;

7–8 баллов – сильная позиция, последователи лидеров по данному показателю;

5–6 баллов – умеренно-сильная позиция, показатель КФУ позволяет участвовать в конкурентной борьбе без существенных проблем, но без претензий на лидерство;

3–4 балла – слабая позиция, показатель КФУ отражает наличие серьёзных проблем в данной сфере конкуренции;

1–2 балла – очень слабая позиция, фирма неконкурентоспособна по данному показателю.

Для оценки влияния каждого фактора на общую конкурентоспособность фирмы показатели КФУ ранжируются в зависимости от силы влияния, и им экспертно присваиваются коэффициенты значимости ( $k_i$ ) при соблюдении следующего условия:

$$\sum_{i=1}^n k_i = 1,$$

где  $k_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го КФУ.

На основе полученных экспертным путем данных составляется сравнительная таблица (в методических указаниях приводятся условные значения), эти данные будут в дальнейшем использованы в целях конкурентного анализа (таблица 2).

Таблица 2

## Сравнительная таблица

Показатели КФУ	ранг	$k$	Оценка в баллах для каждой фирмы					
			Фирма А		Фирма В		Фирма С	
			оценка	взве-шенная	оценка	взве-шенная	оценка	взве-шенная
КФУ 1	5	0,1	7	0,7	5	0,5	6	0,6
КФУ 2	2	0,25	5	1,25	6	1,5	7	1,75
КФУ 3	3	0,2	7	1,4	5	1	6	1,2
КФУ 4	1	0,3	6	1,8	7	2,1	5	1,5
КФУ 5	4	0,15	5	0,75	6	0,9	8	1,2
Итого		1		5,9		6		6,25

На основе показателей, приведенных в таблице 2, составляются конкурентная карта, строятся графические профили конкурентоспособности, определяются значения интегральных показателей конкурентоспособности.

Для построения конкурентной карты выбирается два показателя КФУ, представляющих наибольший интерес для конкурентного анализа. Их значения по каждой фирме, входящей в конкурентную группу, отражаются в системе координат. Например, КФУ 4 – X, КФУ 2 – Y. Тогда конкурентная карта будет иметь следующий вид (рисунок 1).

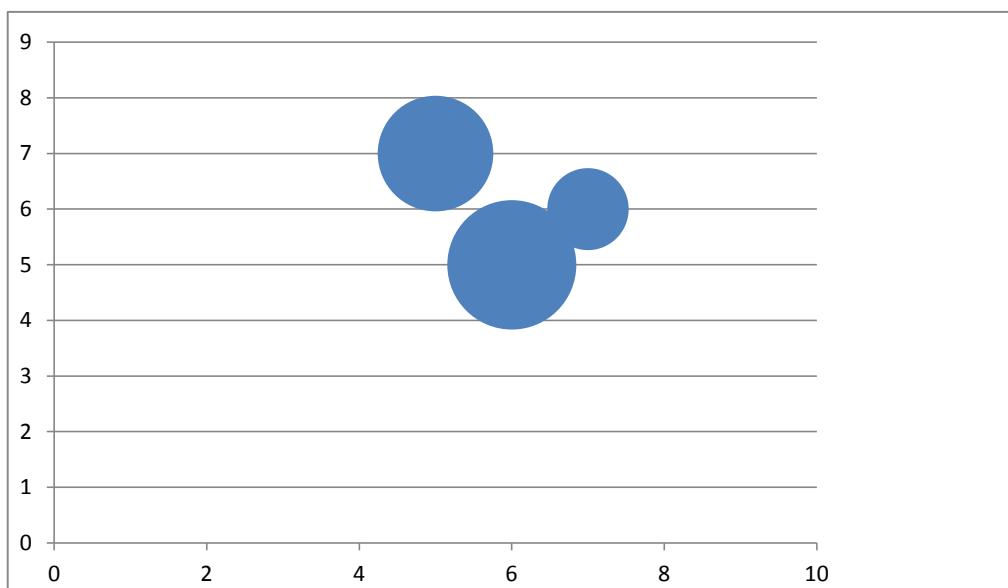


Рис. 1. Конкурентная карта

Графические профили конкурентоспособности строятся по всем показателям КФУ для всех фирм. Их строят совместно (рисунок 2).

