

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО**

**ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«**ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В Г. ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)**

Факультет «Технологии и менеджмент»

Кафедра «Экономика и управление»

**Бизнес-планирование в туризме**

***Методические рекомендации к самостоятельной работе***

***студентов направления подготовки 43.03.02 «Туризм»***

***профиль «Организация и управление туристическим предприятием»***

Волгодонск 2024

Автор:

Доцент, канд. экон. наук, Е.Г. Новосельцева

Методические рекомендации составлены с учётом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования подготовки бакалавров. В помощь студентам предлагаются вопросы к зачету, темы докладов для семинарских занятий, методические рекомендации по подготовке докладов, практические задания, основная и дополнительная литература.

Содержание

Введение…………………………………………………………………………. 3

1 Общие указания к выполнению курсового проекта ……………………….. 3

2 Тематика курсовых проектов… ……………………………………………. 4

3 Рекомендации по структуре и содержанию разделов бизнес-плана……… 5

3.1 Бизнес-план по предприятию, бизнес-линии, подразделению

предприятия……………………………………………………………… 6

3.1.1 Введение…………………………………………………………….. 6

3.1.2 Концепция бизнеса (резюме)……………………………………… 7

3.1.3 Описание предприятия и отрасли………………………………… 7

3.1.4 Характеристика услуг и продукции……………………………….. 8

3.1.5 Исследование и анализ рынка сбыта……………………………… 8

3.1.6 Конкуренция и конкурентное преимущество……………………… 10

3.1.7 План маркетинга………………………………..…………………… 10

3.1.8 План производства……………………………..…………………… 13

3.1.9 Организационный план………………………..…………………… 14

3.1.10 Финансовый план………………………………………………… 14

3.1.11 Финансовая стратегия……………………………………………… 16

3.1.12 Потенциальные риски……………………………………………… 16

3.1.13 Приложение………………………………………………………… 17

3.2 Бизнес-план финансового оздоровления предприятия…….…………… 17

Список рекомендуемой литературы …………………………………………… 19

Приложение Перечень рекомендуемых таблиц…………………….………… 20

**ВВЕДЕНИЕ**

Современная экономическая ситуация в РФ диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Бизнес-план включает разработку целей и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнюю перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Он дает возможность управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Бизнес-план позволяет показать выгодность предлагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Настоящая методика предназначена для оказания практической помощи студентам при подготовке качественного бизнес-плана, отвечающего современным требованиям. Методика разработана на основе изучения отечественного и зарубежного опыта составления бизнес-плана, с учетом условий складывающихся рыночных отношений в РФ.

**1 ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА**

Курсовой проект по курсу "Бизнес-планирование" является обобщающей самостоятельной учебной работой студентов и имеет целью систематизировать и закрепить теоретические знания, приобрести опыт практического использования методов технико-экономических расчетов, применяемых в бизнес-планировании.

При выполнении курсового проекта обязательным должно быть использование конкретных практических материалов предприятий. Главное требование состоит в стремлении приблизить учебный проект к реальному. От этого зависит его качество и ценность. Поэтому при выполнении курсового проекта студент должен творчески подойти к решению конкретных практических задач и показать новизну предлагаемых им в бизнес-плане проектных решений. Студенту необходимо обосновать экономическую целесообразность практической реализации бизнес-проекта и оценить его эффективность.

Курсовой проект оформляется в виде пояснительной записки. Текст курсовой работы набирается на ПЭВМ на одной стороне листа формата А4. Титульный лист, лист задания, рецензия являются бланками определенного образца. Задание утверждается заведующим кафедрой «Экономика и управление»

Содержание работы оформляется на листе с рамкой и основной надписью формы 2, включает название всех разделов работы с указанием номера страниц, на которых помещены заголовки разделов. Текст работы оформляется на листе с рамкой и основной надписью формы 2а. Текстовый материал должен быть изложен лаконично, расчеты выполнены грамотно.

Структура курсового проекта:

титульный лист бизнес-плана;

лист задания;

рецензия;

содержание;

введение;

концепция бизнеса (резюме);

основные разделы бизнес-плана;

список использованных источников.

Материал пояснительной записки по возможности следует представлять в табличной форме. Перечень рекомендуемых таблиц представлен в Приложе-нии.

Пояснительная записка выполняется в соответствии со стандартами на оформление курсовых и дипломных работ и проектов.

**2 ТЕМАТИКА КУРСОЫХ ПРОЕКТОВ**

Выбор темы курсового проекта осуществляется совместно студентом и руководителем и определяется практическими потребностями предприятия. Тематика курсовых проектов опирается на типологию бизнес-планов по объектам бизнеса, представленную на рисунке 1.

Примерный перечень тем.

* Разработка бизнес-плана по бизнес-линии (продукция, работы, услуги, технические решения).
* Разработка бизнес-плана производства нового вида продукции (работ, услуг).
* Разработка бизнес-плана создания нового предприятия.
* Разработка бизнес-плана развития действующего предприятия.
* Разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.
* Разработка бизнес-плана развития производственного подразделения предприятия.
* Разработка бизнес-плана создания нового структурного подразделения предприятия.
* Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.
* Разработка бизнес-плана создания объединения предприятий.
* Разработка бизнес-плана проекта предпринимательской сделки.

|  |
| --- |
|  |

В отдельных курсовых проектах могут быть предусмотрены разработки с элементами научного исследования или специальные вопросы при соответствующем уменьшении других разделов проекта.

1. **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ**

**РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА**

Структура бизнес-плана, степень его детализации определяются многими факторами. В то же время, несмотря на довольно значительные внешние отличия бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остается практически неизменным. Опыт работы в области планирования деятельности организаций позволил выработать структуру бизнес-плана, наиболее часто встречающегося в практике бизнес-планирования. Данная структура показана в таблице 1.

Таблица 1 - Структура бизнес-планов в соответствии с типологией по

объектам бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| Разделы бизнес-плана: | |
| по бизнес-линиям, по предприятию (новому, действующему), по производственным подразделениям  предприятия | финансового оздоровления  предприятия |
| Титульный лист | Титульный лист |
| Лист задания | Лист задания |
| Рецензия | Рецензия |
| Содержание | Содержание |
| Введение | Введение |
| 1 Концепция бизнеса (резюме) | 1 Общая характеристика предприятия |
| 2 Описание предприятия и отрасли | 2 Краткие сведения по плану финансового оздоровления |
| 3 Характеристика услуг и продукции | 3 Анализ финансового состояния предприятия |
| 4 Исследование и анализ рынка сбыта | 4 Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности |
| 5 Конкуренция и конкурентное преимущество | 5 Рынок и конкуренция |
| 6 План маркетинга | 6 Деятельность в сфере маркетинга предприятия |
| 7 План производства | 7 План производства |
| 8 Организационный план | 8 Финансовый план |
| 9 Финансовый план | Приложения |
| 10 Финансовая стратегия |  |
| 11 Потенциальные риски |  |
| Список использованных источников | Список использованных источников |
| Приложения | Приложения |
|  | |

**3.1 Бизнес-план по предприятию, бизнес-линии, подразделению предприятия**

3.1.1 Введение

Во введении указывается задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

3.1.2 Концепция бизнеса (резюме)

1 Суть проекта\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 Цели и задачи бизнес-плана\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 Экономическое обоснование и эффективность проекта\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Основные финансовые результаты и прогнозируемая эффективность для инвестора и для производителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 Сведения о фирме\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 Команда управления\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 План действий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Долгосрочная и краткосрочная стратегии предприятия

7 Финансирование\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Потребности в инвестициях. Направления их использования, предлагаемые источники финансирования, риск инвестирования.

8 Планы возврата заемных средств\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Срок гарантированного возврата кредита, условия инвестирования, форма, в которой инвестор получит желаемую отдачу от вложенного капитала

9 Гарантии возврата инвестиций\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10 Назначение бизнес-плана

Для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), оказания государственной поддержки или поддержки органов местного самоуправления.

3.1.3 Описание предприятия и отрасли

При изложении данного раздела должна быть включена следующая информация:

1. Основные сведения о предприятии.
2. Основные виды деятельности предприятия.

Представляются те виды деятельности, которыми предприятие фактически занимается или планирует заниматься в ближайшей перспективе.

1. Характеристика отрасли.

Специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка, приводятся любые отраслевые тенденции.

1. Факторы, влияющие на деятельность предприятия.

Рассматриваются экономические, политические, демографические, природные, научно-технические, культурные и мировоззренческие факторы, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность.

1. Основные показатели текущего состояния предприятия и их анализ.

Данный пункт заполняется при разработке бизнес-плана по бизнес-линии или подразделению предприятия. В табличной форме приводятся значения показателей за три последних года в сопоставимых условиях и ценах. Перечень показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность предприятия представлен в Приложении (таблица 25).

1. Миссия и цели предприятия.

3.1.4 Характеристика услуг и продукции

В разделе бизнес-плана "Характеристика услуг и продукции" представляется описание продукции (услуг) предприятия с позиций потребителя, производится их комплексная оценка. С этой целью приводятся следующие сведения:

* потребности, удовлетворяемые товаром;
* показатели качества;
* экономические показатели;
* внешнее оформление;
* сравнение с другими аналогичными товарами;
* патентная защищенность;
* показатели экспорта и его возможности;
* основные направления совершенствования продукции;
* возможные ключевые факторы успеха;

При разработке бизнес-плана по бизнес-линии данный раздел должен иметь детальную проработку. Характеризуя объект бизнес-линии (продукцию, услуги), необходимо особо подчеркнуть его уникальность, важность для потребителей, экономические преимущества, а также перечень функциональных особенностей продукта. Бизнес-план значительно выиграет, если в нем будет приведена фотография или рисунок изделия, дающий достаточно четкое представление о товарном виде последнего.

