

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Разработка бизнес-плана малого предприятия</b>

УДК 657.6:658

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>3А2А</b>	<b>Гоголев Никита Дмитриевич</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент</b>	<b>Рахимов Тимур Рустамович</b>			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Громова Татьяна Викторовна</b>			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Громова Татьяна Викторовна</b>			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>менеджмента</b>	<b>Чистякова Наталья Олеговна</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

Томск - 2016г.

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент  
(бакалавриат)**

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>
<i><b>Профессиональные компетенции</b></i>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>Р<sub>2</sub></b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>Р<sub>3</sub></b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>Р<sub>4</sub></b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>Р<sub>5</sub></b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>Р<sub>6</sub></b>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>Р<sub>7</sub></b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>Р<sub>8</sub></b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i><b>Универсальные компетенции</b></i>	
<b>Р<sub>9</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>10</sub></b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>11</sub></b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
Чистякова Н.О.  
 (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
 (Подпись)      \_\_\_\_\_  
 (Дата)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗА2А</b>	<b>Гоголеву Никите Дмитриевичу</b>

Тема работы:

**Разработка бизнес-плана малого предприятия**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№646/с от 02.02.2016 г.
---------------------------------------------	-------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>	1) Материалы производственной практики 2) Справочная, научная, методическая литература, ресурсы Интернет 3) Нормативные документы в области аудита
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1) Теоретические аспекты бизнес-планирования 2) Методика бизнес планирования в системе управления малого предприятия 3) Бизнес-план малого предприятия 4) Социальная ответственность
<b>Перечень графического материала</b>	Компьютерная презентация: 1) Цель бакалаврской работы. Объект и предмет исследования; 2) Определение бизнес-плана 3) Бизнес-план малого предприятия 4) Социальная ответственность

#### **Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**

Раздел	Консультант
--------	-------------

Социальная ответственность	Громова Татьяна Викторовна
----------------------------	----------------------------

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	10.01.2016 г.
-------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Тимур Рустамович			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Гоголев Никита Дмитриевич		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 95 страницы, 5 рисунков, 15 таблиц, 22 использованных источника и 4 приложения

Ключевые слова: бизнес-план, бизнес-планирование, методика разработки бизнес-плана, малый бизнес.

Объект исследования: методики создания бизнес-плана.

Цель работы: изучить теоретические аспекты бизнес-планирования и на их основе составить бизнес-план малого предприятия.

В дипломе рассматриваются основы науки бизнес-планирования и методология составления, а также оценки бизнес-плана.

Информационной базой являются научные статьи, учебники для высших учебных заведений, а также справочные системы.

Приведенные в работе теоретические данные позволят с легкостью составить бизнес-план и дать ему оценку эффективности. В ходе работы был разработан наглядный пример действующего бизнес-плана малого предприятия.

Результатами работы могут воспользоваться начинающие предприниматели для ознакомления с отраслью и разработки собственных проектов.

Оглавление	
Реферат .....	5
Введение.....	8
1 Теоретические аспекты бизнес-планирования.....	10
1.1 Основы бизнес-планирования.....	10
1.2 Цели, задачи и функции бизнес-плана.....	13
1.3 Виды бизнес-плана и классификация .....	15
2 Методика бизнес планирования в системе управления малого предприятия. 19	
2.1 Основные методики составления бизнес-плана. ....	19
2.1.1 Составление бизнес-плана по методике ЮНИДО:.....	20
2.1.2 Рекомендации Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса по структуре бизнес-плана:.....	22
2.1.3 Выбор методики разработки бизнес-плана .....	34
2.2 Разделы бизнес-плана .....	35
2.3 Методы оценки эффективности бизнес-плана.....	51
3 Бизнес-план малого предприятия.....	63
3.1 Меморандум о конфиденциальности.....	63
3.2 Резюме .....	63
3.3 Цель предполагаемого проекта.....	63
3.4 Анализ положения дел в отрасли .....	64
3.5 Описание продукта труда.....	65
3.6 Маркетинг и план сбыта продукции предприятия .....	66
3.7 Производственный план .....	67
3.8 Организационный план .....	68
3.9 Финансовый план.....	68
3.10 Анализ рисков.....	69
3.11 Оценка эффективности бизнес-проекта.....	76
4 Корпоративно-социальная ответственность .....	82
Заключение .....	88
Список публикаций студента.....	89

Список используемой литературы .....	90
Приложение А .....	92
<b>Приложение Б</b> .....	<b>93</b>
<b>Приложение В</b> .....	<b>94</b>
<b>Приложение Г</b> .....	<b>95</b>

## **Введение**

В наше время подавляющее большинство предпринимательских организаций берет свое начало из бизнес-плана, в котором отражены проблемы, с которыми предстоит столкнуться предпринимателям в процессе достижения стоящих перед ним целей. Бизнес-план – это программа деятельности, направленная на эффективное ведение дел любой организации, независимо от сферы ее деятельности.

Бизнес-план дает руководству возможность взглянуть на собственное предприятие «сверху». Обычно целью бизнес-плана является привлечение инвестиций или получение кредита от банка, определение фактических и стратегических ориентиров фирмы. Предприниматель должен ясно представлять себе будущие потребности в материальных, финансовых, интеллектуальных, трудовых и ресурсах, возможные источники их получения, а также уметь точно рассчитать максимально эффективные пути использования всех видов ресурсов в процессе своей работы. Бизнес-план — это крепкая основа предпринимательской деятельности, которая представляет собой комплексное исследование различных сторон работы фирмы (разработки, производства, реализации, послепродажного обслуживания).

Целью данного дипломного проекта является разработка бизнес-плана создания малого предприятия и оценка его эффективности.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- исследовать основы теоретических аспектов бизнес-планирования;
- рассмотреть структуру, содержание и методики построения бизнес-плана;
- разработать бизнес-план создания предприятия;
- оценить экономическую эффективность проекта.

Бизнес план разработан для открытия пункта приема черного металлолома.



Предметом данной работы являются основные экономические показатели эффективности проекта.

Объектом данной работы является процесс создания предприятия на примере пункта приема черного лома.

Теоретической и методологической базой дипломной работы стали работы отечественных и зарубежных авторов по бизнес-планированию, экономике предприятия, финансам, планированию, бухгалтерскому учету и финансовому анализу. Также использованы нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия в области бухгалтерского учета, налогообложения.

Структура дипломной работы включает в себя: введение, основную часть, заключение, список используемых источников.

В первой главе «Теоретические аспекты бизнес-планирования» раскрываются теоретические основы, цели, задачи бизнес-планирования, а также виды бизнес-планов.

Во второй главе «Методика бизнес планирования в системе управления малого предприятия» будут рассмотрены основные методики составления бизнес-плана, структура разделов бизнес-плана, а также методы оценки его эффективности.

В третьей главе «Бизнес-план малого предприятия по металлоприемке и металлообработке» будет представлен, собственно, сам бизнес-план малого предприятия – пункта приема металлолома.

В заключении приводятся основные выводы по результатам проведенной работы.

# **1 Теоретические аспекты бизнес-планирования.**

## **1.1 Основы бизнес-планирования**

Любой человек, ступивший на нелегкий путь предпринимательства, должен знать, что будет ждать его в его дороге бизнеса. Предприниматель должен ясно представлять себе будущие потребности в материальных, финансовых, интеллектуальных, трудовых и ресурсах, возможные источники их получения, а также уметь точно рассчитать максимально эффективные пути использования всех видов ресурсов в процессе своей работы.

Условия в рыночной экономике таковы: без четкого и эффективного планирования своей деятельности, постоянного сбора и аккумулирования информации о состоянии рынка и конкурентов в нем добиться стабильного успеха практически невозможно.

Проблема привлечения инвестиций в действующие и развивающиеся предприятия является одной из главных задач. Для эффективного привлечения средств требуется четкое аргументированное и обоснованное оформление проектов-предложений, которые требуют инвестиций. Вышеописанное является одной из целей бизнес-плана: привлечение инвестиционного капитала.

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработка бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Планирование – основа жизнедеятельности организации. В экономической теории под планированием организации понимается процесс формирования целей, определение приоритетов, средств и методов их достижения. Результатом планирования является план. План – мотивированная модель действий, созданная на основе прогноза экономической среды и поставленных целей организации.

А. Файоль и Р. Акофф выделяют основные принципы планирования – участие, единство, непрерывность, точность и гибкость и все эти принципы взаимодополняют друг друга [4].

Принцип единства говорит нам о том, что планирование в организации должно нести в себе систематический характер.

Принцип участия осмысляет каждого члена организации, как участника плановой деятельности независимо от его должности и выполняемых им функций.

Принцип непрерывности представляет процесс планирования как непрерывно осуществляющуюся часть цикла организации.

Принцип гибкости обусловлен неопределенностью внешней среды. Планы должны составляться с учетом возможности внесения корректировок, уточнений, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Принцип точности указывает на конкретность и детализированность планов фирмы в той или иной степени, в зависимости от внешних и внутренних условий. Краткосрочный план более точен, нежели долгосрочный или стратегический.

Бизнес-планирование позволяет менеджерам и экономистам не только обосновать необходимость разработки того или иного инновационного проекта, но и возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

Бизнес-план – программа деятельности предприятия по реализации какого-либо коммерческого проекта и деятельности предприятия в целом.

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми они могут столкнуться, определяет способы решения этих проблем. Именно на основании данного документа партнеры и инвесторы предоставляют денежные средства.

Бизнес-план – это четко структурированный план деятельности организации, составленный на определенный период времени (обычно 3-5 лет),

который содержит в себе информацию о самом проекте, производимом продукте, схеме его производства, плане сбыта, анализ рынка, план маркетинга, а также организационный и финансовый план, в совокупности с анализом рисков и оценкой эффективности проекта [4].

В условиях рыночной экономики бизнес-план – необходимый инструмент технического, экономического, финансового и управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками, инвестиционными, страховыми, сбытовыми и другими организациями, посредниками и потребителями.

При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- заказчик. клиент, являющийся самостоятельным инвестором или использующий привлеченный капитал путем акционирования, займа. выпуска облигаций и т.п.;

- муниципальные органы. государственные органы, определяющие потребности и приоритеты в соответствии с общей концепцией развития, формирующие проектное задание. рассматривающие заявки и оформляющие соответствующие документы, планирующие налоговые поступления в бюджет, участвующие в надзоре за внедрением;

- подрядные фирмы. подрядчики детализируют концепции бизнес-плана, осуществляют технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор и т.п.;

- потребитель. наш клиент использует продукцию или услуги.

При разработке бизнес-плана можно получить ответы на, интересующие предпринимателя, вопросы: как открыть бизнес, как эффективно организовать производство, когда будут получены первые доходы, в какие максимально быстрые сроки можно будет расплатиться с кредиторами, как уменьшить возможные риски.

Бизнес-план, в отличие от внутрипроизводственного планирования, включает не весь комплекс общих целей предприятия или корпорации, а одну

из важнейших задач, определяющих конкретное содержание планирования нового вида деятельности или бизнес-проекта, оценивая перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее.