Для обобщенной оценки уровня конкурентоспособности фирм рассчитывается интегральный показатель (ИПК) по следующей формуле:

$$ИПК_j = \sum_{i=1}^n ПК_{ij} \cdot k_i,$$

где  $ИПК_j$  – интегральный показатель конкурентоспособности  $j$ -ой фирмы;

$ПК_{ij}$  – оценка в баллах  $i$ -го показателя КФУ  $j$ -ой фирмы.

Расчет значений ИПК для анализируемых фирм приведен в таблице 3 (Итого).

**6. По результатам конкурентного анализа вырабатывается конкурентная стратегия создаваемой фирмы.** Выделяются следующие базовые конкурентные стратегии:

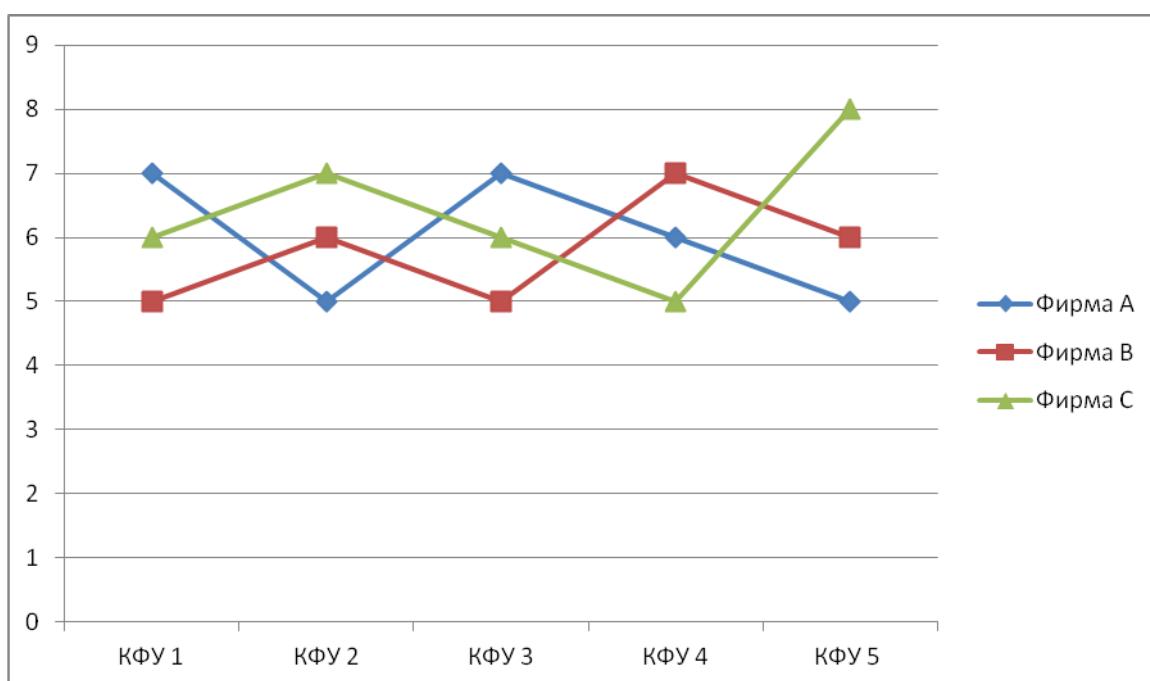


Рис. 2. Графические профили конкурентоспособности

**Лидерство в издержках.** Конкурентное преимущество достигается за счет относительно низких издержек, что позволяет предлагать продукцию по ценам ниже, чем у конкурентов.

**Дифференциация.** Конкурентное преимущество обеспечивается за счет лучших, чем у конкурентов, показателей качества и ассортимента продукции.