3.1.5 Исследование и анализ рынка сбыта

Среди главных направлений комплексного исследования рынка, которые должны найти отражение в бизнес-плане, можно выделить следующие:

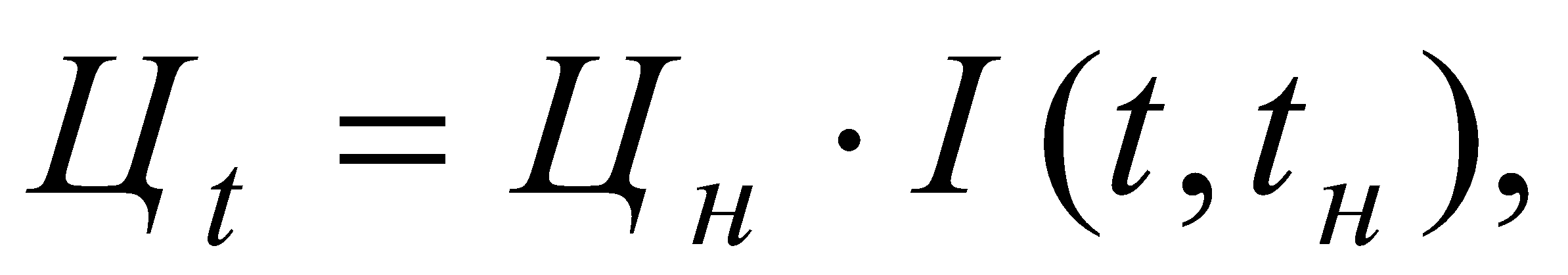
* определение рыночной структуры (сегментация рынка);
* изучение спроса и отбор целевых рынков;
* определение мотивации потребителей;
* исследование положения предприятия на рынке;
* оценка рынка и объема продаж;
* исследование условий конкуренции.

Рассмотрение последнего пункта отнесено в раздел "Конкуренция и конкурентное преимущество".

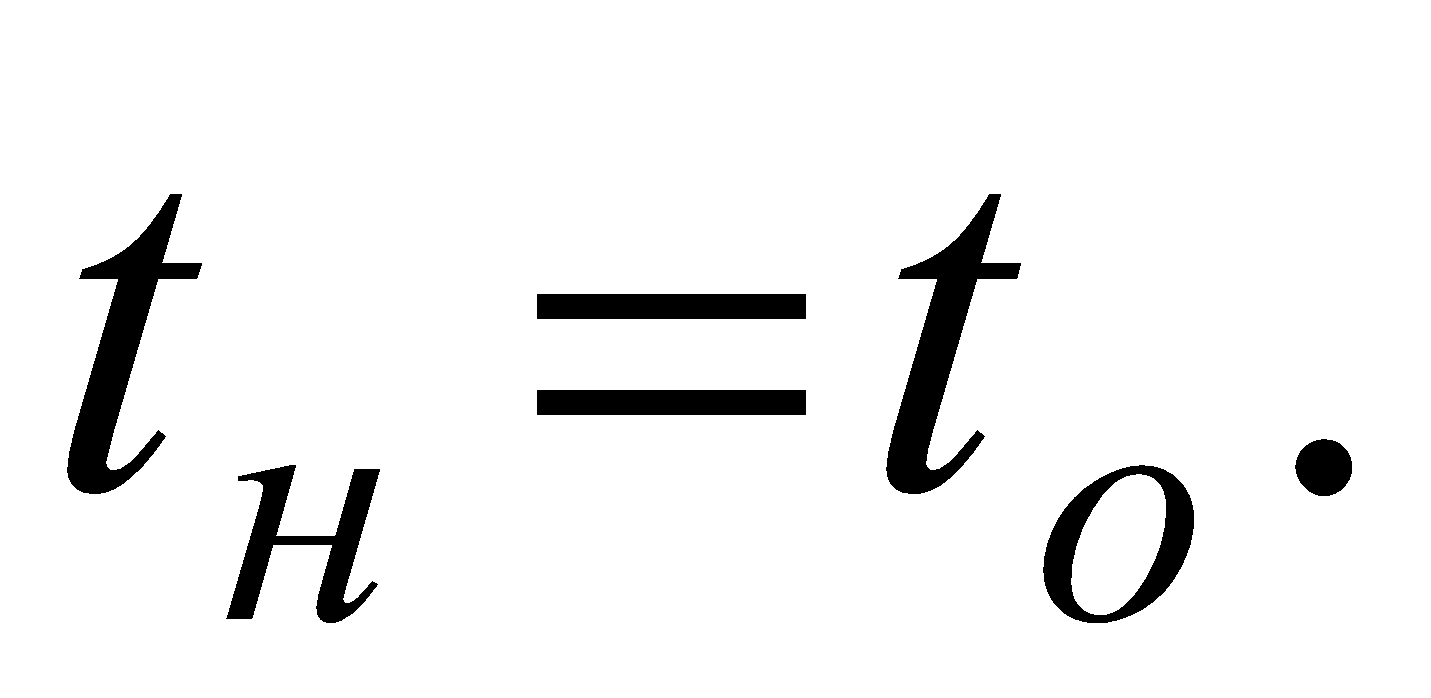
Наиболее важными этапами исследования рынка являются прогнозирование развития рынка (прежде всего, прогнозирование спроса) и составление прогноза объемов продаж. При этом может быть использован широкий инструментарий методов прогнозирования: индивидуальные и коллективные экспертные оценки; метод скользящей средней, экспоненциальное сглаживание, регрессионный анализ, нормативный метод, метод стандартного распределения вероятностей и др.

В курсовом проекте можно ограничиться применением экспертных методов при прогнозировании спроса и метода стандартного распределения вероятностей для определения прогноза объемов продаж.

В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах, т.е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции. Прогнозная цена на t -м шаге расчета (например, в t - м году), *Ц t* , определяется по формуле:

 (1)

где *Ц t* - базисная цена продукции или ресурса, р.;

*I (t, tн )*- индекс изменения цен (в том числе и за счет инфляции) продукции или ресурса на t - м шаге по отношению к начальному моменту расчета, как правило, 

Каждый бизнес-план имеет уникальную инфляционную среду, формирование которой может зависеть от отрасли, региона и множества других факторов. В практике бизнес-планирования чаще всего инфляционные ожидания описываются группой сводных показателей по основным статьям поступлений и затрат. Прогноз уровня инфляции должен быть представлен в форме таблицы 2, которую целесообразно разместить в приложении к бизнес-плану.

Таблица 2 - Прогноз уровня инфляции

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Объект | Уровень инфляции, S, % | | | | | | |
| 20… г. | | | | 20… г. | | 20… г. |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 п/г | 2 п/г |
| Общая инфляция (инфляция общего уровня цен)\* |  |  |  |  |  |  |  |
| Сбыт |  |  |  |  |  |  |  |
| Переменные издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| Заработная плата |  |  |  |  |  |  |  |
| Постоянные издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| Основные фонды |  |  |  |  |  |  |  |
| \*Индекс изменения общего уровня цен может быть определен как средневзвешенное значение индексов изменения цен на все виды выпускаемой в соответствии с проектом продукции и потребляемых ресурсов (с весами, равными количествам этих величин в натуральных единицах или базисных ценах). | | | | | | | |

Для удобства расчетов промежуточные вычисления показателей могут выполняться в базисных ценах. Прогнозирование основных показателей в бизнес-плане по периодам проекта проводится следующим образом: первый год - по месяцам (или по кварталам), второй год - по кварталам (или по полугодиям), последующие годы - в целом за год.

3.1.6 Конкуренция и конкурентное преимущество

При разработке бизнес-плана должны быть реалистично оценены сильные и слабые стороны конкурентов. По результатам исследования деятельности конкурентов производится количественная оценка уровня конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Количественная оценка конкурентоспособности товара предприятия включает в себя следующие этапы:

* выбор наиболее конкурентоспособного товара на рынке в качестве образца для сравнения и определения конкурентоспособности товара предприятия;
* определение набора сравниваемых параметров обоих товаров;
* расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара предприятия.

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия может быть произведена с использованием одного из следующих методов:

* метод суммы мест;
* метод балльной оценки;
* метод построения профиля требований;
* метод балльной оценки с учетом коэффициента весомости факторов.

3.1.7 План маркетинга

В разделе бизнес-плана "План маркетинга" обосновываются:

1. формирование стратегии развития предприятия (общей, деловой, конкурентной), стратегий маркетинга;
2. составляющие комплекса маркетинга (товарная, ценовая, сбытовая и коммуникативная политика);
3. бюджет маркетинга.

При разработке бизнес-плана по бизнес-линии или подразделению предприятия особое внимание следует уделить формированию общей стратегии предприятия (портфельной) с использованием инструментария и моделей стратегического анализа, а также позиционированию рынка.

Основными моделями, которые наиболее часто используются в практике бизнес-планирования для разработки общей стратегии развития фирмы, являются: портфельный анализ (матрица "рост - доля рынка" - метод, разработанный американской консультационной фирмой "Бостон консалтинг групп", матрица "привлекательность - конкурентоспособность" - метод, разработанный компанией "Мак-Кинси" по заказу "Дженерал электрик"); матрица "товар - рынок", предложенная И. Ансоффом.

Позиционирование рынка может идти по одному из выбранных направлений:

* заполнение выявленной на рынке "ниши";
* занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т.е. конкурентное позиционирование.

*Товарная политика*

В бизнес-плане отражаются следующие основные направления товарной политики предприятия:

* ассортиментная политика;
* создание новой продукции;
* стратегия предприятия в области качества продукции;
* определение дизайновой стратегии;
* рыночная атрибутика товара (марка, товарный знак, упаковка, маркировка);
* стратегия организации сервисного обслуживания.