Бизнес-план ориентируется главным образом на разработку новой стратегии, или тактики развития предприятия, тогда как обычное планирование может включать различные виды совместной текущей и перспективной деятельности.

Бизнес-планы разрабатываются непосредственно под руководством и при личном участии предпринимателя - учредителя фирмы.

Отечественные специалисты пока не имеют научно обоснованных методик разработки бизнес-планов применительно к нашим условиям рыночных отношений.

Таким образом, бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко используемый практически во всех областях современной рыночной экономики независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия, формы собственности.

## **1.2 Цели, задачи и функции бизнес-плана**

Привлечение инвестиций, получение кредита, определение стратегического и тактического направления движения организации по рынку – основные цели бизнес-плана.

Бизнес-план есть не что иное, как некий "маршрут" по которому организация движется к своим целям. План предполагает организованное и своевременное распределение и размещение всех видов ресурсов фирмы ради достижения намеченных целей.

Планирование – определение целей развития организации, способов и методов их достижения, разработка программ, плана действий на краткосрочную и долгосрочную перспективы.

Как функция управления процесс планирования стоит рассматривать как, стремление заранее определить все внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на состояние фирмы, как благоприятно, так и не очень..

Бизнес-план – документ, который содержит в себе подробное описание будущего бизнеса.

Бизнес-план – это четко структурированный план деятельности организации, составленный на определенный период времени (обычно 3-5 лет), который содержит в себе информацию о самом проекте, производимом продукте, схеме его производства, плане сбыта, анализ рынка, план маркетинга, а также организационный и финансовый план, в совокупности с анализом рисков и оценкой эффективности проекта.

Цели бизнес-плана:

1) Обеспечить успешный старт нового бизнес-проекта. Успешно проведенный детальный анализ рынка и составление пошагового бизнес-плана – залог успеха начинающего предпринимателя.

2) Привлечь инвестиции. Бизнес-план дарит инвестору ответ на интересующий его вопрос – стоит ли вкладывать средства в это дело.

3) Получить кредит. Бизнес-план, в котором четко показана прибыльность проекта – путь к успеху в получении кредита от банка.

Задачи бизнес-плана:

1) финансово-экономическая и организационно-управленческая оценка нынешнего состояния организации;

2) формирование инвестиционно-проектных целей деятельности на планируемый период времени;

3) выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности организации с акцентированием внимания как на сильных, так и на слабых сторонах.

Функции бизнес-плана.

1) Первую функцию связывают с перспективой использования бизнес-плана для разработки и планирования стратегии будущего бизнеса.

2) Вторая функция целиком состоит из планирования. Позволяет держать под контролем процессы протекающие внутри фирмы, а так же позволяет оценивать возможности открытия для организации новых направлений деятельности.

3) Третья функция дает возможность на привлечение денежных средств со стороны (ссуды и кредиты)

4) Четвертая функция тесно связана с одной из задач и целей бизнес-плана – это привлечение инвестиций в любом их проявлении во имя достижения целей организации. Инвестиции эти могут представлять из себя денежные средства, новейшие (инновационные) технологии, ресурсы и т.п.

### **1.3 Виды бизнес-плана и классификация**

Составить бизнес план можно самостоятельно, можно скачать готовый бизнес-план из интернета, можно организовать его разработку сторонними организациями. Каждый из этих вариантов имеет свои достоинства и недостатки.

Многие сторонние организации, занимающиеся составлением бизнес планов, инвестиционных меморандумов и разработкой технико-экономических обоснований проекта, безусловно, смогут подготовить для Вас документ высокого качества в соответствии с международными и российскими стандартами, и учётом требований кредитных организаций. Но стоимость такого рода услуг высока (от 16 тыс. руб. и выше), а сроки исполнения, иногда бывают, продолжительны, так как сторонним специалистам придётся вникать в специфику Вашего бизнеса.

Бизнес-планы различаются между собой в зависимости от цели их составления, ситуации на рынке. Далее будет приведена классификация бизнес-планов по объектам бизнеса:

Классификация бизнес-планов:

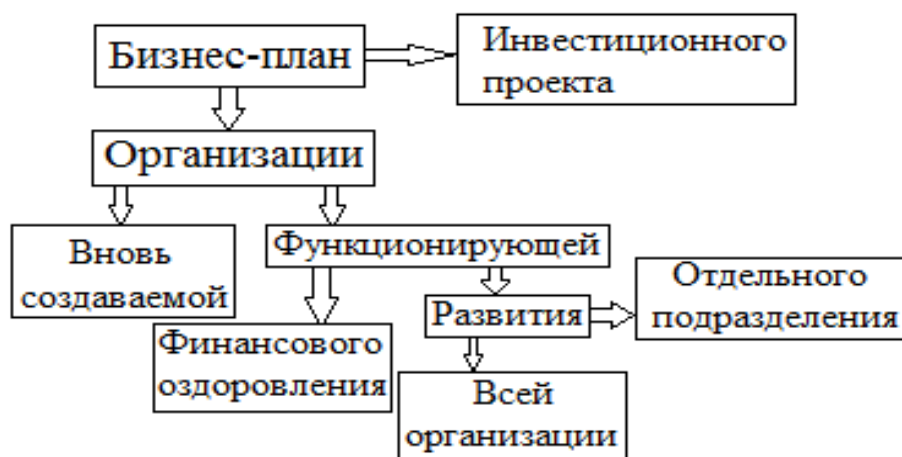


Рисунок 1 – Виды бизнес-плана

1. По целям разработки – это бизнес-планы, нацеленные на:

- внешнее финансирование;
- разработку направления и стратегии развития;
- планирование дальнейшей деятельности компании.

2. По используемым методикам – использование разного рода методик при создании и разработке бизнес-плана:

- международная методика, созданная специализированным учреждением ЮНИДО(Организация Объединённых Наций по промышленному развитию);

- методики российского происхождения;
- новейшие методики, разработанные на западе.

3. По объектам планирования – такого рода бизнес-план преследует цель спланировать дальнейшую деятельность:

- инвестиционного проекта;
- фирмы/компании или группы фирм/компаний.

В зависимости от их предназначения бизнес-планы определенным образом модифицируются:

- по производственным линиям, характеру услуг и т.п. (продукция, работы, услуги);
- по всему предприятию (новому или уже действующему).



Бизнес-план может быть нацелен как на развитие предприятия, так и на его финансовое оздоровление. Также может планироваться деятельность всего предприятия или его отдельного подразделения.

Назначение бизнес-плана инвестиционного проекта состоит в том, чтобы помочь предпринимателям и экономистам решить четыре основные задачи:

Задача 1. Изучить емкость и перспективы будущего рынка сбыта.

Задача 2. Оценить затраты необходимые для изготовления и сбыта продукции, и соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность.

Задача 3. Обнаружить «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его существования.

Задача 4. Определить те показатели, по которым можно будут регулярно определять – идет ли дело на подъем или катиться к развалу.

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков.

Бизнес-план может быть трёх видов:

1. Полный - одержит в себе все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, отражающие в совокупности полную картину проекта во всех его ракурсах. полный бизнес-план должен находиться в руках руководителя фирмы и предъявляется только очень важным лицам, например инвесторам или банкиру.

2. Достаточный - содержит в себе все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту реализации проекта, при этом, не обязательно включать в него все расчеты по альтернативным проектам.

3. В виде резюме - содержит в себе краткие выводы по каждому разделу, обоснования и расчеты не включаются. Примерный объем – до 4-ех страниц текста. Представляется как некая визитная карточка или как способ рекламы.

В соответствии со ст. 1 ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ инвестиционный проект должен включать бизнес-план. Бизнес-план инвестиционного проекта - форма представления инвестиционного проекта, составляемая, как правило, на стадиях предварительного технико-экономического обоснования и содержащая основные сведения об условиях инвестирования, целях и масштабе проекта, объеме и номенклатуре намечаемой к производству продукции, потребных ресурсах, а также конкретную программу действий по осуществлению проекта, возможные экономические и финансовые результаты. Бизнес-план представляет собой документ, в котором обосновывается концепция реального инвестиционного проекта, предназначенного для реализации, и приводятся основные его характеристики.

## **2 Методика бизнес планирования в системе управления малого предприятия.**

### **2.1 Основные методики составления бизнес-плана.**

Планирование является серьезным делом. Для зарождающихся компаний основательная проработка бизнес-плана может служить гранью между неудачей и успехом. И именно на данном этапе необходимо выбрать верную методику разработки бизнес-плана.

К сожалению, в наши дни в России нет универсальной методики для разработки бизнес-плана. Поэтому иностранные инвесторы требуют составлять бизнес-проекты в соответствии с методикой UNIDO (United Nations Industrial Development Organization - организация ООН по промышленному развитию). Эта же методика признана самой успешной. Именно с ее помощью проектируются бизнес-проекты, а также выполняется оценка финансовой и экономической эффективности проекта. Область применения данной методики в нашей стране существенно ограничена по следующим причинам:

- различия между иностранной и российской деловой (различна законодательная база, подзаконные нормативные документы, различна система стандартизации, обычаи делового оборота);
- наличие собственных форм документов в каждой стране.

В настоящее время в России можно обнаружить следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

- 1) Методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса.
- 2) Методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert.
- 3) Стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства.
- 4) Методики компаний занимающихся разработкой бизнес-планов.

Каждое предприятие по-своему уникально. Именно поэтому при составлении бизнес-плана последовательность у каждого будет разная. Это объясняется тем, что в ходе разработки неизбежно придется пройти все основные разделы бизнес-плана неоднократно. Это не говорит об отсутствии логики в бизнес-плане. В общем структура данного плана будет иметь три раздела:

1) Первый раздел представлен общей информацией о будущем предприятии, описывается сам проект и цели, которые необходимо достичь с точки зрения всех компонентов менеджмента.

2) Второй и третий раздел содержат основную информацию, такую как план административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Для начинающего предпринимателя выбор методик достаточно широк. Но их так же объединяют определенные принципы построения бизнес-плана. Поэтому нужно быть уверенным в своем выборе, т.к. именно он определяет будущее организации.

### **2.1.1 Составление бизнес-плана по методике ЮНИДО:**

Методика ЮНИДО – представляет собой универсальный подход к разработке технико-экономического обоснования (в дальнейшем ТЭО) и бизнес-плана проекта, что позволяет строить коммуникации между специалистами из разных стран мира.

Опираясь на данную методику составляется технико-экономической план обоснования инвестиций. ТЭО отличается от бизнес-плана следующим:

Главным отличием является то, что ТЭО разрабатывается для проектов по внедрению новых технологий, процессов и оборудования на уже существующем, работающем предприятии. И именно поэтому на данном этапе не проводится такие процедуры, как анализ рынка, маркетинговая стратегия, описание предприятия и пр.