**Оптимальные издержки.** Фирма предлагает наиболее привлекательные для потребителей предложения по соотношению «цена – качество».

**Фокусирование.** Фирма максимально концентрирует свои действия на относительно узком сегменте рынка и стремится завоевать предпочтения у его представителей.

Конкурентную стратегию необходимо конкретизировать путём выбора действий, за счет которых предприниматель получит конкурентные

преимущества (интенсивная реклама, скидки, привлечение высококлассных специалистов и т. д.). С учетом выбранной конкурентной стратегии принимаются планируемые значения показателей КФУ для создаваемой фирмы.

## **Маркетинговое обоснование**

Маркетинговое обоснование является первичным по отношению к другим обоснованиям бизнес-плана.

При этом маркетинговая стратегия предпринимательской деятельности во многом определяется принятой конкурентной стратегией.

Важнейшим условием качественного выполнения маркетингового обоснования является проведение маркетингового исследования для сбора и анализа необходимой информации. В бизнес-плане целесообразно привести план организации маркетингового исследования и его основные результаты.

Маркетинговое обоснование носит комплексный характер и проводится по основным элементам комплекса маркетинга: продукт, потребители, ценообразование, поставщики, продажи, продвижение. Порядок обоснования указанных параметров приводится ниже.

### ***Описание продукта (услуги)***

Эта часть маркетингового обоснования начинается с описания продукции (услуг), которые будут предложены рынку в результате функционирования создаваемой фирмы. Рекомендуется представить графическое изображение товара для его наглядного представления.

О продукте сообщается его назначение, область применения, показатели качества, экологические характеристики, показатели стандартизации и унификации, гарантии качества, возможности послепродажного обслуживания и предоставления сопутствующих товаров и дополнительных услуг, преимущества по сравнению с аналогичными товарами конкурентов.

При позиционировании продукта необходимо наряду с прочими отличительными особенностями рассмотреть особенности установления цены (более подробно вопросы ценообразования рассматриваются далее).

Кроме того, должны быть приведены сведения о дизайне, упаковке товара, показаны основные направления совершенствования продукта.

В случае, если фирма оказывает потребителям различные услуги, необходимо дать комплексное описание оказываемых услуг.

Важнейшее значение имеет выбор подхода к установлению ассортимента и описание предполагаемого ассортимента продукции. Ассортимент

предлагаемых товаров (услуг) должен быть представлен по основным ассортиментным группам.

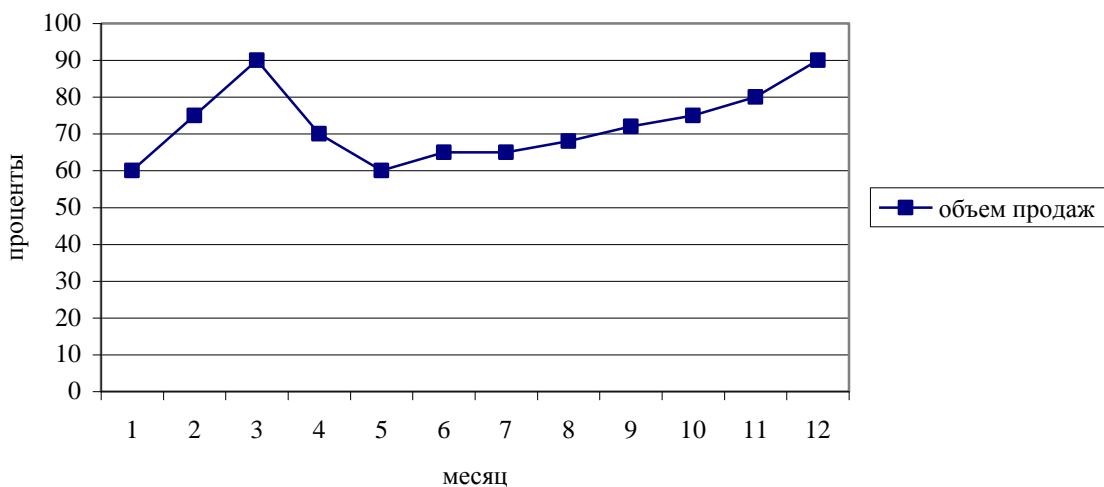
К данному разделу можно также отнести рассмотрение вопросов по-слепродаажного сопровождения, гарантий, предоставления дополнительных услуг.