*Ценовая политика*

В общем виде процесс разработки ценовой политики предприятия в бизнес-плане представлен на рисунке 2.

*Сбытовая политика*

В бизнес-плане необходимо изложить используемые предприятием систему товародвижения и каналы распространения товара.

В заключение приводится смета затрат на реализацию продукции.

*Коммуникативная политика*

В бизнес-плане отражаются основные положения программы коммуникативной политики предприятия: цели, задачи, фирменный стиль, стратегии, структура комплекса маркетинговых коммуникаций.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает следующий инструментарий: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, паблик релейшнз, прямой маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брэндинг.

|  |
| --- |
|  |

*Бюджет маркетинга*

Для расчета бюджета маркетинга могут быть использованы следующие методы:

* метод финансирования "от возможности";
* метод фиксированного процента;
* метод "ориентации на конкурента";
* метод максимальных расходов;
* метод на основе целей и задач.

После определения бюджета маркетинга следует произвести его распределение по направлениям работы.

3.1.8 План производства

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая собирается заниматься производством. Раздел должен показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура раздела "План производства" имеет следующий вид:

* местонахождение предприятия;.
* государственное и правовое регулирование;
* технология производства (оценка существующей технологии, направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-планом);
* производственное кооперирование;
* контроль производственного процесса;
* система охраны окружающей среды;
* производственная программа;
* производственные мощности и их развитие;
* потребность в долгосрочных активах;
* потребность в оборотных средствах;
* прогноз затрат.

Для непроизводственных фирм первые два пункта отражаются в разделе "Описание предприятия и отрасли".

Потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе "Финансовый план".

Подробный расчет производственной мощности, потребности в долгосрочных активах и оборотных средствах выполняется в бизнес-плане создания нового предприятия или структурного подразделения. Для действующих предприятий указывается уровень использования производственной мощности, дается краткая характеристика имеющихся долгосрочных активов. Корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прикладываются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство).

В курсовом проекте прогноз затрат может быть выполнен с использованием укрупненного метода - по технико-экономическим факторам. Данный метод предполагает расчет проектных показателей, исходя из отчетных данных, с учетом запланированных организационно-технических мероприятий.

3.1.9 Организационный план

Структура раздела "Организационный план" может иметь следующий вид:

* организационная структура (производственно-технологическая структура предприятия, организационная структура управления);
* ключевой управленческий персонал;
* совет директоров;
* профессиональные советники и услуги;
* персонал;
* социальная инфраструктура;
* календарный план;
* правовое обеспечение деятельности предприятия.

Календарный план (график) приводится для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении крупномасштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии. В нем указывается время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

3.1.10 Финансовый план

Раздел объединяет два направления:

1. финансово-экономические результаты деятельности предприятия;
2. планирование основных финансовых показателей.

1) Финансово-экономические результаты деятельности

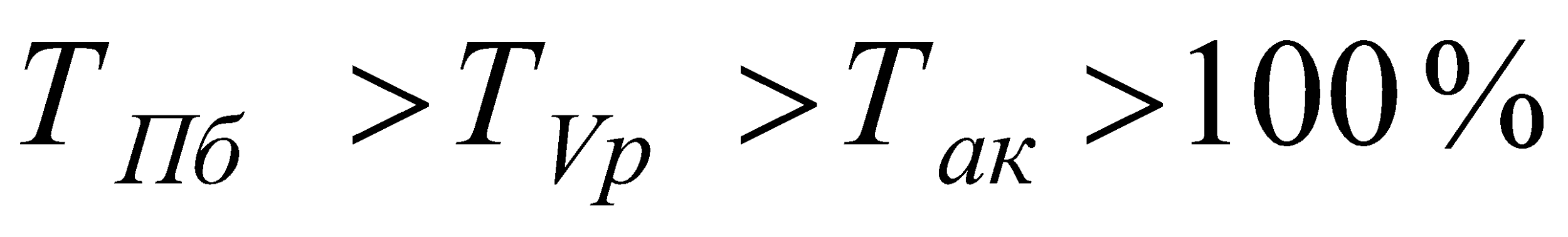
предприятия

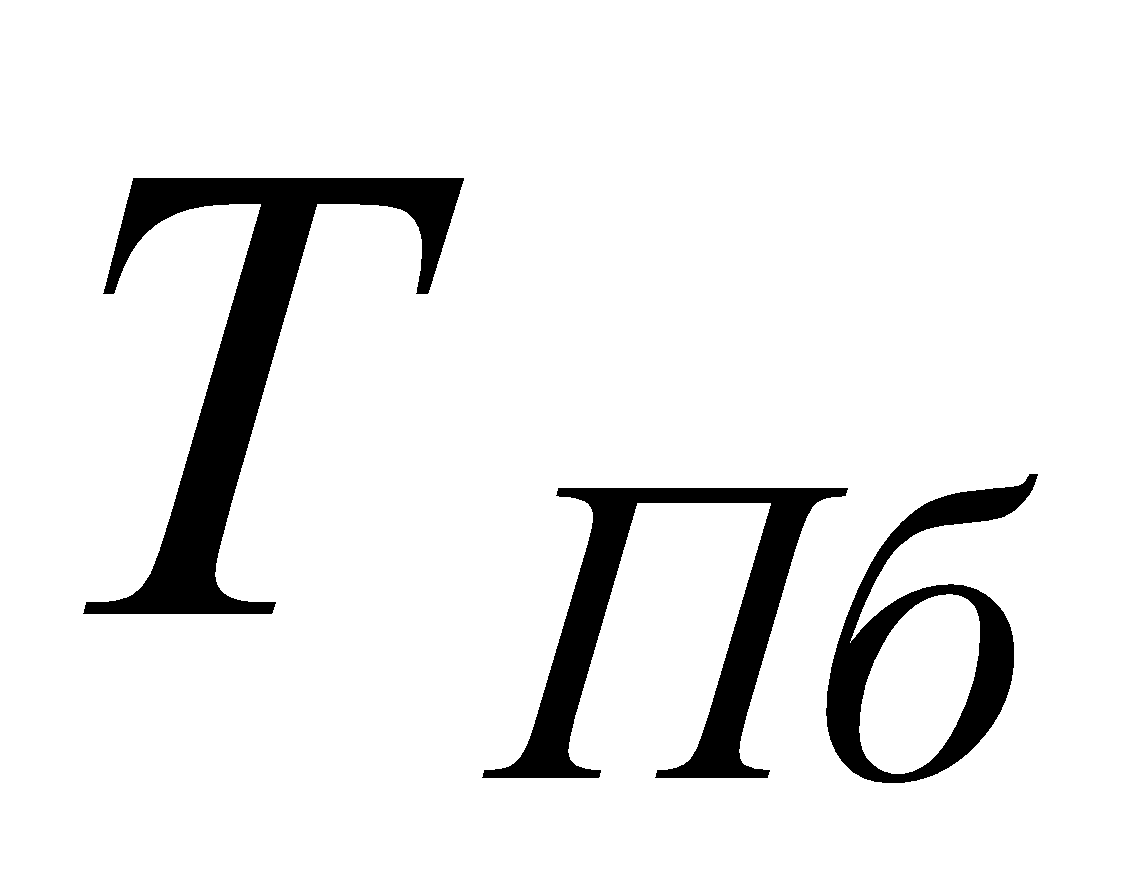
*Финансовая отчетность предприятия.* В разделе "Финансовый план" или в Приложении к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы последнего отчетного периода: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, баланс активов и пассивов предприятия.

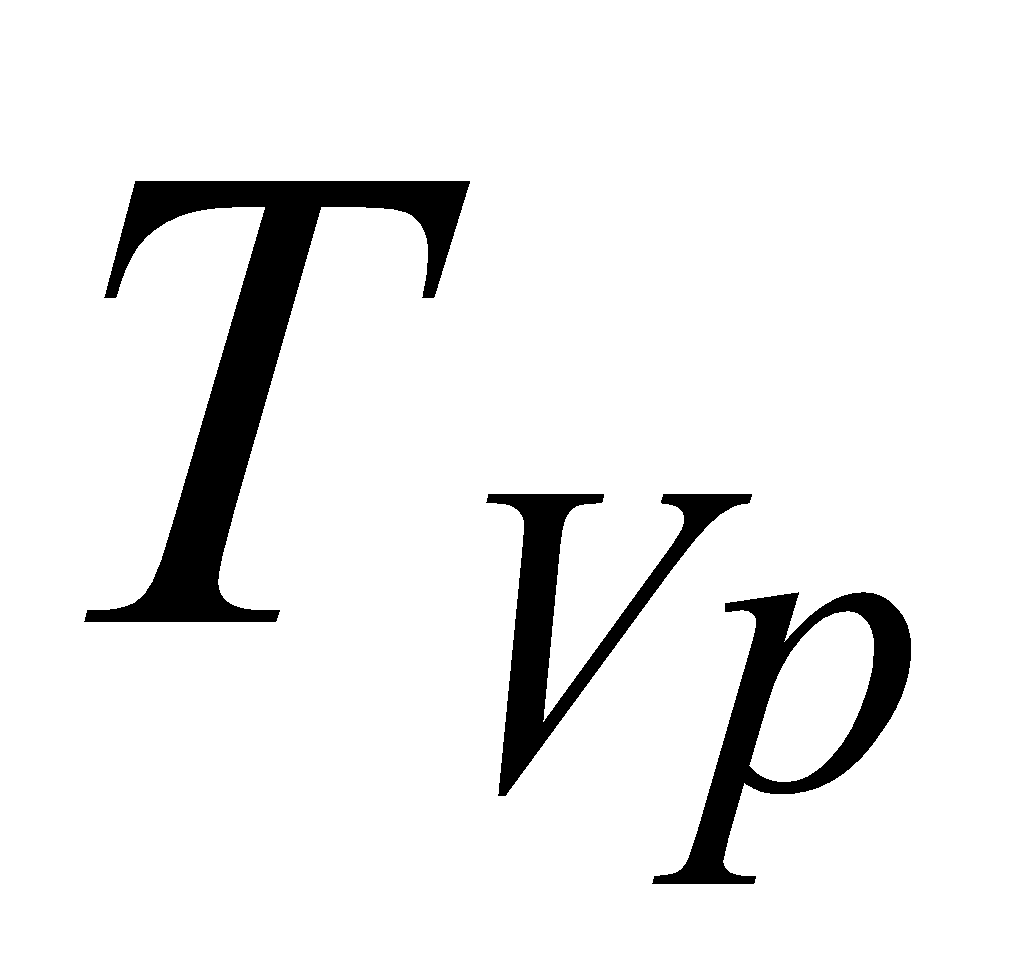
В настоящее время в России активно проводится работа по сближению используемых форм бухгалтерской, статистической и банковской отчетности, применяемых в международной практике, поэтому в бизнес-плане целесообразно использование форм, рекомендуемых Международным комитетом по стандартам бухгалтерского учета. В этой связи данные бухгалтерской отчетности следует привести к виду, обеспечивающему возможность их использования в процессе финансового анализа на основе методик, соответствующих международным стандартам.