В ТЭО предоставляется информация о мотивах выбора перечисленных технологий, процессов и решений, принятых в проекте, результаты которых обусловлены их внедрением, а также экономические расчеты эффективности.

Таким образом, можно сделать вывод, что по сравнению с бизнес-планом ТЭО направлено на технологические объекты и представляет более узкий круг вопросов.

Согласно методике ЮНИДО необходимо излагать материалы в следующей последовательности:

1. Указание исходных данных и условий.
2. Предполагаемый рынок и наличие мощностей у предприятия.
3. Материальные факторы производственного процесса.
4. Место нахождения предприятия.
5. Проектно-конструкторская документация.
6. Перечисление накладных расходов.
7. Человеческие ресурсы.
8. Определение сроков реализации проекта.
9. Финансово-экономическая оценка проекта.

Используя методику ЮНИДО бизнес-план должен соответствовать поставленным нормам. Обязательным условием является наличие одиннадцати глав, а именно:

1 глава. Резюме. На данном этапе необходимо кратко изложить рекомендации по составлению всех основных разделов бизнес-плана.

2 глава. Предыстория и основная идея проекта. Здесь нужно представить наименование проекта, адреса учредителей, стратегия, история, экономическую и промышленную политику будущей организации.

3 глава. Анализ рынка и стратегия маркетинга. Обобщение результатов анализа рынка, спроса, объема продаж (будущего или имеющегося), целевых рынков, пояснение стратегии маркетинга.

4 глава. Сырье и материалы. На данном этапе необходимо предоставить всю информацию по наличию запасов, а также сметные расходы.

5 глава. Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка. Описание места осуществления проекта и всего, что с этим связано.

6 глава. Инженерное проектирование и технология. Изложение производственной программы и всего, что с ней связано.

7 глава. Организация производства и накладные расходы. Рассмотрение основных элементов оргструктуры и управления.

8 глава. Наличие персонала. Необходимо указать состав и численности рабочей силы, административного персонала, информацию о стоимости и наличии данных ресурсов, потребностей в профессиональной подготовке.

9 глава. Планирование и сметная стоимость работы по проекту. Тут должны быть указаны сроки строительства объекта, монтажа оборудования, ввода его в эксплуатацию и достижения проектной мощности, а также меры разного рода, которые помогут своевременно воплотить проект в жизнь.

10 глава. Финансовая оценка. Определение количества необходимых инвестиционных затрат, отраженных в местной и иностранной валюте, по ниже перечисленным категориям:

- земельные участки и стройплощадки;
- объекты производства и иные сооружения;
- финансовая оценка проекта.

11 глава. Экономический анализ затрат и выгод.

### **2.1.2 Рекомендации Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса по структуре бизнес-плана:**

#### **1. Обзорный раздел (резюме)**

Резюме должно включать следующую информацию:

- наименование проекта. Здесь должны быть указаны такие данные, как характеристика будущего предприятия, его название, организационно-правовая форма, уставный капитал и так далее;

- описание проекта. На данном этапе стоит уделить внимание тому, идет ли вообще речь о начале работы "с нуля" или о расширении существующего дела;
- описание предприятия, его специфических черт, основные этапы в его развитии;
- краткие сведения о наличии квалификации управленческого персонала;
- необходимо предоставить описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
- определить главные преимущества продукции или услуг предприятия, а также перечислить собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;
- необходимо определить цели создаваемого проекта. В свою очередь их нужно разделить на долгосрочные и краткосрочные;
- тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
- степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами и так далее.

2. Описание предприятия. На данном этапе необходимо дать характеристику предприятия, уделив внимание его уникальности. Здесь нужно придерживаться следующим пунктам:

- цели и задачи на ближайший период и на перспективу;
- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- организационная структура и кадровый состав;
- тенденции в сбыте продукции (услуг) в перспективе;
- определить главные преимущества предприятия;
- объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;

- каковы возможности рекламы;
- сезонность;
- территориальное расположение клиентов;
- основные конкуренты и их сильные стороны;
- географическое положение предприятия;
- ближайшие транспортные магистрали и так далее.

### 3. Описание продукции (услуг)

В этом разделе приводится подробная характеристика производимой предприятием продукции или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства. Необходимо отметить следующие характеристики продукции:

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- технологичность;
- универсальность;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- требования к контролю качества и т.п.

Затем, следует провести анализ продукции конкурентов:

- описание функциональных и потребительских свойств продуктов-конкурентов;
- за счет чего конкурирующая продукция пользуется спросом;
- основные принципы ценообразования у конкурентов;
- способы и методы стимулирования сбыта, которыми пользуются конкуренты.

Научно-исследовательская деятельность и разработки:

- цели и описание планируемых НИОКР;
- существующие технологические риски;
- технологическая оснащенность конкурентов;
- описание концепции развития продукта следующих поколений.



#### Финансирование:

- принятая концепция ценообразования;
- оптимальные размеры заказов и формы оплаты;
- условия приобретения сырья, материалов и комплектующих;
- уровень запасов.

#### 4. Анализ рынка

В данном разделе нужно показать наличие рынка сбыта у продукции или услуги, а также доказать перспективу успешной деятельности предприятия на этом рынке; необходимо показать затраты в связи с выходом на рынок и возможные риски.

##### Характеристика рынка:

- размеры рынка (регион, РФ, СНГ, мировой рынок);
- текущий уровень развития рынка и его потенциальные тенденции роста/падения;

- динамика цен на рынке за последние 5 лет;
- специфика рынка;
- прогнозы развития рынка в будущем;

– предположения относительно доли рынка, которую займет продукция предприятия;

- планы дальнейшего выхода на зарубежные рынки; экспортный потенциал;

- особые цели на рынке.

##### Характеристика потребителей продукции:

- типы потребителя;
- их географическое расположение;
- их мнение о продукции.

##### Стратегия продвижения продукции на рынок:

- расчет и обоснование цены. ценовая политика;

– система распределения (продаж) в настоящее время и в перспективе;

- реклама;
- стимулирование сбыта;
- сервисное и гарантийное обслуживание;
- связи с общественностью.

Характеристика конкурентов:

- перечень предприятий - основных конкурентов;
- проведение SWOT-анализа;
- финансовое положение конкурентов;
- удельный вес в обороте рынка.

## 5. Производственный план

Этот раздел должен содержать в себе подробную информацию о том, как предприятие планирует эффективное производство продукции или услуги и поставку их потребителям.

Описание технологического процесса должно отражать:

– количество сырья, оборудования, комплектующих и электроэнергии;

– необходимость, условия приобретения необходимого оборудования

– потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;

– потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;

– требования к источникам энергии и их доступность;

– требования к подготовке производства;

– возможности совершенствования технологии производства;

– требования к контролю качества на всех этапах производства продукции.

Требования к квалификации и наличие необходимого персонала:

- административный персонал;
- инженерно-технический персонал;
- производственный персонал;
- условия оплаты труда и стимулирования персонала;
- условия труда;
- состав подразделений;
- обучение персонала;

#### 6. План сбыта.

В этом разделе нужно указать все, что касается продаж продукции или предоставления услуг компании в разные временные периоды:

- цену продукта или услуги;
- систему ценообразования и определение гарантийного срока продукта;
- как будет реализовываться продукция;
- скидки;
- период сбыта;
- уровень запасов;
- процент возможного брака;
- условия оплаты;
- время задержки платежа.

#### 7. Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана нацелен на то, чтобы дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, необходимом для полного обеспечения финансами своей деятельности.

Здесь должны быть отражены все кредиты предприятия, которые относятся к проекту или которые уже отнесены к балансу предприятия. Необходимо указать все условия и предположения на основании которых

рассчитывались будущие финансовые результаты проекта. Также, необходимо ежемесячно или поквартально отразить следующие пункты:

- изменение курса рубля по отношению к доллару;
- текущую или будущую перечень и ставки налогов;
- предполагаемую инфляцию;
- формирование капитала за счет собственных средств, кредитов

выпуска акций и т.д.

- порядок выплаты кредитов, процентов по ним и т.д.

Основные части финансового раздела бизнес-плана должны быть представлены тремя основными документами:

- 1) Отчетом о прибылях и убытках;
- 2) Отчетом о движения денежных средств;
- 3) Баланса предприятия.

В дополнение ко всему вышперечисленному должен быть рассчитан ряд основных показателей, которые отражают в себе платежеспособность и ликвидность предприятия, а также прогнозируемых показателей эффективности проекта.

Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту.

### **Показатели эффективности проекта**

#### **1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД)**

Одним из важнейших показателей эффективности проекта является **чистый дисконтированный доход (ЧДД/NPV)** — накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. ЧДД зависит от нормы дисконта  $E$  и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_m \Phi_m \times \alpha_m, \quad (1)$$

где  $\alpha_m$  — коэффициент дисконтирования.

**ЧДД** характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом неравноценности их разновременности.

Для признания проекта эффективным, **с точки зрения инвестора**, необходимо, чтобы его **ЧДД** был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением **ЧДД**.

### **1) Индекс доходности**

Индексы доходности показывают «отдачу» проекта на вложенные средства. При оценке эффективности часто используются:

– **индекс доходности затрат** — отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным затратам);

– **индекс доходности дисконтированных затрат** — отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;

– **индекс доходности инвестиций (ИД)** — увеличенное на  $I$  единицу отношение **ЧД** к накопленному объему инвестиций;

– **индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДЦ)** — увеличенное на единицу отношение **ЧДД** к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

При расчете **ИД** и **ИДЦ** могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию (соответствующие показатели будут, конечно, иметь различные значения).

Если для этого потока **ЧД** или **ЧДД** положительны, то индексы доходности затрат и инвестиций обязательно будут превышать 1.

### **2) внутренняя норма доходности (ВНД)**

**Внутренней нормой доходности** обычно называют такое положительное число  $E'$ , при котором при норме дисконта  $E = E'$  чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0.

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта  $E$ . Проекты, у которых  $ВНД > E$ , имеют положительное ЧДД эффективны, а те проекты, у которых  $ВНД < E$ , имеют отрицательное ЧДД - неэффективны.

3) Срок окупаемости дисконтированный

**Дисконтированным сроком окупаемости** называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

4) Показатели различных видов эффективности относятся к различным экономическим субъектам:

5) Показатели общественной эффективности — к обществу в целом;

6) Показатели коммерческой эффективности проекта — к реальному или абстрактному юридическому, или физическому лицу, осуществляющему проект целиком за свой счет;

7) Показатели эффективности участия предприятия в проекте — к этому предприятию;

8) Показатели эффективности инвестирования в акции предприятия — к акционерам предприятий — участников проекта;

9) Показатели эффективности для структур более высокого уровня — к этим структурам;

10) Показатели бюджетной эффективности — к бюджетам всех уровней.

8. Анализ чувствительности проекта

В этом разделе необходимо провести подробный анализ устойчивости проекта к различным внешним или внутренним экономическим изменениям.