### *Анализ спроса и прогноз сбыта*

Основой данного раздела бизнес-плана является информация, собранная в ходе проведения маркетингового исследования. Анализ спроса проводится в отношении рынка сбыта (сегмента рынка), на который намеревается выйти фирма. Для характеристики рынка сбыта необходимо определить ёмкость рынка, степень его насыщенности, изменения на ближайшую перспективу.

Целесообразно провести детальную сегментацию рынка и определить потенциально возможную сумму продаж. В результате анализа информации, привлеченной для написания этого раздела, следует дать прогноз реального объема продаж предлагаемого товара. При этом следует учитывать имеющиеся производственные и коммерческие возможности фирмы (ограничения по мощности, пропускной способности).

Важнейшим фактором, определяющим прогноз сбыта, является неравномерность спроса и, соответственно, продаж по времени. На такую неравномерность, в частности, влияет сезонность спроса. В целях прогноза сбыта можно на основе маркетингового исследования построить график изменения продаж в течение календарного года (рисунок 3).



**Рис. 3. График изменения продаж**

При прогнозировании объема продаж также рекомендуется привлечь в качестве экспертов сотрудников аналогичных фирм, непосредственно отвечающих за продажи, при этом необходимо учитывать ограничения, свя-

занные с защитой коммерческой тайны (требуется согласие владельца инсайдерской информации).

### ***Стратегия и методика ценообразования***

К числу стратегических решений, принимаемых предпринимателем, относится установление цен на выпускаемую продукцию.

За счет цены продукция фирмы получает стоимостное (денежное) выражение, определяется объем сбыта (объем продаж):

$$V_{np} = Q \cdot P,$$

где  $V_{np}$  – объем продаж;

$Q$  – количество единиц продукции;

$P$  – цена единицы продукции.

При этом, при прочих равных условиях, снижение цены приводит к увеличению количества приобретаемого товара. Цена является важнейшим фактором конкуренции.

Установление цен осуществляется в соответствии с принятыми стратегией и методами ценообразования. Например, при выборе ценовой стратегии при первичном проникновении на рынок может быть выбран метод ценообразования «установления цены на уровне текущих рыночных цен», при этом необходимо провести мониторинг цен фирм-конкурентов.

Важным элементом ценообразования являются скидки, их применение обеспечивает гибкость цен и позволяет привлечь потребителей.

С учетом указанных факторов в бизнес-плане определяются цены по предлагаемому ассортименту. Допустимо использовать при обосновании объема продаж усредненные цены, например для общественного питания и ресторанного бизнеса широко применяется такой показатель, как «средний чек».

### ***Выбор поставщиков***

К числу маркетинговых обоснований относится анализ рынка поставщиков и обоснование выбора организаций, у которых фирма будет закупать необходимые ресурсы. К числу основных критериев выбора поставщиков обычно относят такие критерии, как цена, качество, надежность.

Можно предложить следующую последовательность задач по выбору поставщиков:

1. Определение ассортимента необходимых ресурсов, товаров.
2. Определение потребностей по каждой разновидности.
3. Анализ рынка поставщиков исходя из принятых критериев.
4. Выбор поставщика, заключение договора поставки.

Рекомендуется привести краткую характеристику наиболее значимых фирм-поставщиков, описать возможности сотрудничества с ними.

## *Организация продаж*

В данном разделе рассматриваются вопросы товародвижения – перемещения и передачи прав собственности на товар в ходе его движения от производителя к потребителю, описываются методы и каналы реализации продукции (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), схемы обслуживания клиентов.