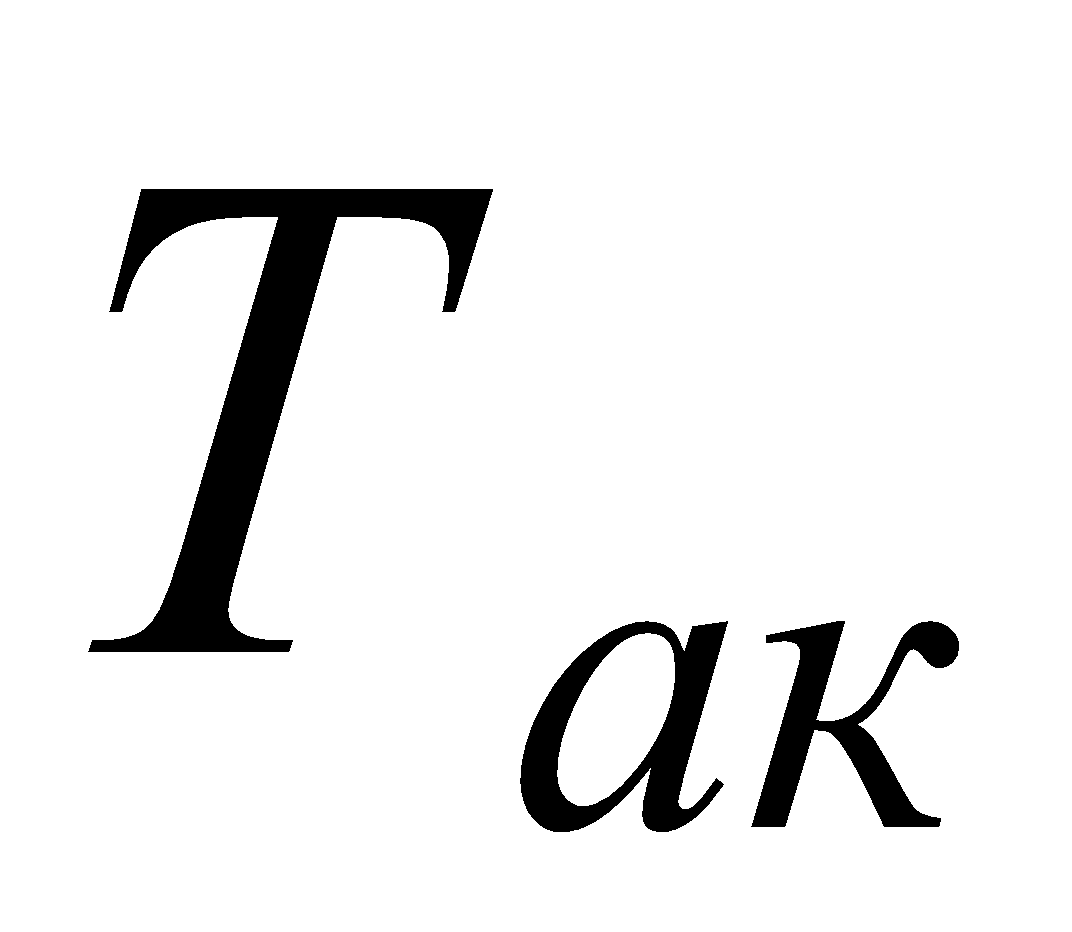
*Анализ финансово-экономического состояния предприятия.* Анализ финансово-экономического состояния предприятия проводится на основе данных финансовой отчетности предприятия с использованием совокупности технико-экономических и финансовых показателей за три последних года, представленных в Приложении (таблица 25).

При анализе финансово-экономического состояния предприятия прежде всего необходимо установить, выполняется ли следующее "золотое правило", характеризующее экономическую деятельность предприятия:

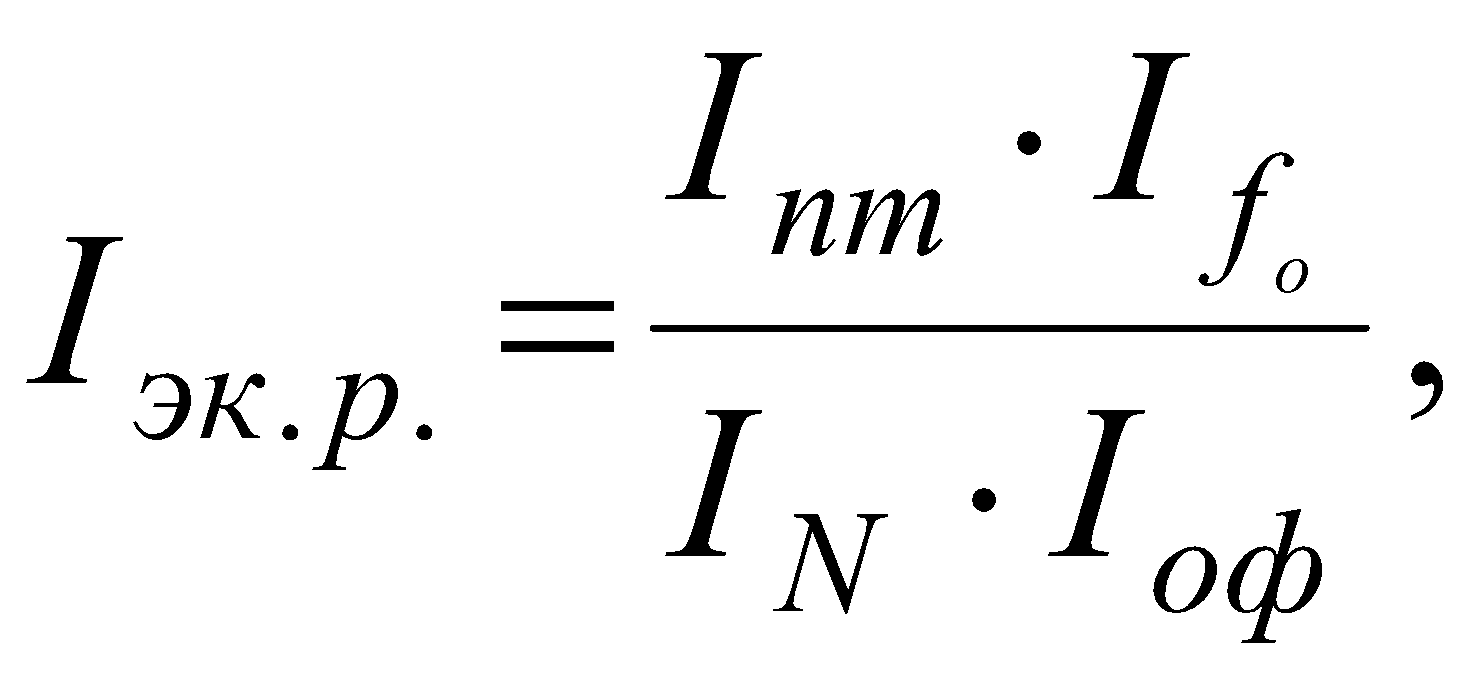
, (2)