Финансовая устойчивость проекта может зависеть от изменений условий реализации и следующих элементов: показатели границ безубыточности объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров. Данные элементы могут влиять на снижение объемов реализации, цен реализуемой продукции и т. д., но их нельзя назвать показателями эффективности самого проекта. В частности, границей безубыточности параметра проекта для некоторого периода времени определяется такой коэффициент к значению параметра, при применении которого чистая прибыль участника на данном шаге становится нулевой.

В большинстве случаев, точка безубыточности определяется для вычисления объема производства. Важно знать, что при расчете данного показателя полные и текущие издержки производства продукции могут быть разделены на условно-постоянные не зависящие от объема производства, и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объемам производства. Уровень безубыточности может определяться также и для цены продукции, или, например, для цены основного используемого в производстве сырья.

#### 9. Экологическая и нормативная информация.

В бизнес-плане обязательно необходимо отразить сведения, касающиеся экологических составляющих проекта, чтобы можно было оценить последствия его деятельности на экологию, в частности:

- местонахождение объектов проекта;
- как использовалась земля до начала деятельности проекта и после начала деятельности;
- подробное описание строительных работ или физических изменений, относящихся непосредственно к проекту;
- мероприятия, направленные на смягчение отрицательного воздействия на окружающую среду;
- ответственность за загрязнение окружающей среды и меры, которые помогут исправить последствия;

- описание возможных штрафов, начисляемых организации за, отрицательно воздействующую на экологию, деятельность проекта;
- нормативные документы, содержащие в себе информацию о том, как деятельность предприятия будет воздействовать на окружающую среду.

Также необходимо подробно расписать требования, относящиеся к деятельности предприятия, со стороны государства, администрации региона и местной администрации, относительно защиты окружающей среды, охраны здоровья персонала и обеспечения техники безопасности.

Инвестору нужно оценить базу нормативных документов, относящуюся к реализации предлагаемого проекта. Должны быть освещены следующие аспекты:

- понадобятся ли какие-либо лицензии или разрешения для реализации и дальнейшей деятельности проекта;
- каким образом предприятие собирается получить необходимые разрешения или лицензии и сколько времени и средств потребуется на это;
- какие льготы может получить предприятие, какие ввозные тарифы и квоты будут относиться к его деятельности;
- наличие ограничений на импорт на рынках сбыта за рубежом;
- структура тарифов на коммунальные услуги;
- специфические аспекты ценообразования.

Особое внимание уделяется производственной организации и рыночному позиционированию, и развитию проекта. Финансовый план ограничивается описанием ключевыми показателями: NPV, IRR, PI, срок окупаемости и т.д.

В описании проекта существуют разделы посвященные ноу-хау, развитию технологий и инноваций в отрасли и на рынке. Стандарт подходит для описания отдельных инновационных проектов.

### **Приложения**

В данный раздел включаются все документы, служащие подтверждением либо же подробным объяснением сведений, которые были



представлены в бизнес-плане. Также выделяют категорию обязательных документов, которые должны находиться в этом разделе:

- биографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых исследований;
- аудиторские заключения, относительно проекта;
- подробное описание технических характеристик продукта;
- контракты с поставщиками и потребителями, а также разного рода гарантийные письма;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;
- отзывы организаций, имеющих статус авторитетных в данной отрасли.

Возможно также предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- визуальных доказательств образцов продукции;
- копии зарегистрированных патентов, авторства;
- организационный план предприятия;
- сертификатов (ТУ и т.п.) на продукцию.

Эта методика настоятельно рекомендует составлять финансовую часть бизнес-плана при помощи программ Project Expert фирмы "ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ", либо пакетов "Альт-Инвест" фирмы "Альт", "АНАЛИТИК" - фирмы "ИНЭК". (однако, стоит отметить, что составление бизнес-плана проекта не дает гарантий качества, поэтому Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства оставляет за собой право запрашивать любую, интересующую его, информацию или требовать доработать бизнес-план).

### 2.1.3 Выбор методики разработки бизнес-плана

Не важно на какой конкретной методике составления бизнес-плана остановится предприниматель, важно лишь то, чтобы созданный им бизнес-план содержал в себе наиболее важные и необходимые разделы, в которых будет произведен подробный, в зависимости от нужд, анализ конкретных аспектов, исходная информация показатели, основанные на первоисточниках, были достоверны, обоснованы и базировалась на заверенных документах и точных расчетах.

Большинство современных Российских методик разработки бизнес-планов базируется на зарубежных принципах разработки бизнес-планов, либо же являются адаптированной версией зарубежных методик.

Разделы бизнес-плана, которые будут представлены ниже, так или иначе отражены в любых других методиках.

В ходе работы была выделена основа всех, как вышеперечисленных, так и просто упомянутых (или вовсе обделенных вниманием) методик разработки бизнес-плана, это:

- финансовый план
- план маркетинга
- план производства

Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов.

В предыдущем разделе мы рассмотрели две основных методики составления бизнес-плана, одна (ЮНИДО) всемирно известная, другая – хорошо известная у нас в России методика, рекомендованная Российским агентством поддержки малого и среднего бизнеса.

В связи с тем, что нашему предприятию разрабатывать технико-экономическое обоснование (ТЭО) нет смысла из-за того, что мы не вводим какую-либо новую технологию и мы не имеем потенциальных инвесторов в связи с тем, что осуществляем проект полностью за счет собственных средств,

мы склоняемся в сторону второй методики разработки бизнес-плана. Однако, учитывая специфику нашего бизнеса, составить бизнес-план, целиком и полностью, опираясь на данный шаблон, мы тоже не можем. Поэтому было принято решение адаптировать данную методику под наши нужды.

Итак, адаптированная под наши нужды структура бизнес-плана с подробным описанием каждого раздела будет описана в следующем разделе (раздел 2.2 Разделы бизнес-плана).

## **2.2 Разделы бизнес-плана**

Структура бизнес плана и количество разделов в основном зависит от размера и направления деятельности будущей организации. Например, при начале производства совершенно нового продукта необходим будет довольно детализированный план, в котором будут раскрываться этапы изготовления продукции, его сложность и ориентация на рынок. Но при начале бизнеса розничной торговли бизнес-план имеет более простую структуру, он не нуждается в детализации производства. Далее приведем универсальную структуру разделов бизнес-плана.

1. **Титульный лист.** Элементы, которые обязательно нужно отразить в бизнес-плане указаны на рисунке № 2.

### **Титульный лист**

- Название проекта и организации
- Планируемое месторасположение;
  - Контактная информация;
- Дата составления бизнес-плана и т.п.

Рисунок 2 – Необходимые элементы бизнес-плана

Так же предусмотрен случай, если бизнес-план направляется внешнему инвестору или кредитору, возможно вынесение на титульный лист основных

финансовых показателей (потребность в финансировании, срок окупаемости, индекс доходности).

2. **Меморандум о конфиденциальности.** Данный раздел направлен на то, чтобы защитить авторские права начинающего предпринимателя, составляющего данный бизнес-план. Предписание предупреждает лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о содержащейся в нем конфиденциальной информации. В нем может содержаться напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Может быть указано на запрет копирования всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей или запрет передачи третьим лицам. Также в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса.

3. **Резюме.** В структуре данного раздела в основном содержится рекламная информация. Она преследует цель привлечения интереса к тому, кого заинтересует данный бизнес-план. Ведь в общем случае именно данный раздел формирует первое впечатление.

Резюме бизнес-плана описывает суть вашего проекта, оно является главной частью и должно восприниматься самостоятельно, потому что инвесторы обычно обращают особое внимание именно на него. Здесь также стоит указать все, что будет интересно потенциальным инвесторам: размер кредита, сроки погашения и др. Сильно вдаваться в подробности не нужно: для этого существуют остальные разделы бизнес-плана. Длина резюме – примерно 2-3 страницы. Примерные вопросы, на которые должен ответить предприниматель указаны в рисунке № 3.

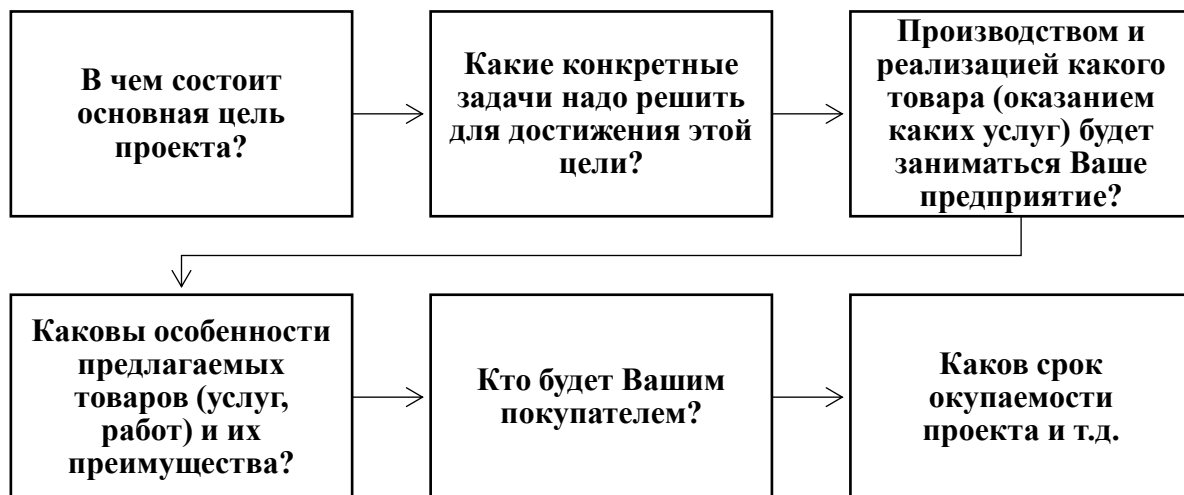


Рисунок 3 – Основные вопросы при составлении бизнес-плана

4. **Цель предлагаемого проекта.** В данной пункте необходимо дать определение хозяйственной деятельности будущего предприятия. Нужно перечислить виды продукции или предоставляемые услуги, которые мы будет предлагать потенциальным клиентам. Так же, если есть необходимость можно добавить по какой технологии будет производится продукция.

При составлении характеристики предлагаемой продукции или услуг следует уделить внимание ее/его уникальности и отличительным особенностям. Например, можно указать какие-именно технологии были использованы, их инновационность, определение качества продукции, уровень себестоимости или другое любое качество, которое способно будет удовлетворить спрос. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

Если продукция представляет собой инновацию, то необходимо указать патент, который вы на нее оформили, чтобы избежать лишних конкурентов и занять устойчивую позицию на рынке.

#### 5. **Анализ положения дел в отрасли.**

На данном этапе необходимо провести анализ рынка, в который вы собираетесь внедрять свою продукцию/услугу. Нужно проследить тенденцию роста/спада данного сегмента, установить степень влияния на выпуск

продукции/услуги. Здесь начинающий предприниматель должен четко понимать ситуацию, сложившуюся на рынке, поведение конкурентов, их дальнейшие действия и возможное влияние на вашу продукцию/услугу.