Анализируется логистика сбыта (хранение, сортировка, поиск на складе, размещение товара на торговых площадях и оборудовании, транспортировка). При организации сбыта предприниматель должен учитывать такие факторы, как удобство обслуживания, обеспечение роста продаж, снижение издержек обращения, расширение рынка сбыта.

Для предприятий розничной торговли особое внимание следует уделять вопросам мерчайзинга, обеспечивающего существенное (до 40 %) увеличение объема продаж.

## *Реклама*

Реклама является основным средством продвижения в маркетинге наряду с пропагандой, персональными продажами, PR, стимулированием приобретений и продаж. Продвижение обеспечивает доведение информации о фирме и ее продукции до потенциальных потребителей, формирует спрос и стимулирует сбыт продукции.

В данном разделе бизнес-плана необходимо обосновать выбор средств и методов продвижения в соответствии с принятой рекламной стратегией, указать фирмы, с которыми будет налажено сотрудничество по данному направлению.

Следует сообщить о планах участия в торговых ярмарках и выставках, отраслевых конференциях, размещения рекламы в средствах массовой информации, оценить возможности создания и поддержки собственного сайта, описать его содержание.

Большое значение в рекламе имеет выработка фирменного стиля, бренда, логотипа, их рекомендуется представить в данном разделе (или в приложениях к бизнес-плану).

Важно определить размер затрат на рекламу (рекламный бюджет) оценить ожидаемый эффект рекламной деятельности и ее эффективность.

При составлении рекламного бюджета необходимо исходить из того, что затраты на рекламные мероприятия на стадии реализации бизнес-проекта являются инвестициями, а на стадии функционирования бизнеса – текущими издержками.

## **Производственный (операционный) план**

Занятие предпринимательской деятельностью предполагает создание необходимой материально-технической базы. Вопросы по проектированию, созданию и функционированию материально-технической основы бизнеса рассматриваются в данном разделе бизнес-плана.

Двойное название раздела в методических указаниях связано с тем, что не все виды предпринимательской деятельности предполагают использование в качестве материально-технической основы бизнеса производственную систему. Для непроизводственных видов предпринимательства (например: торговля, услуги, финансы) создается так называемая операционная система. В этих случаях раздел правильнее называть «Операционный план».

При проектировании операционной системы необходимо обеспечивать соблюдение действующих норм (строительных, санитарных, противопожарных), а также принимать наиболее прогрессивные технологические решения.

Важнейшим исходным параметром, определяющим основные требования к проектированию операционной системы, является ее производительность (производственная мощность, пропускная способность), которая определяется с учетом потенциального спроса и ограничений по финансовым возможностям предпринимателя.

При выборе места расположения операционной системы необходимо учитывать такие факторы, как характер технологического процесса, доступность для потребителя, наличие необходимой инфраструктуры, стоимость недвижимости, обеспеченность ресурсами. Целесообразно показать расположение операционной системы на географической карте.

Рекомендуется привести графическое представление объекта в виде плана-схемы, объемного рисунка или фотографии аналога.

В описании операционной системы определяются потребности в земельных участках, объектах строительства, помещениях, способы их привлечения (покупка, строительство, аренда) и соответствующие затраты. Приводится экспликация (список) необходимых машин, механизмов, оборудования, инструментов, мебели, рассчитывается общая стоимость этих объектов, определяется потребность в сырье и материалах, потребность в электроэнергии и топливе, описывается процесс подготовки производства и контроля качества продукции.

В данном разделе приводятся расчеты следующих важнейших показателей операционной системы:

- объем инвестиций;
- производственная программа;
- операционные издержки.

Объем инвестиций определяется по объектам основных, оборотных средств, а также нематериальным активам.

По объектам недвижимости (земельным участкам, строительным объектам) при отсутствии точных данных о стоимости можно использовать приблизительный расчет исходя из площади объекта (в кв.м., сотках, гектарах) и соответствующей для данного вида объекта стоимости единицы площади.