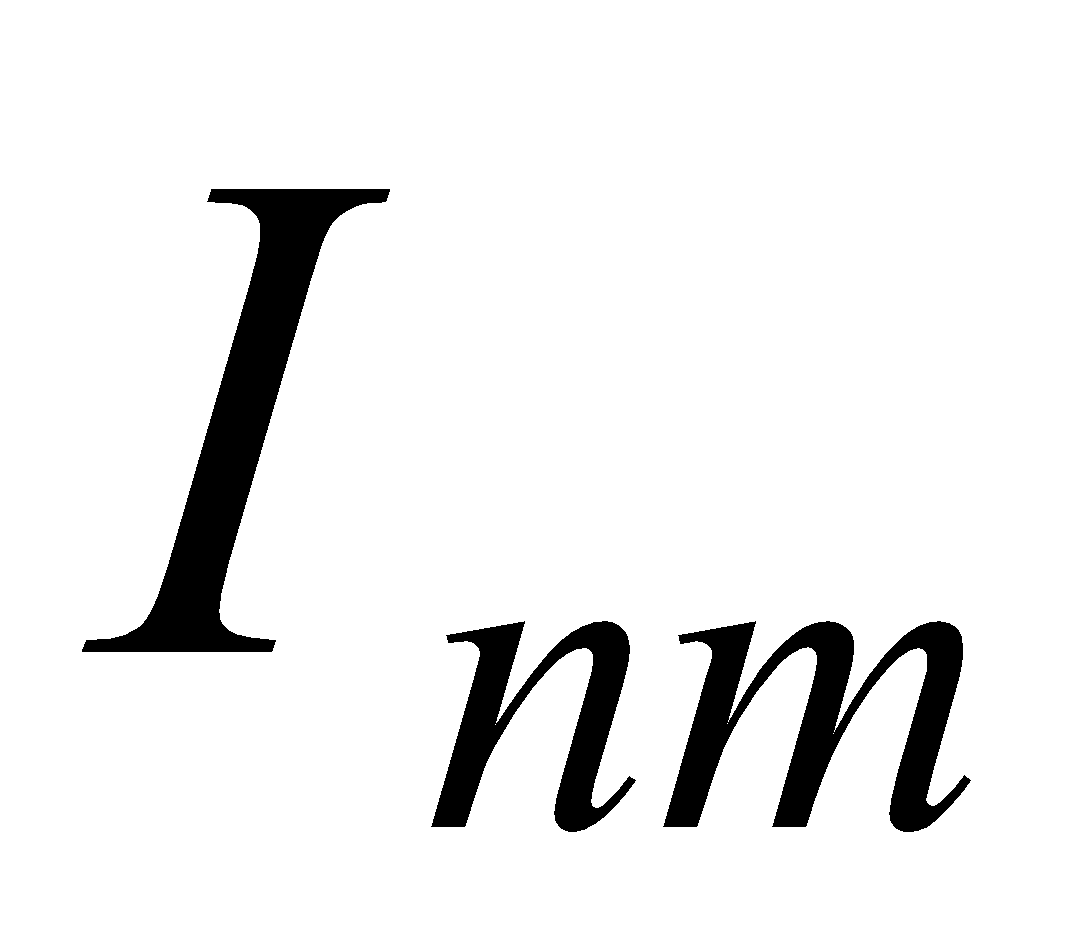
где  - темп изменения балансовой прибыли, %;

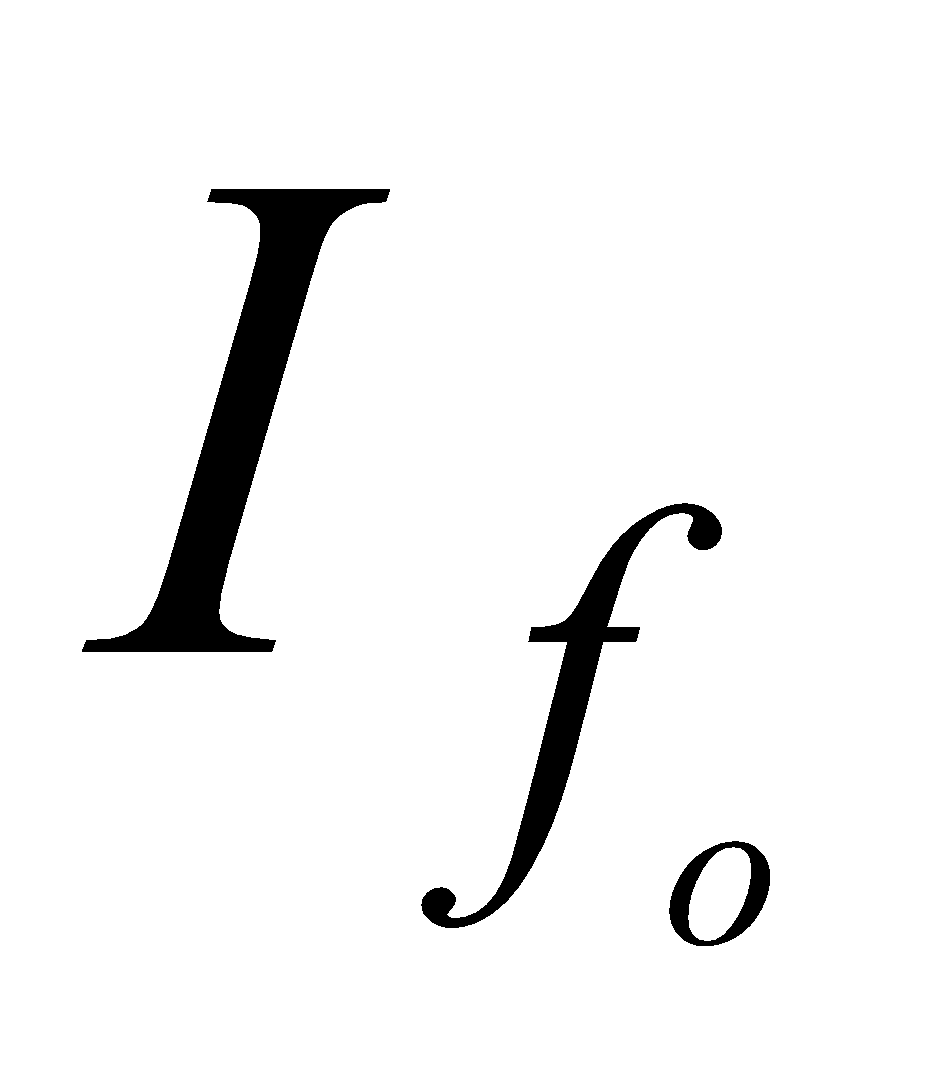
 - темп изменения объема реализации, %;

 - темп изменения авансированного капитала, %.

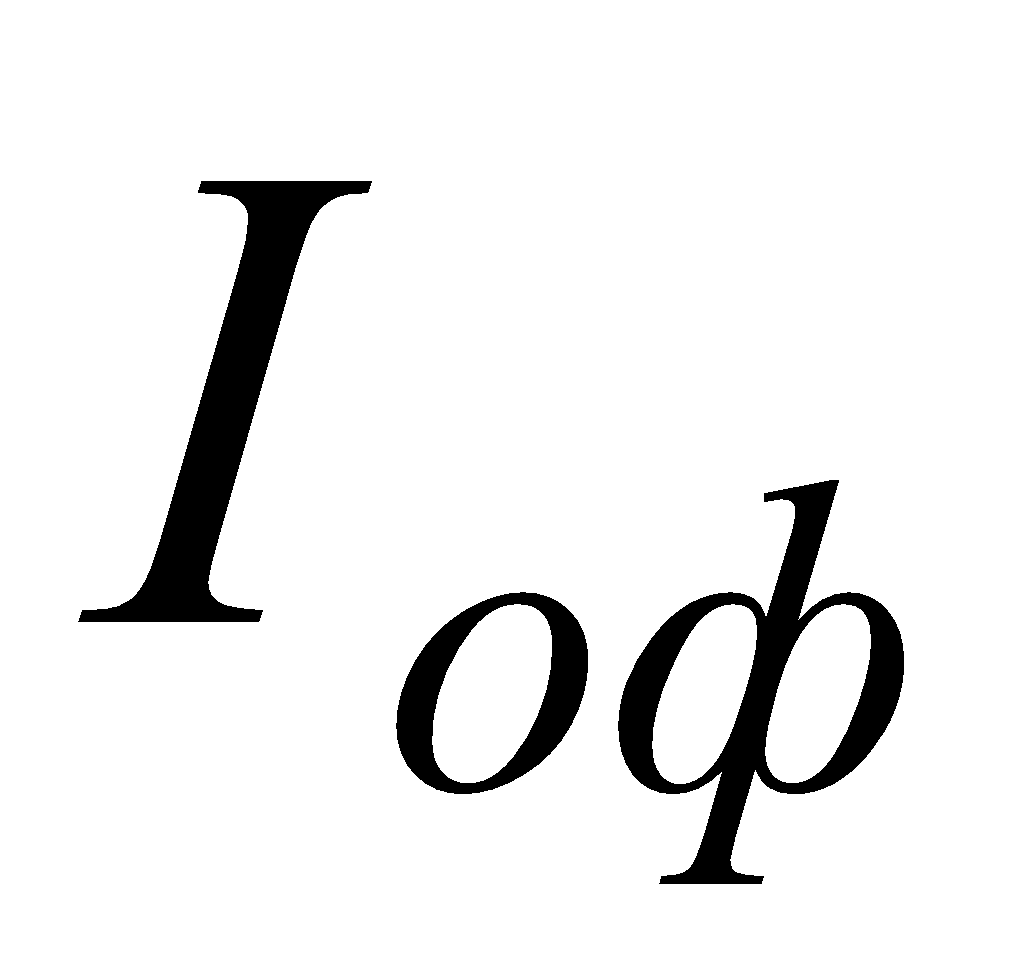
Давая общую оценку деятельности предприятия можно определить форму экономического роста, , путем сопоставления экстенсивных и интенсивных факторов:

 (3)

где  - индекс производительности труда;

 - индекс фондоотдачи;

 - индекс численности;

 - индекс основных фондов.

Если  > 1, то предприятие развивалось преимущественно за счет интенсивных факторов. При  < 1 его рост характеризуется как экстенсивный.

Оценку финансовой устойчивости предприятия целесообразно дополнить анализом абсолютных показателей, на основе которых можно установить тип финансовой устойчивости предприятия:

* абсолютная финансовая устойчивость;
* нормальная финансовая устойчивость;
* неустойчивое финансовое состояние;
* кризисное финансовое состояние.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия завершается комплексной сравнительной оценкой финансового состояния, рентабельности и деловой активности предприятия, основанной на теории и методике финансового анализа предприятий в условиях рыночных отношений.