Рекомендуется дать справку по последним новинкам отрасли, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны, изучить все прогнозы поданной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги организации.

**б. Анализ положения предприятия в отрасли.** В данном разделе приводятся комплексный анализ положения предприятия в отрасли, результаты его хозяйственной деятельности, организационные характеристики:

- направление деятельности организации, его продукты/услуги и потенциальные покупатели;
- организационно-правовая форма предприятия, организационная структура, учредители, персонал и партнеры, дата создания;
- финансово-экономические показатели деятельности предприятия (фирмы);
- месторасположение предприятия (адрес предприятия, характеристика здания или помещения, собственность или аренда, необходимость реконструкции);
- специфика работы (сезонность, время работы (часы и дни недели) и другие особенности, связанные со сферой бизнеса или используемыми ресурсами).

Именно этот раздел имеет первостепенное значение, если главной целью является создание совершенно новой организации. В этом случае он должен содержать пункты обоснования успеха создаваемого предприятия, предпринимательский опыт руководителя проекта в данной сфере бизнеса. Возможны ссылки на договоры или предварительные договоренности с поставщиками или потребителями.

Если проект реализуется в рамках индивидуальной предпринимательской деятельности, то приводится описание сущности бизнеса предпринимателя. Данный раздел должен оказать влияние на потенциального инвестора, он должен убедить его вложить свои средства именно в ваш бизнес, а не другой, находящийся в этой же отрасли.

**7. Описание продукта труда.** На данном этапе необходимо указать данные о характеристике продукции или услуге и их преимуществах перед конкурентами. Данный раздел может быть подкреплён приложением с сопроводительной документацией, натуральным образцом, фотографией, рисунком, технической документацией или подробным описанием. Если предметом проекта является не один продукт, в бизнес-плане дается описание по каждому из них. Примерная структура раздела:

- наименование продукции (услуги);
- назначение и область применения;
- краткое описание и основные характеристики;
- конкурентоспособность продукции (услуги) с выделением параметров, по которым продукт превосходит конкурентов или уступает им;
- патентоспособность и авторские права;
- наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции;
- наличие сертификата качества продукции;
- безопасность и экологичность;
- условия поставки и упаковка;
- гарантии и сервис;
- эксплуатация;
- утилизация после окончания эксплуатации.

Здесь также нужно сказать о том, как будет проходить контроль качества и гарантиях на продукцию.

**8. Маркетинг и план сбыта продукции предприятия.** На данном этапе необходимо досконально проанализировать рынок и разработать

стратегию по внедрению продукции/услуги. Так же необходимо обозначить главные причины покупки покупателями данной продукции/услуги. В бизнес-плане нужно будет обозначить каким образом формируется себестоимость продукции, как определяются рекламные действия.

Маркетинг – это ядро вашего бизнес плана – один из двух конвейеров вашего бизнеса. Все его мероприятия направлены на создание непрерывного потока потенциальных клиентов, чтобы достичь требуемого объема продаж за как можно более короткий период времени. Составитель бизнес-плана должен ответить на главный вопрос: «Есть ли ниша на рынке для вашего продукта?».

Если план создается только для внутреннего применения, то вы можете ограничиться периодом планирования в пределах одного года. Если же вы будете использовать его для работы с инвесторами, то желательно расширить временной диапазон до периода устойчивого получения прибыли, т.е. на период год-два, а лучше на три.

Сначала опишите рыночную ситуацию вашего региона, где вы собираетесь реализовывать свою бизнес идею. Оценка состояния экономики региона:

- Каков общий потенциал вашего рынка? Обоснуйте ваши прогнозы.
- Какой спрос на вашу продукцию вы ожидаете? Какие благоприятные возможности существуют для бизнеса вашего размера? На чем основаны ваши предположения?
- Опишите направления в развитии рынка для вашего продукта – (1) тенденции роста, (2) тенденции в предпочтениях потенциальных потребителей и (3) тенденции в производстве данного продукта.
- Как следующие факторы могут повлиять на ваш бизнес:
  - 1) Изменение в технологиях (например, появление социальных сетей в интернете...)
  - 2) Изменения в законодательстве, нормах налогов (как пример, увеличение социальных отчислений в 2011...)
  - 3) Изменение в экономике (спад, рост)



4) Изменения в вашей отрасли (например, изобретение оптических накопителей уничтожило производство видеокассет, видеомэгафонов и т.д.)

- Какие входные барьеры вам необходимо преодолеть, чтобы вывести на рынок ваш бизнес? И, конечно, как вы собираетесь преодолеть эти входные барьеры? Наиболее распространенные барьеры входа на рынок:

1) Высокие капитальные затраты (например, необходимо закупать дорогое оборудование)

2) Высокая себестоимость продукции

3) Высокие маркетинговые затраты (рынок уже насыщен и переманивание потребителей дорого обходится)

4) Сформированные предпочтения потребителей и влияние сильных брендов продукции

5) Необходимость высокой подготовки персонала или наличие у них особых навыков

6) Высокая стоимость доставки товара

7) Наличие тарифных барьеров и квот (например, для поставок товаров в соседние страны)

Продукты/услуги. Здесь необходимо подробно описать с точки зрения потребителя. Обязательно подкрепите ваши оценки результатами, полученными при выполнении мероприятий стартового маркетинга. Перечислите ваши основные продукты или услуги. Для каждого продукта или услуги:

1) Опишите наиболее важные преимущества. Что в них особенного для потенциальных клиентов?

2) Опишите выгоды. Это то, что получит клиент, когда примет ваше предложение. Четко понимайте различие между преимуществами и выгодами. Например, долговечный дом должен быть создан на основе тщательно проработанного строительного проекта, с применением прочных материалов, по определенной технологии – это список его преимуществ перед другими аналогичными предложениями. Его выгода, например, гордость владения таким

домом, гарантированное решение вопроса обеспечения жильем всех членов семьи, выгодное вложение денег – недвижимость в отличие от автомобилей с годами практически не теряет в стоимости.

3) Сформулируйте ваше уникальное торговое предложение для каждого продукта.

Опишите потенциальных потребителей вашего продукта. Вы должны иметь больше одной группы потребителей – это повысит устойчивость бизнеса. Для самых важных групп потребителей сформируйте то, что называется демографическим профилем:

- возрастная группа;
- пол;
- место обитания (не только проживания, но и работы и т.д.);
- средний уровень доходов;
- социальное положение;
- образование;
- другое важное для вас.

Для описания организаций потребителей, демографическими факторами могут быть:

9. Отрасль или сектор отрасли

- Расположение;
- размер фирмы;
- предпочтения уровня качества, применяемой технологии, цены.

Конкуренция. Какие продукты и компании конкурируют с вами? Приведите список основных конкурентов. Вы конкурируете не только на внутреннем рынке, но и на внешнем, только в определенном виде продукта, только в конкретной группе потенциальных потребителей, или в конкретном районе? Есть ли непрямые конкуренты? (Например, прокат видеофильмов конкурирует с кинотеатрами, хотя это совершенно разные виды бизнеса).

Вы должны прояснить причины того, почему вы уверены, что потенциальные потребители потратят свои деньги в вашем бизнесе, а не где-нибудь в другом месте.

Теперь, после того как вы системно проанализировали свое окружение в экономике региона, свой продукт, своих потенциальных потребителей и конкурентов, вы должны в одном коротком абзаце, описать свою рыночную нишу. Рыночная ниша - описание групп потенциальных потребителей, для которых ваш продукт и ваш бизнес в целом будут предлагать выгоды и преимущества (составьте их перечень), которые не могут обеспечить ваши прямые конкуренты. И, конечно, потенциал этой ниши должен обеспечить требуемое количество потребителей для создания прибыльного бизнеса.

Найдя нишу для своего продукта, вы сможете без упорной конкурентной борьбы привлекать клиентов в ваш бизнес. Если же вы открываете бизнес без четкого понимания своей ниши, то, вероятней всего, вы будете испытывать постоянную нехватку клиентов и потребуется много сил, времени и ресурсов для их привлечения.

**10. Операционный план.** Суть операционного плана в том, чтобы определить перечень действий и ресурсов, достаточных для обеспечения покупателей продуктом в удобном для них месте, в удобное время и с качеством, которое соответствует вашему торговому предложению. Операционный план не сложно написать, если вы достаточно тщательно выполнили разработку механизма реализации идеи вашего бизнеса.

1. Производство. Здесь необходимо указать как будет изготавливаться продукция и/или осуществляться услуги? Нужно объяснить:

- технологию производства. В качестве основы использовать проект механизма бизнеса;
- как будет контролироваться их качество;
- процессы разработки и улучшения продукта;
- как будет осуществляться управление материальными запасами;

- необходимо описать процессы превращения посетителя в покупателя, а затем в постоянного клиента для каждого продукта;

- технологию послепродажного обслуживания клиентов.

## 2. Место расположения бизнеса. Физические требования:

- требуемая площадь;

- тип здания;

- требуется ли отгородить по требованиям безопасности;

- снабжение энергией и другие условия, необходимые для качественного изготовления продукта или оказания услуги;

- важно ли удобство к месту со стороны отгрузки и подъезда поставщиков;

- важна ли легкая доступность бизнеса для клиентов;

- важна ли близость к местам скопления клиентов;

- указать расписание работы бизнеса и почему оно такое.

Необходимо набросайте план или макет расположения бизнеса и его функциональных единиц. А также оценить издержки расположения, оценив расходы: на аренду, переделку помещений под условия работы бизнеса, страхование бизнеса, содержание помещений, коммунальные услуги.

## 3. Доступность рабочих мест:

- важна ли легкая доступность бизнеса для клиентов;

- важна ли близость к местам скопления клиентов;

- укажите расписание работы бизнеса и почему оно такое.

## 4. Законодательно-правовые условия работы бизнеса. Необходимо описать следующее:

- требуемые лицензии;

- описание торговых марок, авторских прав или патентов;

- необходимые разрешения со стороны местных и/или федеральных властей;

- правовые требования к охране здоровья, устройства рабочих мест, к экологии;

- особые ограничения, связанные с отраслью вашего бизнеса и т.п.

Заполняя этот раздел, мы делаем практический шаг "приземления" механизма реализации идеи на конкретную почву, создаем платформу для планирования его ежедневной деятельности.

**11. Организационный план.** В этой секции необходимо описать организационную структуру предприятия, сведения о владельцах, их вклад и квалификацию, систему управления и контроля.

Самый простой способ отобразить структуру компании – это создать организационную схему с кратким описанием ее элементов. Для каждого элемента указать назначение, выполнение каких функций бизнеса он обеспечивает, кто отвечает за результаты работы. Составить таблицу, где для каждой структурной единицы вашего бизнеса указать, при наступлении каких условий начинается найм персонала.

Совладельцы бизнеса должны договориться между собой, за выполнение каких функций бизнеса они будут нести ответственность, т.е. что они будут контролировать, и какие властные полномочия будут им предоставлены для исправления отклонений.