На основании технологического проекта определяется потребность в оборудовании, машинах, механизмах, мебели, инструменте и рассчитываются инвестиции по этой позиции (таблица 4).

Таблица 4

**Потребность в оборудовании, машинах, механизмах, мебели и инструменте**

Наименование имущества	Мощность	Количество	Цена	Затраты на транспортировку и установку	Общие затраты, тыс. руб.
...					
Итого					

Инвестиции на формирование оборотных средств определяются исходя из размера первоначального запаса товарно-материальных ценностей (сырья, материалов, комплектующих, продуктов, товаров) и их стоимости. Кроме этих затрат, предприниматель для обеспечения платежеспособности фирмы должен создать резерв денежных средств в размере текущих затрат на первый месяц работы.

К инвестициям на формирование нематериальных активов можно отнести затраты на:

- юридическое оформление бизнеса;
- приобретение лицензий, патентов, франшизы, ноу-хау и т. п.;
- набор персонала и его обучение;
- рекламу на стадии бизнес-проекта.

В производственной программе (план выпуска) в табличной форме показываются показатели выпуска (реализации) продукции по видам в натуральном и стоимостном выражении с разбивкой по календарным периодам.

Определение размера текущих издержек рекомендуется осуществлять по следующим стоимостным элементам:

- материальные затраты;
- затраты на электроэнергию;
- затраты на топливо;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизационные отчисления;

- арендная плата;
- коммунальные платежи;
- прочие затраты.

Расходы на сырье, материалы, товары определяются исходя из потребности по видам ресурсов и цен на различные виды ресурсов. При этом расчете следует использовать обоснованные нормы затрат различных видов сырья на производство единицы продукции.

Расходы на электроэнергию определяются на основе норм потребления электроэнергии на единицу продукции или исходя из мощности оборудования, других устройств, времени их работы и тарифа на электроэнергию.

Если функционирование операционной системы предполагает использование топлива, производится расчет затрат на топливо исходя из показателей деятельности (время работы, расстояние и т. п.), норм расхода, стоимости единицы потребляемого вида топлива.

Затраты на оплату труда определяются в соответствии с принятой системой оплаты труда.

Затраты по отчислениям на социальные нужды определяются исходя из требований действующего законодательства.

Амортизационные отчисления определяются на основе первоначальной стоимости основных средств и норм амортизации.

Арендная плата рассчитывается исходя из площади арендуемого объекта и арендной ставки.

Рассчитываются затраты на коммунальные платежи исходя из потребности в холодной, горячей воде, отоплении, уборке территории и цен на эти услуги.

Прочие расходы рассчитываются в соответствующих разделах бизнес-плана (текущие расходы на рекламу, страховые платежи, налоговые отчисления и т. п.).

## **Организационный план**

### ***Система управления фирмой***

Необходимым условием успешной работы предпринимательской фирмы является эффективное управление. За счет управленаческой деятельности обеспечивается достижение поставленных целей, принятие и реализация управленческих решений в отношении выявленных проблем. Поэтому в составе бизнес-плана предусмотрен данный раздел, посвященный проектированию системы управления.

Прежде всего, необходимо определиться по вопросу руководства фирмой. Предприниматель – собственник фирмы может самостоятельно выполнять функции руководителя, занимая должность высшего единолич-

ного органа управления – Генерального директора (директора). При партнерской структуре собственности возможно распределение управлеченческих должностей между совладельцами, при этом следует придерживаться соблюдения принципа единоличия. Также можно привлечь в качестве первого руководителя на контрактной основе профессионального менеджера, имеющего необходимые опыт и компетенции. Возможны и другие варианты организации управления. Рекомендуется привести резюме кандидата (кандидатов) на занятие руководящей должности.

В разделе необходимо ясно представить характеристику основных параметров системы управления фирмой: сформулировать миссию фирмы, построить дерево целей, описать стратегию, привести схему организационной структуры, составить штатное расписание.