Если бизнес-план разрабатывается по бизнес-линии или подразделению предприятия, то в данном подразделе выполняется анализ основных технико-экономических показателей деятельности подразделения или производства продукции (услуг). В бизнес-плане вновь создаваемых предприятий, подразделений, бизнес-линий этот подраздел отсутствует.

2) Планирование основных финансовых показателей

*Плановые документы.* В финансовом плане составляется прогноз прибылей и убытков, баланса предприятия, движения денежных средств. Финансовое прогнозирование может осуществляться с использованием косвенного или прямого методов прогнозирования. В курсовой работе рекомендуется использовать косвенный метод, в частности, метод процента от продаж. Структура плановых документов должна соответствовать требованиям международных стандартов.

В бизнес-плане по бизнес-линии или подразделению предприятия прогнозный баланс не составляется.

*Финансовая оценка проекта.* Финансовая оценка проекта включает расчет и анализ основных показателей деятельности предприятия по проекту, а также комплексную оценку финансово-экономического состояния предприятия. Перечень технико-экономических и финансовых показателей предприятия представлен в Приложении А (таблица А 25).

При разработке бизнес-плана по бизнес-линии или подразделению предприятия производится расчет и анализ основных технико-экономических показателей деятельности подразделения или производства продукции (услуги).

*Прогноз запаса финансовой прочности.* В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определяется критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности предприятия.

3.1.11 Финансовая стратегия

При изложении финансовой стратегии в бизнес-план включается следующая информация:

* потребность в инвестициях и источники их финансирования;
* эффективность бизнес-проекта.

При определении эффективности бизнес-проекта обязательно использование методики оценки эффективности инвестиций на основе показателей, применяемых в рыночной экономике:

* чистый дисконтированный доход (NPY);
* индекс доходности (PI);
* внутренняя норма доходности (IRR);
* статический и динамический сроки окупаемости (РР).

3.1.12Потенциальные риски

Данный раздел содержит следующие составные части:

* анализ рисков в деятельности предприятия. Оценка риска проекта;
* организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
* программа страхования рисков.

Анализ риска включает два дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

На этапе качественного анализа выявляют возможные виды рисков.

Количественная оценка риска проекта должна быть выполнена с использованием современной методики расчета рисков.

Наиболее значимые для реализации проекта риски должны быть рассмотрены более детально: с указанием причин, факторов риска и методов его компенсации. При этом можно воспользоваться результатами анализа наиболее существенных производственных, финансовых и коммерческих рисков в деятельности промышленного предприятия. Особое внимание следует уделить методам компенсации и снижения риска.

Если в качестве меры снижения рисков предусмотрено страхование, должна быть составлена программа страхования рисков.

3.1.13 Приложение

В Приложения могут быть включены все дополнительные документы по сведениям, приводимым в бизнес-плане:

* изображения продуктов;
* патенты;
* материалы о рынке;
* деловые рекомендации;
* публикации: журнальные статьи, ссылки на упоминание в книгах;
* калькуляции себестоимости продукции (услуг);
* данные расчета элементов сметы затрат;
* данные об управляющих;
* формы финансовой отчетности за период, предшествующий началу реализации проекта.
  1. **Бизнес-план финансового оздоровления предприятия**

Бизнес-план финансового оздоровления является основным документом для неплатежеспособных предприятий и служит:

* для выработки стратегии выживания предприятия;
* составления плана проведения реорганизационных процедур;
* организации управления предприятием в условиях кризиса или в его предвидении;
* обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

Следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий в обязательном порядке, имеет свою структуру и логику изложения.

1) Общая характеристика предприятия.

2) Краткие сведения по плану финансового оздоровления.

Срок реализации плана, сумма необходимых финансовых средств, срок погашения государственной финансовой помощи, финансовые результаты реализации плана, агент правительства, через которого осуществляется финансирование.

3) Анализ финансового состояния предприятия.

Характеристика учетной политики, сводная таблица финансовых показателей предприятия, анализ, выводы.

4) Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

Перечень мероприятий, анализ, выводы.

5) Рынок и конкуренция.

Описание отрасли и перспективы ее развития, характеристика рынка, конкуренция.

6) Деятельность в сфере маркетинга предприятия.

Стратегия маркетинга, стратегия осуществления продаж, продукты и услуги.

7) План производства.

Производственная программа, потребность в основных фондах, ресурсах, персонале, схема расходов и калькуляция себестоимости (сводная), потребность в дополнительных инвестициях.

8) Финансовый план.

Прогноз финансовых результатов, формирование источников финансирования, модель дисконтированных денежных потоков, расчет коэффициента внутренней нормы прибыли IRR, определение динамического срока окупаемости проекта, график погашения кредиторской задолженности, расчет точки безубыточности, агрегированная форма прогнозного баланса, расчет коэффициентов покрытия и обеспеченности собственными оборотными средствами.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бизнес-план инвестиционного проекта предпринимателя: учебно-практич. пособ. для студентов вузов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, И. Ю. Криночкин, Т. А. Воронова. - М.: КНОРУС, 2005. - 480 с
2. Бизнес-планирование: учебник для студентов вузов, обуч. по эконом. спец. / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Г. Млодик [и др.]; под ред. В .М. Попова [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 816 с.
3. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы: теория и практика : учеб. пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 192 с.
4. Лапыгин, Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практич. пособ. / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - 2-е изд., испр. - М.: Омега-Л, 2009. - 350 с.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика: учеб. пособ. для вузов / под ред. В. М. Попова. - 5-е изд., перераб.и доп. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 432 с.
6. Бизнес-планирование: учебник для вузов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Ю. Муртазалиева [и др.]; под. ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 672 с.
7. Бринк, И. Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / И. Ю. Бринк, Н. А. Савельева. - 3-е изд. - Ростов н/Д.: Феникс, 2003. - 384 с.
8. Вест, А. Бизнес-план: учебно-практич. пособ. / А. Вест; пер. с англ. Н. И. Алмазовой, И. Ю. Булиной. - 3-е изд. - М.: Проспект, 2004. - 232 с.
9. Головань, С. И. Бизнес-планирование: учеб. пособ. / С. И. Головань. - Ростов н/Д. : Феникс, 2002. - 320 с.
10. Горемыкин, В. А. Энциклопедия бизнес-планов: методика разработки 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2005. - 1120 с.
11. Максютов, А. А. Бизнес-планирование развития предприятия: научно-практич. изд. / А. А. Максютов. - М.: Альфа-Пресс, 2005. - 288 с.: ил. - Библиогр.: с. 284.
12. Попов, В. М. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, А. А. Касаткин. - 2-е изд. - М.: КноРус, 2004. - 448 с.
13. Рябых, Д. Бизнес-планирование на компьютере / Д. Рябых, Е. Захарова. - СПБ.: Питер, 2009. - 240 с. + CD: ил.

**ПРИЛОЖЕНИЕ «Перечень рекомендуемых таблиц»**

**Раздел бизнес-плана «Характеристика услуг и продукции»**

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны товара

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Преимущество товара | | Слабые стороны товара | |
| лучшее  качество | что его обеспечивает (снижение цены, рост объемов,) | недостатки | методы их  преодоления |
|  |  |  |  |

Таблица 2 – Экономические показатели продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Цена потребления | | | | | Показатели единицы  продукции | |
| продажная цена | доставка | Установка | **……** | итого | себестоимость | прибыль |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 3 – Характеристика участия предприятия на товарном рынке

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Объем производства, тыс. р. | Поставлено на  Рынок, тыс. р. | Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими  субъектами, тыс. р. | Доля поставки на рынок предприятием, % к общему объему поставок |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Таблица 4 – Прогноз продаж \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | | | | | | Общие продажи |
| 20… | | | | 20… | 20… | 20… | 20… |
| Кварталы | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Рынок А  Продано продукции, ед  Цена  Всего продаж |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рынок В  Продано продукции, ед  Цена  Всего продаж |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общие продажи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Раздел бизнес-плана «Конкуренция и конкурентное преимущество»**

Таблица 5 –Конкурентоспособность 

(вид продукции)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры, единицы  измерения | Коэффициент весомости | Значения  параметров | | Параметрический индекс гр.3/гр.4 | Мероприятия по повышению конкурентоспособности по параметрам |
| Анализируемый товар | товар-образец |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Нормативно-производственные параметры |  |  |  |  |  |
| Сводный индекс по нормативно-производственным параметрам |  |  |  | Iнп=, |  |
| Потребительские параметры  …  … | i |  |  | Пj |  |
| Сводный индекс по потребительским параметрам |  |  |  | Iп= |  |
| Экономические параметры  …  … | k |  |  | Эк |  |
| Сводный индекс по экономическим параметрам |  |  |  | Iэ= |  |
| Интегральный показатель относительной конкурентоспособности |  |  |  | , |  |

Таблица 6 – Сравнительная характеристика позиций предприятия и

конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Рынок А | | | | Рынок В | | | | Рынок С | | | |
| предприятие | Конкуренты | | | предприятие | конкуренты | | | предприятие | конкуренты | | |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Объем продаж (натуральные и стоимостные показатели) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Занимаемая доля рынка, %  Размещение предприятия  Время деятельности предприятия, лет  Имидж  Уровень цены  Уровень технологии  Качество продукции  Срок исполнения  услуг  Уровень сервисного обслуживания  Уровень известности продукции (услуг) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 7 – Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и

собственного предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы, характеризующие предприятие | Конкурент 1 | | Конкурент 2 | | Конкурент 3 | |
| преимущества | Недостатки | преимущества | недостатки | преимущества | недостатки |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Раздел бизнес-плана «План маркетинга»**