1. **Владельцы бизнеса.** В описание каждого из владельцев бизнеса включите следующую информацию:

- Ф.И.О.;

- процент владения, основан на размере вложенного личного капитала. Владельцы будут опираться в принятии решений на размер своих активов, поэтому их следует выразить в финансовых единицах, чтобы было удобнее проводить подсчет голосов при принятии решений;

- степень, участия в делах бизнеса;

- краткое описание должности наряду с основными обязанностями и т.п.

2. Профессиональная и консультативная поддержка. Независимо от этапа развития бизнеса желательно иметь профессиональную помощь в следующих вопросах ведения бизнеса. Необходимо перечислить собственных:

- наставников и ключевых советников по стратегии бизнеса;
- бухгалтера – ревизора для помощи в учете и налогообложении;
- консультантов по отрасли, в которой работает бизнес;
- адвоката для помощи в юридических вопросах.

3. Система управления и контроль деятельности бизнеса. Необходимо определить в общих чертах цикл управления бизнесом:

- порядок детального планирования деятельности бизнеса.

Определить порядок ответов на вопросы: Что необходимо сделать, кто будет делать и как, чтобы достичь к концу недели, месяца, квартала контрольных показателей.;

- установить систему отчетности, которая предоставит данные необходимые для получения информации о деятельности бизнеса. Какие данные необходимы для получения определенных показателей. Определить, с какой периодичностью измерять, кто, кому, в какой форме будет предоставлять;

- определить, какие отчеты вам нужны ежедневно, еженедельно, ежемесячно и поквартально. Кто их будет готовить и на основании каких данных и по каким алгоритмам выполнять расчет;

- определить, кто и как будет принимать решения для устранения отклонений от намеченных планов. В каком виде будут доводиться управляющие решения;

- определить, кто будет контролировать выполнение управленческих решений.

12. **Финансовый план.** Когда закончено составление планов работы двух конвейеров – конвейера клиентов и конвейера продуктов, необходимо

определить финансовые итоги, которые станут результатами их слаженной работы в процессе выполнения бизнес плана.

Обычно, для финансового обоснования бизнеса плана достаточно составить четыре документа: оценка начальных расходов бизнеса, план-прогноз доходов и расходов, план-прогноз движения денежных средств и расчет точки безубыточности.

1. Финансовый план-прогноз. Важно, как можно точнее оценить начальные расходы бизнеса и разработать план, где взять средства на их оплату. Чем внимательнее относиться к их оценке, тем больше шансов ничего не упустить и не сделать ошибку в сумме требуемых расходов. Необходимо провести ревизию первоначального списка стартовых мероприятий. Проанализировать, как определяли стоимость каждого мероприятия, не устарела ли оценка, какие дополнительные мероприятия необходимо добавить. Далее нужно собрать их в таблицу и указать напротив каждого стоимость. Таким образом подсчитать сумму предстартовых затрат.

2. План-прогноз по доходам и расходам на первый год работы. Сначала нужно составить план-прогноз доходов и расходов на первые 12 месяцев работы. Для этого необходимо составить прогноз продаж и прогноз по их себестоимости. На основании этих прогнозов можно получить ожидаемую прибыль в каждом месяце первого года.

Далее необходимо составить список всех затрат бизнеса, которые требуются для работы бизнеса. Он будет сильно расширен и более точен, чем список затрат, который вы использовали на этапе предварительной оценки прибыльности бизнеса. И затем составляется прогноз, при этом обязательно указывается, на основании какой информации вы оценивали будущие расходы.

Кроме финансовых показателей в приложении к прогнозу, прилагаются ключевые месячные показатели, которые необходимо достичь, чтобы выполнить прогноз по доходам, такие как число посетителей, число покупателей, количество точек продаж и/или торговых посредников, средняя стоимость

покупки и как она определялась и т.д. Часто эти цифры дают более ясное представление о планах, чем финансовые прогнозы.

3. План-прогноз движения денежных средств. Если представить, что прогноз прибыли (по доходам и расходам) – это сердце бизнес плана, то прогноз движения денежных средств - это кровь бизнеса. Естественно, что и каждая часть плана важна, но ни одна не имеет смысла, если у бизнеса закончатся деньги. Бизнес рухнет потому, что он не в состоянии оплачивать свои счета.

Цель данного плана-прогноза оценить, сколько нужно средств на открытие бизнеса, на ежемесячные операционные расходы и сколько необходимо оставить в резерв для покрытия последствий наступления рискованных событий, в какие моменты времени и из каких финансовых источников вы будете их погашать. И достаточно ли стартового капитала для выхода на точку самоокупаемости бизнеса. Успешные владельцы бизнеса считают этот план-прогноз одним из главных рабочих документов, наряду с контрольными показателями деятельности бизнеса. На основании плана-прогноза можно будет эффективно управлять денежными потоками в бизнесе. Зная, с какой реальной скоростью поступают денежные средства и сроки важных расходов, можно значительно уменьшить вероятность наступления банкротства по причине «финансовой наивности» владельца.

4. Анализ точки безубыточности. Этот анализ показывает объем продаж (в «штуках»), который необходимо достичь для покрытия всех месячных издержек бизнеса. Другими словами, это количество проданного «усредненного» продукта, которое проводит границу между прибыльным бизнесом и убыточным. Формула для быстрой оценки уровня продаж:

$$\text{Продажи ТБУ} = \text{Фиксированные Расходы} / (1 - \text{Средняя Маржа}),$$

Рассчитать точку безубыточности нужно для каждого месяца первого года и поквартально для последующих. Оформить расчеты в виде таблицы. Затем необходимо подробно описать все предположения относительно



фиксированных, (постоянных) расходов, способа расчета размера средней маржи.

**13. Анализ риска.** При планировании деятельности каждый предприниматель должен учитывать риски, с которыми он рано или поздно столкнется. И именно на данном этапе он должен предвидеть предстоящие трудности, оценить степень риска и разработать стратегии по их устранению и постоянному мониторингу рисков. Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Основными угрозами могут являться:

- действия конкурентов;
- ошибки в составлении бизнес-плана или финансовой отчетности;
- неправильно выбранный административный персонал;
- НТП.

Наличие альтернативных программ и стратегий для потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Риск можно оценить методами качественного анализа, который заключается в определении факторов, областей и видов риска. Эта работа осуществляется экспертным путем на основе опыта работы по данному направлению (например, SWOT-анализ), а также методами количественного анализа.

Количественный анализ дает возможность определить объем потерь по каждому виду риска. В количественном анализе используются методы аналогий, статистический, экспертный, моделирования и др. Метод аналогий предполагает использование данных по другим аналогичным проектам. Статистический метод основывается на изучении имеющейся статистики. Экспертный метод заключается в сборе мнений квалифицированных специалистов. Моделирование ситуации позволяет оценивать влияние на нее внешних воздействий. Также разработаны специальные методы и модели анализа риска: методика анализа безубыточности, запаса финансовой

прочности и чувствительности проекта на основе маржинального анализа, метод проектного анализа риска путем построения дерева решений проекта, метод вероятностной оценки риска, анализ риска на основе имитационного моделирования по методу Монте-Карло.

При анализе риска, необходимым условием будет являться предоставление гарантий потенциальным инвесторам или партнерам:

- гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- страхование;
- залог активов (недвижимость, ценные бумаги и т.д.);
- банковские гарантии;
- передача прав;
- товарные гарантии (готовая продукция).

14. **Приложения.** В данный раздел необходимо поместить документы, которые в принципе не являются объектами планирования, но на которые предприниматель ссылался в основных разделах плана. Такими документам могут быть:

- копии контрактов, лицензии и т.п.;
- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прейскуранты поставщиков;
- таблицы расчетов финансовых показателей, не вошедшие в

основные разделы.

Таким образом общая структура бизнес-плана должна соответствовать схеме, указанной на рисунке № 4.

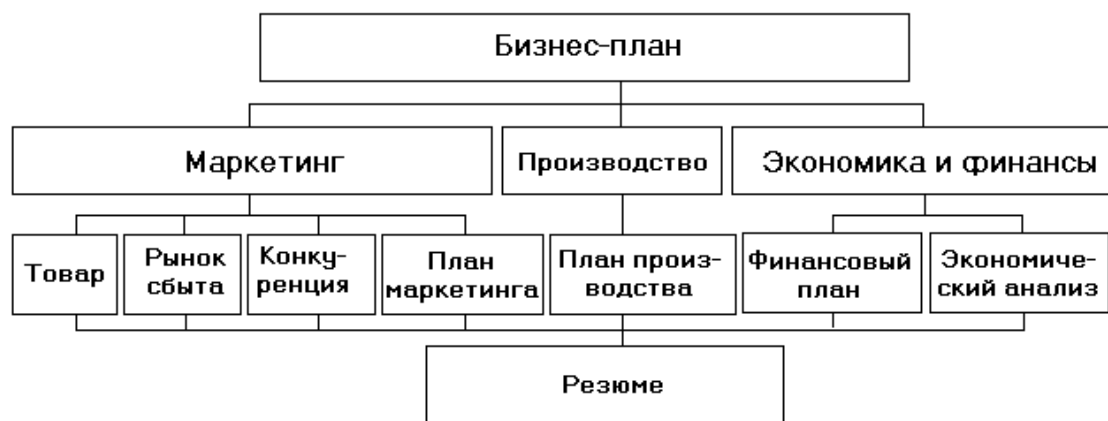


Рисунок 4 – Общая структура бизнес-плана

### 2.3 Методы оценки эффективности бизнес-плана

Помимо написания бизнес-плана, необходимо провести его оценку. Оценка бизнес-плана покажет его создателю насколько будет эффективен его проект, а также то, насколько он будет интересен инвесторам. Не проводя процедуру оценки своего проекта, предприниматель рискует остаться ни с чем, ведь его проект может оказаться попросту неэффективным.

Оценка бизнес-плана дает ответы его создателям на следующие вопросы:

- реализуем ли этот проект – какие организационные, законодательные или технологические проблемы могут возникнуть при реализации данного проекта;
- насколько этот проект защищен от финансовых рисков, с которыми может столкнуться предприятие в будущем;
- насколько эффективен этот проект – является ли прибыль данного проекта достаточно привлекательной для разработчиков, а так же для потенциальных инвесторов;
- насколько рискован этот проект и насколько приемлемы риски относительно других аспектов проекта.