### ***Управление персоналом***

Ключевую роль в организационно-управленческом обеспечении деятельности фирмы играет система управления персоналом. В разделе рекомендуется изложить основные положения кадровой стратегии, в частности, источники комплектования персонала, требования к квалификации и профессиональной подготовке, мотивации сотрудников, оплаты и премирования трудовой деятельности, определить затраты по денежным выплатам работникам.

### **Юридический план**

Занятие предпринимательской деятельностью предполагает соблюдение закона. Принимая и реализуя бизнес-решения, предприниматель обязан исходить из соответствующей правовой основы. Правовая основа включает в себя совокупность юридических норм, регламентирующих различные аспекты предпринимательской деятельности и механизмы их реализации.

В разделе бизнес-плана «Юридический план» необходимо рассмотреть важнейшие составляющие правовой основы деятельности фирмы:

- обоснование выбора организационно-правовой формы;
- обеспечение защиты права собственности на используемое имущество;
- юридическое оформление бизнеса (государственная регистрация, постановка на учет в ИМНС, фондах, органах статистики, получение разрешений, лицензий, патентов, франшизы и т. д.);
- взаимодействие с государственными и муниципальными органами власти;
- особенности отраслевого правового регулирования;
- договорные отношения с контрагентами;

- трудовые отношения;
- юридическое обеспечение (самостоятельно, включение в штат юриста, обращение к консультантам по юридическим вопросам);
- обоснование выбора режима налогообложения.

При написании этого раздела бизнес-плана необходимо ознакомиться с соответствующими статьями гражданского, налогового, трудового, административного кодексов РФ.

## **Оценка рисков и страхование**

Для предпринимательской деятельности присуща высокая степень риска. Под риском понимается потенциальная вероятность недополучения намеченных результатов, доходов, возникновения убытков в определенном размере. Поэтому на стадии разработки бизнес-плана необходимо оценить возможные риски и выработать меры противодействия.

В курсовой работе приводятся наиболее вероятные для рассматриваемого предприятия виды рисков.

Для предотвращения потерь от различных рисков предусмотрено страхование наиболее ценного имущества: зданий, оборудования, запасов материальных ценностей. Необходимо определить, какое имущество будет страховаться, по каким рискам производится страхование, определить страховую компанию и страховой тариф, выполнить расчет расходов на страхование.

## **Финансовый план**

Финансовая составляющая предпринимательской деятельности имеет системообразующий характер. К основным финансовым обоснованиям в составе бизнес-плана можно отнести:

- определение потребности в инвестициях на осуществление бизнес-проекта;
- определение источников финансирования инвестиций (собственные средства, заемные средства, субсидии, коммерческий кредит и т. д.);
- планирование доходов и расходов;
- налоговое планирование;
- календарное планирование денежных поступлений и выплат (план денежных потоков);
- составление прогноза баланса;
- определение финансового результата;
- расчет показателей финансово-экономической эффективности бизнес-проекта.

Состав необходимых обоснований согласовывается с заказчиком бизнес-плана, при написании курсовой работы – с преподавателем.

Финансовые расчеты производятся в валюте Российской Федерации – рублях. Если предполагается проведение внешнеэкономических сделок (экспорт – импорт), необходимо перевести инвалютные финансовые показатели в рубли.

Различают простые (без применения дисконтирования), и сложные (с применением дисконтирования) методы определения финансовых результатов и расчетов показателей финансово-экономической эффективности бизнес-проекта. Для малых и средних бизнес-проектов с быстрыми сроками окупаемости допустимо использование простых методов.

Финансовые обоснования в бизнес-плане оформляются в виде расчетных таблиц, состав которых определяется составом принятых обоснований.

Если предприятие берет кредит, должен быть разработан план погашения кредита и выплат процентов за кредит (таблица 5).

Таблица 5

**План погашения кредита**

Периоды					
Заемные средства на начало периода					
Погашение кредита					
Процент по кредиту					
Заемные средства на конец периода					

Расчет прибыли определяется на основе сопоставления доходов (выручки) от реализации продукции и услуг с учетом принятой системы налогообложения (таблица 6).