Таблица 8 - Маркетинговая стратегия предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Сегмент рынка по продукции | Состояние спроса (по видам маркетинга) | Тип маркетинга | Стадия жизненного цикла | Каналы распределения | Маркетинговая политика | | | | Маркетинговые действия |
| товарная | ценовая | сбытовая | коммуникативная |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



высокое





качество





низкое

низкая цена высокая

Рисунок 1 - Карта позиционирования продуктов по параметрам функции

«качество –цена»

Таблица 9 - Ассортиментная политика предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ассортиментная группа | Наимено-вание  товара | Модель | Структура продук-ции, % | Стадия жизненно-го цикла товара | Способ продле-ния жиз-ненного цикла товара | Товарная стратегия |
|  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 10 - Распределение бюджета маркетинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Маркетинговые  мероприятия | Структура, % | Расходы |
|  |  |  |

**Раздел бизнес-плана «План производства»**

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию технологии

производства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологический процесс | Наименование мероприятий по совершенствованию технологии производства | Затраты времени, мин. | | Снижение трудоемкости изготовления изделий | | Повышение производительности  труда, % |
| по действующей технологии | по проектируемой технологии |
| мин. | % |
|  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 12 – Производственная программа

| Вид продукции | Ед. изм. | Объем производства по периодам | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 20…г | | | | 20…г | | 20…г |
| I кв | II кв | III кв | IV кв | I п/г | II п/г |
| Продукция А |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукция Б |  |  |  |  |  |  |  |  |
| И т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочая реализация |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 13 – Состав, структура и износ основных производственных

фондов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа основных производственных фондов | Стоимость на начало проекта, тыс. р. | Удельный вес, % | Износ на начало  проекта,  тыс. р. | Остаточная стоимость, тыс. р. | Коэффи- циент  износа |
|  |  |  |  |  |  |

Таблица 14 – Потребность в дополнительном оборудовании и других

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование оборудования, технических средств | Тип или модель | Завод-изготовитель | Количество, шт. | Срок  поставки | Стоимость оборудования, технических средств,  тыс. р. |
|  |  |  |  |  |  |

Таблица 15 – Потребность в основных фондах и нематериальных активах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Долгосрочные активы | 20… | 20… | | 20… | |
| Действующие, тыс. р. | общая потребность, тыс. р. | прирост, % | общая потребность, тыс. р. | прирост,  % |
| 1 Нематериальные активы |  |  |  |  |  |
| 2 Основные фонды |  |  |  |  |  |
| 2.1 Земельные участки |  |  |  |  |  |
| 2.2 Здания, сооружения  производственного  назначения |  |  |  |  |  |
| 2.3 Рабочие машины и оборудование |  |  |  |  |  |
| 2.4 Производственный  инвентарь |  |  |  |  |  |
| 2.5 Транспортные средства |  |  |  |  |  |
| 2.6 Прочие |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |

Таблица 16 – Планирование потребности в оборотных средствах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды и наименование ресурсов | 20… | 20… | 20… |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 Сырье и материалы |  |  |  |
| 2 Топливо |  |  |  |
| 3 Электроэнергия |  |  |  |
| 4 Тара |  |  |  |
| 5 МБП |  |  |  |
| 6 Запасные части |  |  |  |
| 7 Незавершенное производство |  |  |  |
| 8 Готовая продукция на складе |  |  |  |
| 9 Прочие |  |  |  |
| Итого |  |  |  |

Таблица 17 – Потребность в материальных ресурсах

| Наименование вида  материальных ресурсов | Потребность на программу 20…г | | | | | Поставщики |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| I квартал | | II квартал | | и т.д. |
| в натуральном выражении | сумма, тыс. р. | в натуральном выражении | сумма, тыс. р. |
| Материалы, всего,  в том числе |  |  |  |  |  |  |
| Вида А |  |  |  |  |  |  |
| Вида Б |  |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |  |
| Покупные комплектующие изделия, всего, в том числе |  |  |  |  |  |  |
| Вида М |  |  |  |  |  |  |
| Вида Н |  |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |  |

Таблица 18 – Потребность в средствах на оплату труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория  работников | 20…г | | | | |
| I квартал | | II квартал | | И т.д. |
| Численность, чел. | фонд  оплаты труда,  тыс. р. | численность, чел. | фонд  оплаты труда,  тыс. р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Производственные рабочие основного производства |  |  |  |  |  |
| Вспомогательные рабочие |  |  |  |  |  |
| Руководители, специалисты и служащие |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |

Таблица 19 – Смета затрат на производство

| Элементы затрат | Величина показателя по периодам | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 20…г | | | | 20…г | | 20…г |
| I кв. | II кв. | III кв. | IVкв. | 1 п/г | 2 п/г |
| Материальные затраты |  |  |  |  |  |  |  |
| Затраты на оплату труда |  |  |  |  |  |  |  |
| Страховые взносы |  |  |  |  |  |  |  |
| Амортизация основных средств |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие затраты |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого по элементам затрат |  |  |  |  |  |  |  |
| Постоянные издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| Переменные издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| П р и м е ч а н и е – К постоянным издержкам относятся амортизация, аренда помещений, проценты за кредит, повременная оплата труда рабочих, зарплата административного аппарата, административные расходы и т.д.  Переменные издержки – это расходы на сырье, материалы, технологическое топливо, электроэнергию, сдельную зарплату производственных рабочих и др. | | | | | | | |

**Раздел бизнес-плана «Финансовый план»**

Таблица 20 – Прогноз прибылей и убытков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № строки | Наименование показателя | Величина показателя по периодам | | | | | | |
| 20…г | | | | 20…г | | 20..г |
| I кв | II кв | III кв | IV кв | I кв | II кв |
| 1 | Объем продаж |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Переменные издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Валовая прибыль (с.1-с.2) |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Постоянные издержки  (операционные и торгово-административные) |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Проценты по кредитам |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Амортизационные  Отчисления |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Операционная прибыль  (с.3-с.4-с.5-с.6) |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Другие доходы |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Суммарные издержки, отнесенные на прибыль |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Налоги |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Чистая прибыль  (с.7+с.8-с.9-с.10) |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 21 – Прогноз баланса активов и пассивов предприятия

| Актив | 20.. г | 20..г | И т.д. | Пассив | 20.. г | 20.. г | И т.д. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Денежные средства Краткосрочные финансовые вложения Дебиторская задолженность  Запасы |  |  |  | Кредиторская задолженность (долговые обязательства предприятия перед поставщиками материалов, комплектующих)  Задолженность по выплатам (налоги, зарплата и т.п.)  Краткосрочный заем (до 12 месяцев) |  |  |  |
| Сумма текущих активов (оборотные средства) |  |  |  |
| Основные средства и нематериальные активы  Накопленная амортизация  Остаточная стои- мость основных средств  - земля;  - здания и сооружения;  - оборудование  Остаточная стоимость нематериальных активов  Инвестиции в основные фонды  Долгосрочные финансовые вложения |  |  |  | Сумма текущих пассивов (краткосрочные обязательства) |  |  |  |
| Долгосрочные займы (более одного года) |  |  |  |
| Собственный капитал (акционерный капитал) |  |  |  |
| Прирост собственного капитала (чистая прибыль или убытки) |  |  |  |
| Суммарный собственный капитал |  |  |  |
|
| Сумма фиксированных активов |  |  |  |
| Другие активы |  |  |  |
| Сумма активов |  |  |  | Сумма пассивов |  |  |  |

Таблица 22 – Прогноз движения денежных средств (Cash Flow\*) Прямой метод составления\*\*

| Номер строки | Наименование показателя | Величина показателя по периодам | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Нулевой период 20.. г | 20.. г | | | | 20.. г | | | 20.. г | И т.д. |
| I  кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | | I п/г | II п/г |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1 | Поступления от продаж |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Переменные издержки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Постоянные издержки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Доходы по краткосрочным ценным бумагам |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Предоставление краткосрочных займов и получение поступлений от их погашения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Поступление и выплата штрафов, пени, неустоек |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Другие поступления и выплаты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Налоги |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Внебюджетные выплаты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Кэш-Фло от производственной деятельности  (с.1-с.2-с.3-с.4+с.5 с.6с.7с.8-с.9-стр10) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Приобретение активов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Другие издержки подготовительного периода |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Поступления от реализации активов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Приобретение и вторичная продажа прав собственности (акций) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Долгосрочные инвестиции в ценные бумаги (срок более 12 мес) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Доходы по долгосрочным ценным бумагам |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 22 | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 18 | Предоставление долгосрочных займов и получение поступлений от их погашения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Кэш-фло от инвестиционной деятельности (-с.12-с.13+ с.14± с.15-с.16+с.17±с.18) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Собственный (акционерный) капитал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Получение долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Погашение долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Выплата процентов по займам |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Выплата дивидендов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Целевые финансовые поступления |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Курсовые валютные разницы от переоценки валюты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Прочие поступления и выплаты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Кэш-Фло от финансовой деятельности (с.20+с.21-с.22-стр23-с.24+с.25  с.26с.27) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Кэш-баланс на начало периода |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Кэш-баланс на конец периода (с.11+с.19+с.28+с.29) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| \* В процессе описания Прогноза движения денежных средств и методов инвестиционного анализа будет также использоваться выражение сальдо “кэш-фло” для определения текущего остатка денежных средств на расчетном счете предприятия  \*\* Поступления и выплаты денежных средств отражаются в Прогнозе движения денежных средств, составленном прямым методом, полностью в суммах поступивших и реально оплаченных наличными деньгами или путем денежных перечислений. | | | | | | | | | | |