На сегодняшний день методология оценки бизнес-проекта не имеет единой структуры, т.к. оценка того или иного бизнес-плана, как правило,

нацелена на свои цели. Цели эти могут быть самыми разными – от использования бизнес-плана и его оценки для получения кредита в банке до личного пользования разработчиком бизнес-проекта. Однако есть такие показатели, которые в той или иной мере рассчитываются при оценке чаще любых остальных – это так называемые ключевые показатели эффективности бизнес-проекта:

- чистая прибыль проекта – основной показатель, который характеризует эффективность проекта. Чем больше прибыли – тем лучше, не так ли?;
- рентабельность – еще один ключевой показатель, характеризующий удельный вес прибыли на одну единицу продукции;
- срок окупаемости – показатель очень интересный инвесторам, который показывает за какой срок окупаются затраты на инвестиции;
- дисконтируемый срок окупаемости – срок окупаемости с учетом инфляции или любых других факторов, которые будут влиять на цену продукта;
- чистый дисконтированный доход (NPV / ЧДД) – чистый денежный доход от деятельности предприятия;
- точка безубыточности – минимальный объем производства продукции, при котором доходы возместят расходы;
- внутренняя норма доходности – процентная ставка, при которой чистый денежный доход равен нулю;
- безубыточный объем услуг – это такой объем услуг, при котором предприятие имеет нулевую прибыль.

Бизнес-план для инвестора – это непосредственно механизм получения доходов, в связи с этим ему будет необходимо рассчитать количество прибыли, которую он получит и период времени, за который его инвестиции вернутся к нему в руки в виде прибыли.

Классический подход к оценке бизнес-проекта опирается на мнение инвесторов об этом проекте и предполагает расчет следующих показателей:

- дисконтируемый срок окупаемости;
- чистый денежный доход;
- внутренняя норма доходности.

Как правило, при таком подходе к оценке бизнес-плана, именно три вышеописанных показателя приводятся в резюме, для привлечения инвесторов. Однако окончательное свое решение инвестор выносит не только, опираясь на три этих показателя, а на совокупность представления бизнес-плана и другие разнородные показатели эффективности проекта.

Итак, рассмотрим подробнее, как рассчитывать перечисленные выше показатели.

#### 1. Чистая прибыль проекта.

Для расчета чистой прибыли проекта, сначала нужно определить его выручку, а уже затем мы должны определить, какие затраты понесет организация во время своей деятельности, в том числе и налоги, и заработные платы, и затраты на сырье, и т.д. Таким образом, определив основные элементы, мы должны найти разницу первым (выручкой) и вторым (затратами)

#### 2. Рентабельность проекта.

Рентабельность – относительный показатель эффективности, в общем виде показывает то, сколько прибыли принесет один рубль, затраченный на активы или ресурсы организации.

Выделяют несколько основных видов рентабельности:

- рентабельность продукции/продаж;
- рентабельность себестоимости;
- рентабельность активов;
- рентабельность инвестиций;
- рентабельность персонала.

#### 3. Срок окупаемости.

Сроком окупаемости («простым» сроком окупаемости; payback period) называется период, по истечении которого накопленный денежный поток становится равным сумме вложенных инвестиций.

Срок окупаемости инвестиций может исчисляться от начала осуществления инвестиций, либо от момента ввода в эксплуатацию основных фондов создаваемого предприятия.

Срок окупаемости инвестиций целесообразно определять графически.

#### 4. Дисконтируемый срок окупаемости.

Дисконтируемый срок - это окупаемости срок окупаемости с учетом инфляции или любых других факторов, которые будут влиять на цену продукта. Рассчитывается по следующей формуле:

$$D_{pp} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0, \quad (2)$$

где:

$n$  - число периодов;

$CF_t$  - приток денежных средств в период  $t$ ;

$r$  - барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);

$I_0$  - величина исходных инвестиций в нулевой период.

#### 5. Чистый дисконтированный доход.

**Чистый дисконтированный доход** (*NPV, Net Present Value, чистая текущая стоимость, чистая дисконтированная стоимость*) – показывает эффективность вложения в инвестиционный проект: величину денежного потока в течение срока его реализации и приведенную к текущей стоимости (дисконтирование).

Чистый дисконтированный доход. Формула расчета:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC; \quad (3)$$

где:

$NPV$  – чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта;

$CF_t$  (*Cash Flow*) – денежный поток в период времени  $t$ ;

$IC$  (*Invest Capital*) – инвестиционный капитал, представляет собой затраты инвестора в первоначальный временном периоде;

$r$  – ставка дисконтирования (барьерная ставка).

Итак, для того чтобы рассчитать NPV необходимо спрогнозировать будущие денежные потоки по инвестиционному проекту, определить ставку дисконтирования и рассчитать итоговое значение приведенных к текущему моменту доходов.

6. Внутренняя норма доходности.

Внутренняя норма доходности

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (4)$$

NPV(IRR) - чистая текущая стоимость, рассчитанная по ставке IRR,  
CF<sub>t</sub> - приток денежных средств в период t;  
I<sub>t</sub> - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;  
n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 0, 1, 2, ..., n.

*Определяется:* как норма прибыли, при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю.

7. Безубыточный объем услуг.

Безубыточный объем услуг (критический объем, Q<sub>кр.</sub>) – это такой объем услуг, при котором предприятие имеет нулевую прибыль.

Для расчета безубыточного (критического) объема услуг необходимо разделить операционные затраты предприятия на постоянные и переменные. Объем безубыточности (точку безубыточности) можно найти двумя способами: аналитическим и графическим.

Аналитический метод определения безубыточности:

$$Q_{кр} = \frac{C_{пост}}{Ц - C_{пер}}, \quad (5)$$

где: C<sub>пост</sub> - постоянные затраты за период;

C<sub>пер</sub> - переменные затраты за период;

Ц - цена единицы услуги.

Далее рассмотрим определение безубыточности графическим методом.

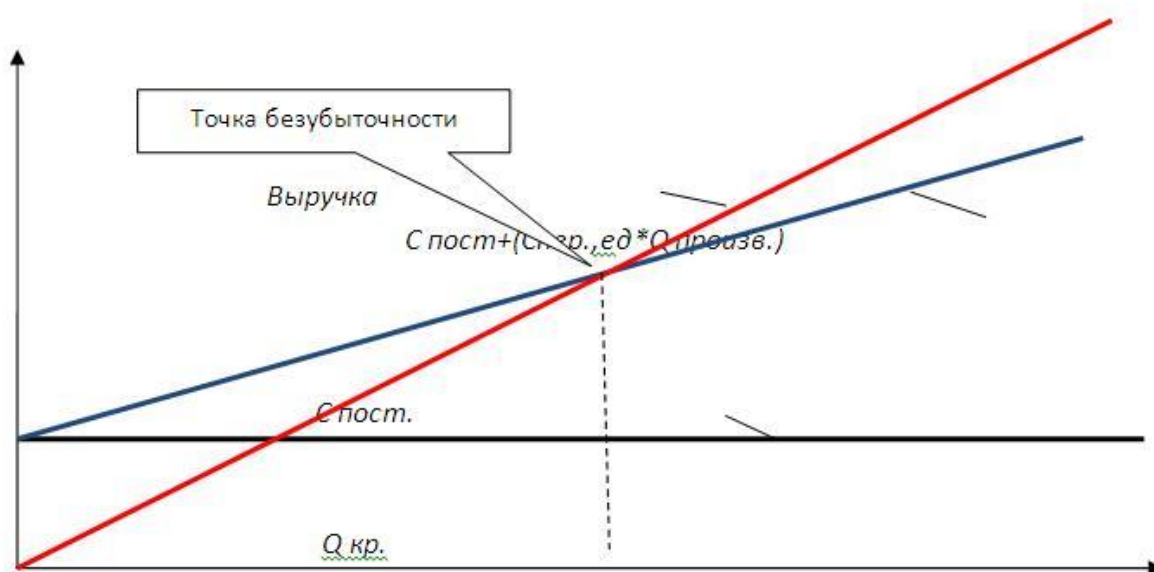


Рисунок 5 – Точка безубыточности

Критический объем услуг устанавливает предельную нижнюю планку объема услуг, недостижение которой влечет за собой убытки.

В совокупности эти показатели дадут общую картину, отражающую эффективность данного проекта, как для инвестора, так и для разработчиков бизнес-плана.

Безусловно, нельзя вычислить какой-либо один показатель и на основе его считать проект эффективным или не эффективным (зависит от показателя). Необходимо проанализировать совокупность перечисленных выше показателей (перечень их может меняться в зависимости от нужд или разного рода факторов), чтобы получить более точную картину развития и окупаемости бизнес-проекта.

Оценка эффективности характеризуется не только расчетом относительных показателей, но составлением финансовой отчетности. Основными составляющими такой отчетности для малого предприятия являются: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и балансовая ведомость.



Отчет о прибылях и убытках представляет собой сводные показатели доходов и расходов предприятия, расчет прибыли за определенный временной период, по факту их возникновения, без учета фактического поступления денежных средств. Например, выручка учитывается по факту предоставления услуги, без учета полученных авансов и возможной отсрочки платежа.

В отчет о прибылях и убытках (таблица 1 и таблица 2) включаются только расходы по операционной деятельности и не включаются инвестиционные затраты (на приобретение зданий, сооружений, оборудования, прочие затраты капитального характера на создание бизнеса).

Отчет о движении денежных средств (таблица 3 и таблица 4), в отличие от предыдущего отчета, показывает фактическое поступление и расходование денежных средств, по принципу «приход в кассу», «выплаты из кассы». Отчет о движении денежных средств учитывает движение средств по всем видам финансовой деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой.

Балансовая ведомость (прогнозный баланс) (таблица 6 и таблица 7) рекомендуется составлять для крупных проектов, бухгалтерский учет которых ведется по стандартной системе налогообложения и предусматривает ведение баланс предприятия по форме №1. Для предприятий малого бизнеса прогнозный баланс можно заменить на «Отчет о капитализации бизнеса» (таблица 5), показывающий будущую стоимость компании. В отчете приводится стоимость основных средств на определенный период времени, размер кредитных обязательств (кредиторской задолженности), сумма накопленной прибыли.