Таблица 6

**План доходов и расходов (план прибыли)**

Показатели	Значение показателей по периодам (руб.)												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Год
Доходы													
Расходы													
Доходы – Расходы													
Налоги...													
Чистая прибыль													

Движение денежных средств отражается в таблице 7.

По результатам расчетов следует сделать анализ финансового плана, определить время, когда предприятие начнет стablyно получать прибыль, и определить направления использования полученной прибыли.

Таблица 7

**Движение денежных средств**

Показатели	Первый год				Итого, год
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
<b>Поступления средств</b>					
Остаток на начало периода					
Доходы от реализации					
Внереализационные доходы					
Кредитные средства					
Итого					
<b>Направления денежных средств</b>					
Капитальные вложения					
Расходы без амортизации					
Внереализационные расходы					
Уплата процентов за кредит					
Погашение кредита					
Налоги					
Итого					
<b>Остаток на конец периода</b>					
Остаток нарастающим итогом					

Оценку экономической эффективности бизнес-проекта можно сделать по следующим показателям.

Сначала рассмотрим простые показатели (без учета дисконтирования).

Первый показатель – срок окупаемости проекта. Он определяется временем, за которое произойдет возмещение инвестиций в бизнес-проект за счет прибыли:

$$T_{ок} = \frac{V_{инв}}{Пр},$$

где  $T_{ок}$  – срок окупаемости;

$V_{инв}$  – объем инвестиций в бизнес-проект;

$Пр$  – прибыль.

Если срок окупаемости предпринимателю кажется приемлемым, проект рассматривается как эффективный. Если срок окупаемости проекта окажется очень большим, то такой проект неэффективен и следует подумать о том, как можно улучшить показатели проекта.

К числу простых показателей можно также отнести рентабельность инвестиций (обратная величина срока окупаемости), отражающую отдачу на рубль вложенных средств в год:

$$P_{инв} = \frac{Пр}{V_{инв}}.$$

К числу сложных (дисконтированных) показателей можно отнести следующие.

Показатель внутренней нормы доходности (IRR). Это та норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям

$$\sum \frac{(R_t - Z_t)}{(1 + E_{vn})^t} = \sum \frac{K_t}{(1 + d)^t},$$

где  $R_t$  – результат от операционной деятельности на  $t$ -ом шаге расчета;

$Z_t$  – затраты на  $t$ -ом шаге расчета без капиталовложений;

$E_{vn}$  – внутренняя норма доходности;

$K_t$  – капиталовложения на  $t$ -ом шаге расчета;

$d$  – коэффициент дисконтирования.

Для того, чтобы проект признали эффективным, необходимо, чтобы внутренняя норма доходности (IRR) была больше или хотя бы равна процентной ставке в банке.

Следующий показатель – чистый приведенный доход (NPV). Это приведенная стоимость будущих дисконтированных эффектов за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат:

$$NPV = \sum \frac{(R_t - Z_t)}{(1 + d)^t} - \sum \frac{K_t}{(1 + d)^t},$$

где  $NPV$  – чистая приведенная стоимость.

Для признания проекта эффективным значение  $NPV$  должно быть больше или равно 0. Отрицательное значение  $NPV$  свидетельствует о неэффективности использования денежных средств.

Также можно рассчитать показатель – индекс прибыльности (индекс доходности). Индекс прибыльности (PI) или коэффициент чистой текущей стоимости показывает относительную прибыльность проекта или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. Для эффективных проектов не должен быть меньше единицы

$$PI = \frac{1}{K} * \sum \frac{(R_t - Z_t)}{(1 + d)^t},$$

где  $PI$  – индекс прибыльности;

$K$  – сумма дисконтированных капиталовложений;

$R_t$  – результаты, достигаемые на  $t$ -ом шаге расчета;

$Z_t$  – затраты, осуществляемые на  $t$ -ом шаге расчета.