Таблица 23 – Расчет налогообложения

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Величина показателя по периодам, р. | | | | | | |
| 20… г | | | | 20… г | | 20…г. |
| I кв | II кв | III кв | IV кв | I п/г | II п/г |
| Косвенные налоги: |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе  ………….. |  |  |  |  |  |  |  |
| Налоги, подлежащие включению в себестоимость, всего |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе:  …………... |  |  |  |  |  |  |  |
| Налоги, относимые на финансовый результат, всего |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе:  …………… |  |  |  |  |  |  |  |
| Налог на прибыль |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 24 – Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 20…г | 20…г | И т.д. |
| Объем продаж, тыс. р. |  |  |  |
| Условно-постоянные расходы, тыс. р. |  |  |  |
| Удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы |  |  |  |
| Точка безубыточности, тыс. р. |  |  |  |
| Запас финансовой прочности, тыс. р. |  |  |  |



















Рисунок 2 – График безубыточности

Таблица 25 - Основные показатели финансово-экономического состояния

предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 20… г | 20… г | 20… г | Рекомендуемый критерий |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выпуск продукции в натуральном выражении по основным видам: |  |  |  |  |
| Выручка от реализации продукции (объем продаж), в том числе по основным видам продукции: |  |  |  |  |
| Доля рынка по основным видам  продукции: |  |  |  |  |
| Численность работающих |  |  |  |  |
| Производительность труда |  |  |  |  |
| Средняя заработная плата |  |  |  |  |
| Общие активы по балансу, в т.ч.  - основные средства  - оборотные средства |  |  |  |  |
| Фондовооруженность |  |  |  |  |
| Затраты на производство и реализацию продукции, в том числе по основным видам продукции: |  |  |  |  |
| Затраты на один рубль реализации,  в том числе по основным видам продукции: |  |  |  |  |
| Прибыль от реализации продукции,  в том числе по видам продукции |  |  |  |  |
| Балансовая прибыль |  |  |  |  |
| Затраты на НИОКР |  |  |  |  |
| Эффективность хозяйственной деятельности (отношение объема продаж к затратам на производство и реализацию продукции) |  |  |  |  |
| Объем экспорта |  |  |  |  |
| Средства на валютном счете |  |  |  |  |
| Собственный капитал |  |  |  |  |
| Заемный капитал, в том числе  - текущие обязательства  - финансовые показатели |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 25 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициенты ликвидности:  - коэффициент покрытия  - коэффициент быстрой ликвидности  - коэффициент абсолютной ликвидности |  |  |  |  |
| Собственный оборотный капитал |  |  |  |  |
| Коэффициенты деловой активности:  - коэффициент оборачиваемости активов  - коэффициент оборачиваемости собственного капитала  - коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) |  |  |  |  |
| - коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов (отношение себестоимости реализованной продукции к среднегодовой стоимости материально-производственных запасов) |  |  |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности |  |  |  |  |
| Средний срок оборота дебиторской задолженности, дн. (360 или 365 дней делится как коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности) |  |  |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (отношение себестоимости реализованной продукции к среднегодовой стоимости кредиторской задолженности) |  |  |  |  |
| Средний срок оборота кредиторской задолженности, дн. (360 или 365 дней делится на коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности) |  |  |  |  |
| Длительность операционного цикла (сумма среднего срока хранения материально-производственных запасов и среднего срока оборота дебиторской задолженности) |  |  |  |  |
| Длительность финансового цикла (длительность операционного цикла минус средний срок оборота кредиторской задолженности) |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 25 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициенты устойчивости:  - коэффициент финансовой автономии  - коэффициент финансовой зависимости  - коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага) (отношение заемного капитала к собственному) |  |  |  | 0,  < 0,5  < 0,8 |
| - коэффициент финансовой устойчивости (отношение собственного капитала к заемному)  - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  - коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами  - коэффициент маневренности собственных оборотных средств (отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу) |  |  |  | <1,2  0,3  0,6  0,5 |
| Коэффициенты рыночной активности предприятия: |  |  |  |  |
| Прибыльность одной акции |  |  |  |  |
| Соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию |  |  |  |  |
| Норма дивиденда на одну акцию |  |  |  |  |
| Доля выплаченных дивидендов |  |  |  |  |

**Раздел бизнес-плана "Финансовая стратегия"**

Таблица 26 – Потребность в инвестициях и источники их финансирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Величина показателя по периодам, тыс. р. | | | | | | |
| 20….. г | | | | 20….г | | 20… г |
| 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | 1 п/г | 2 п/г |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Потребность в инвестициях, всего |  |  |  |  |  |  |  |
| Источники финансирования, всего |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе :  Привлеченный капитал и займы:  Собственный капитал: |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 27 - Условия финансирования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кредитор | Дата получения кредита | Форма кредита | Срок долгового обязательства | Условия получения | Условия погашения | Ссудный процент |
|  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 28 - Определение интегральных показателей эффективности проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер строки | Наименование показателя | Величина показателя по периодам, тыс. р. | | | |
| Первоначальное состояние 20… г | 20…г | 20…г | 20…г |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Денежный поток от операционной деятельности в прогнозных ценах |  |  |  |  |
| 2 | Коэффициент распределения |  |  |  |  |
| 3 | Денежный поток от инвестиционной деятельности |  |  |  |  |
| 4 | Коэффициент распределения |  |  |  |  |
| 5 | Чистый денежный поток в прогнозных ценах (с. 1 + с. 3) |  |  |  |  |
| 6 | Чистый доход |  |  |  |  |
| 7 | То же, накопленным итогом |  |  |  |  |
| 8 | Срок окупаемости статический, месяцы |  |  |  |  |
| 9 | Чистый денежный поток в прогнозных ценах с учетом распределения (с. 1  с. 2 + с. 3 с. 4) |  |  |  |  |
| 10 | То же, в дефлированных ценах |  |  |  |  |
| 11 | Коэффициент дисконтирования |  |  |  |  |
| 12 | Чистый дисконтированный доход (NPV), (с. 10  с. 11) |  |  |  |  |
| 13 | То же, накопленным итогом |  |  |  |  |
| 14 | Срок окупаемости с учетом дисконтирования (динамический), месяцы |  |  |  |  |
| 15 | Остаточная стоимость за пределами планируемого периода |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 28 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | Коэффициент дисконтирования остаточной стоимости |  |  |  |  |
| 17 | Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода (с. 15  с. 16) |  |  |  |  |
| 18 | Чистый дисконтированный доход проекта (NPV) (с. 13 + с. 17) |  |  |  |  |
| 19 | Капиталовложения в прогнозных ценах |  |  |  |  |
| 20 | Капиталовложения в дефлированных ценах |  |  |  |  |
| 21 | То же, с учетом распределения |  |  |  |  |
| 22 | Дисконтированные капиталовложения (с. 21  с. 11) |  |  |  |  |
| 23 | То же, накопленным итогом |  |  |  |  |
| 24 | Индекс доходности PI, доли ед. |  |  |  |  |
| 25 | Внутренняя норма доходности IRR, % |  |  |  |  |

**Раздел бизнес-плана "Потенциальные риски"**

Таблица 29 **–** Подготовительная стадия

|  |  |
| --- | --- |
| Вид риска | Отрицательное влияние |
| Удаленность от транспортных узлов | Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплутационные расходы |
| Удаленность от инженерных сетей | Дополнительные капитальные вложения на подводку электроэнергии, тепла, воды |
| Отношение местных властей | Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта |
| Доступность подрядчиков на месте | Опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика |
| Наличие альтернативных источников сырья | Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика |

Таблица 30 – Строительная стадия

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль |
| Платежеспособность заказчика | Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов |
| Непредвиденные затраты, в том числе  из-за инфляции | Увеличение объема заемных средств |
| Недостатки проектно – изыскательских работ | Рост стоимости строительства , затяжка с вводом мощностей |
| Несвоевременная поставка комплектующих | Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику |
| Недобросовестность подрядчика | Увеличение сроков строительства |

Таблица 31 - Стадия функционирования: финансово – экономические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Отрицательное влияние на прибыль |
| Неустойчивость спроса | Падение спроса с ростом цен |
| Появление альтернативного продукта | Снижение спроса |
| Снижение цен конкурентами | Снижение цен |
| Увеличение производства у  Конкурентов | Падение продаж или снижение цен |
| Рост налогов | Уменьшение чистой прибыли |
| Платежеспособность потребителей | Падение продаж |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | Снижение прибыли из-за роста цен |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив | Снижение прибыли из-за роста цен |
| Недостаток оборотных средств | Увеличение кредитов |

Таблица 33 – Стадия функционирования: технические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Отрицательное влияние на прибыль |
| Изношенность оборудования | Увеличение проектов и затрат на ремонт |
| Нестабильность качества сырья | Уменьшение объема производства и материалов из – за переналадки оборудования, снижения качества продукта |
| Новизна технологий | Увеличение затрат на освоение, снижение объемов производства |
| Недостаточная надежность | Увеличение аварийности технологий |
| Отсутствие резерва мощностей | Невозможность покрытия пикового спроса, потери производства при авариях |

Таблица 34 – Стадия функционирования: экологические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Отрицательное влияние на прибыль |
| Вероятность залповых выбросов | Увеличение непредвиденных затрат |
| Выбросы в атмосферу и  сбросы в воду | Затраты на очистное оборудование |
| Близость населенного пункта | Увеличение затрат на очистные сооружения и экологическую экспертизу проекта |
| Вредность производства | Рост эксплутационных затрат |
| Складирование отходов | Удорожание себестоимости |

Таблица 35 - Характеристика рисков в деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид,  сущность риска | Причины риска | Факторы риска | Методы компенсации риска |
|  |  |  |  |