Далее будут представлены структуры каждого отчета:

Таблица 1 – Отчет о прибылях и убытках 1-й год

<i>Интервал планирования</i>	<i>1-й год, ежемесячно</i>												
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>Итого</i>
<i>месяцы</i>													
<i>Объем услуг, ед.</i>													
<i>Цена за ед., руб.</i>													

Продолжение таблицы 1

<b>Выручка</b>													
<b>Переменные затраты, руб.</b>													
Расходные материалы													
Заработная плата ПП													
Отчисления во внебюдж. фонды (34,2%)													
<b>Постоянные затраты, руб.</b>													
Заработная плата АУП													
Отчисления во внебюдж. Фонды (34,2%)													
Аренда помещения													
Коммунальные услуги													
Вывоз ТБО													
<b>Валовая прибыль</b>													
Налог на прибыль (УСНО, ЕНВД)													
<b>Чистая прибыль</b>													
<b>Прибыль нарастающим итогом</b>													

Таблица 2 – Отчет о прибылях и убытках (за 3 года)

Показатели	1 год	2 год	3 год
Максимальный объем продаж			
% от максимума			
Фактический объем продаж			
Цена за ед., руб.			
<b>Выручка</b>			
<b>Прямые (переменные) затраты</b>			
Расходные материалы			
Заработная плата ПП			
Отчисления во внебюдж. фонды (34,2%)			
<b>Постоянные затраты</b>			
Заработная плата АУП			

Продолжение таблицы 2

<i>Отчисления во внебюдж. фонды (34,2%)</i>			
<i>Аренда помещения</i>			
<i>Коммунальные услуги</i>			
<i>Вывоз ТБО</i>			
<b><i>Валовая прибыль</i></b>			
<i>Налог на прибыль (УСНО, ЕНВД)</i>			
<b><i>Чистая прибыль</i></b>			
<b><i>Прибыль нарастающим итогом</i></b>			

Таблица 3 – Отчет о движении денежных средств за первый год

<b><i>Вид деятельности</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>2</i></b>	<b><i>3</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>5</i></b>	<b><i>6</i></b>	<b><i>7</i></b>	<b><i>8</i></b>	<b><i>9</i></b>	<b><i>10</i></b>	<b><i>11</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>Итого</i></b>
<b><i>1. Основная деятельность</i></b>													
<b><i>1.1. Выручка</i></b>													
<b><i>1.2. Затраты</i></b>													
- <i>прямые (переменные) затраты</i>													
- <i>постоянные</i>													
- <i>налог на прибыль (УСН, ЕНВД)</i>													
<b><i>Итого операционная деятельность (п. 1.1.-п.1.2)</i></b>													
<b><i>2. Инвестиционная деятельность</i></b>													
- <i>регистрационные затраты</i>													
- <i>оборудование</i>													
- <i>транспортные средства</i>													
- <i>офисная мебель и оборудование</i>													
<b><i>Итого инвестиционная деятельность</i></b>													
<b><i>3. Финансовая деятельность</i></b>													
- <i>собственный капитал</i>													
- <i>средства программ Государственной поддержки</i>													
- <i>кредиты банка</i>													

Продолжение таблицы 3

- % за кредит													
- возврат кредитов													
<b>Итого финансовая деятельность (1+2+3-4-5-6)</b>													
<b>Баланс наличности на начало периода</b>													
<b>Баланс наличности на конец периода</b>													

Таблица 3 – Отчет о движении денежных средств на три года

<b>Вид деятельности</b>	<b>1 год</b>	<b>2 год</b>	<b>3 год</b>	<b>Итого</b>
<b>1. Основная деятельность</b>				
<b>1.1. Выручка</b>				
<b>1.2. Затраты</b>				
- прямые (переменные) затраты				
- постоянные				
- налог на прибыль (УСНО, ЕНВД)				
<b>Итого операционная деятельность (п. 1.1.-п.1.2)</b>				
<b>2. Инвестиционная деятельность</b>				
- регистрационные затраты				
- оборудование				
- транспортные средства				
- офисная мебель и оборудование				
<b>Итого инвестиционная деятельность</b>				
<b>3. Финансовая деятельность</b>				
- собственный капитал				
- средства программ Государственной поддержки				
- кредиты банка				
- % за кредит				
- возврат собственного капитала				
- возврат кредитов				
<b>Итого финансовая деятельность (1+2+3-4-5-6)</b>				
<b>Баланс наличности на начало периода</b>				
<b>Баланс наличности на конец периода</b>				

Таблица 4 – Отчет о капитализации бизнеса

<i>Вид основных средств</i>	<i>1 год</i>	<i>2 год</i>	<i>3 год</i>	<i>Итого</i>
<b><i>I. Земельные участки</i></b>				
<b><i>1.1.</i></b>				
<b><i>2. Здания, сооружения</i></b>				
<i>2.1. Земельный участок</i>				
<i>2.2. Офисное здание</i>				
<b><i>3. Оборудование</i></b>				
<i>Накопленная амортизация</i>				
<i>Накопленная прибыль</i>				
<i>Сумма капитализации бизнеса</i>				

Таблица 5 – Балансовая ведомость (АКТИВ)

		На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Пояснения	Наименование показателя		
	<b>АКТИВ</b>		
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
	Нематериальные активы	0	0
	Результаты исследований и разработок	0	0
	Нематериальные поисковые активы	0	0
	Материальные поисковые активы	0	0
	Основные средства	0	0
	Доходные вложения в материальные ценности	0	0
	Финансовые вложения	0	0
	Отложенные налоговые активы	0	0
	Прочие внеоборотные активы	0	0
	Итого по разделу I	0	0
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
	Запасы	0	0
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0
	Дебиторская задолженность	0	0
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	0	0
	Прочие оборотные активы	0	0
	Итого по разделу II	0	0
	<b>БАЛАНС</b>	0	0

Таблица 6 – Балансовая ведомость (ПАССИВ)

		На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018 г.
Пояснения	Наименование показателя		
	<b>ПАССИВ</b>		
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0	0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0
	Переоценка внеоборотных активов	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0
	Резервный капитал	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	0	0
	Итого по разделу III	0	0
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
	Заемные средства	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	0	0
	Оценочные обязательства	0	0
	Прочие обязательства	0	0
	Итого по разделу IV	0	0
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
	Заемные средства	0	0
	Кредиторская задолженность	0	0
	Доходы будущих периодов	0	0
	Оценочные обязательства	0	0
	Прочие обязательства	0	0
	Итого по разделу V	0	0
	<b>БАЛАНС</b>	0	0

Итак, подводя итоги, нами были рассмотрены методики составления бизнес-плана, а именно: структура бизнес-плана с использованием двух наиболее известных методик создания бизнес-проектов; методология оценки бизнес-плана.

### **3 Бизнес-план малого предприятия**

#### **3.1 Меморандум о конфиденциальности**

Данный бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также передаваться третьим лицам.

Просьба вернуть бизнес-план, если он не вызывает интереса по участию в его реализации.

#### **3.2 Резюме**

ООО Вторметлом занимается приемом черного металла в г. Томске по адресу Мичурина 45/2.

Если у вас накопилось много лома, и вы не знаете, что с ним делать, обратитесь в ООО Вторметлом. Мы предоставляем возможность сдать металлолом в специализированном пункте приема металлолома на выгодных условиях. При необходимости специалисты компании займутся транспортировкой вашего металлолома. Стоимость услуг и цена вторсырья за 1 кг указана на территории нашего пункта приёма металлолома.

Наша задача: обеспечить заказчикам и клиентам оптимальное качество и стоимость соответственно.

Организация ООО Вторметлом будет реализована полностью за счет собственных средств. Основные показатели оценки эффективности можно увидеть в таблице 8.

#### **3.3 Цель предполагаемого проекта**

Заключить с крупной компанией по переработке металла агентский договор, согласно которому мы устанавливаем пункт приема по адресу ул. Мичурина 45/2.

1. Поиск и привлечение лома на площадку.

Основная задача - купить лом у физического или юридического лица по оптимальной цене и привезти его к себе на площадку.

2. Переработка лома на площадке.

Нужно принять, отсортировать, порезать и подготовить лом для дальнейшей продажи.

3. Сбыт лома.

Основная задача - продать накопленный и переработанный лом по максимальной цене с учетом текущих цен на рынке.

### **3.4 Анализ положения дел в отрасли**

Некоторые участники рынка кричат в один голос – начинать бизнес уже поздно. Хотя металл от жителей еще идет, жесткая конкуренция не позволит спокойно без напряжения начать новое дело. Все гаражные пункты находятся под жестким контролем – как только открывается новый, его непременно посещают представители полиции. Полицейских «стравливают» те же конкуренты, которые не хотят видеть у себя под боком новоиспеченных бизнесменов.

Мы же начнем наш бизнес с покупки необходимого оборудования и аренды площадки – критериев для получения лицензии, необходимой для легального осуществления нашей предпринимательской деятельности.

Лицензия дарует следующие полномочия:

Заготовка лома черных и цветных металлов - это сбор, покупка лома у юридических и физических лиц и транспортировка заготовленного лома черных и цветных металлов грузовым автомобильным транспортом;



Переработка лома черных и цветных металлов - это процесс хранения, сортировки, отбора, измельчения, резки, разделки, прессования, брикетирования лома черных и цветных металлов;

Реализацией лома черных и цветных металлов - это продажа или передача заготовленного и (или) переработанного лома черных и цветных металлов на возмездной или безвозмездной основе.

Заинтересованными нашей деятельностью являются как физические, так и юридические лица. Первые, как правило, поставляют нам свой лом в обмен на плату. Вторые же могут как поставлять лом, так и покупать у нас готовый продукт (отсортированный металлолом) по оптовым ценам – зависит от договора.

Договор поставки предполагается заключить с предприятием Вторчермет НЛМК Сибирь.

Почему Вторчермет НЛМК Сибирь? Потому что наш объект находится в непосредственной близости к месту базирования данной компании, что позволит сэкономить на затратах на транспортировку.

### **3.5 Описание продукта труда**

Наша деятельность заключается в покупке лома черных металлов у населения и разного рода юридических лиц, сортировке лома (отделение сора от металла, сортировка лома по категориям в соответствии с ГОСТ 2787-75) и продаже готового продукта конечному потребителю - металлоперерабатывающей компании.

Основным и самым весомым критерием конкурентоспособности данной отрасли бизнеса является цена закупки металла. Средняя цена закупки металлов основных категорий в Томской области:

- 3А - Стальной кусковой лом (допускается лом и отходы марганцовистых легированных сталей (траки, б/у ж/д крестовины и т.п.)) – габаритные размеры не более 1500x500x500 мм, вес куска не более 600 кг и не менее 1 кг. Трубы диаметром не более 150 мм., включая оцинкованный лом.

Трубы диаметром более 150 мм, должны быть сплюснены или разрезаны по образующей. Толщина металла от 4 до 8 мм. Арматура диаметром от 10 мм., длиной не более 1,5м. Проволока, увязанная до 1.5 м – 6500 р/т

- 5А - Стальной негабаритный лом (допускается лом и отходы марганцовистых легированных сталей (траки, б/у ж/д крестовины и т.п.)), включая оцинкованный лом, трубы диаметром более 150 мм, не сплюсненные и не разрезанные по образующей. Толщина металла от 4 мм до 8 мм. Увязанная (прямая) арматура длиной от 1,5 м., толщиной от 10 мм – 5500 р/т.

- 12А - Стальной лом - габаритные размеры не более 1500x500x500 мм. Толщина металла от 0,5 мм до 4 мм. Проволока не более 1,5 м., не увязанная. Троса до 1,5 м – 4700 р/т.

Наши цены будут составлять:

- 3А – 6600 р/т

- 5А – 5600 р/т

- 12А – 4800р/т

Что, в целом, немногим выше, чем у ближайших конкурентов.

### **3.6 Маркетинг и план сбыта продукции предприятия**

Суть данного бизнеса заключается в том, чтобы купить как можно больше сырья, переработать его и продать готовый продукт конечному потребителю. С конечным потребителем у нас будет заключен договор.

Далее планируется обратить внимание на поставщиков нашей организации. Следует иметь надежную клиентскую базу, таким образом набирать надежных поставщиков, которые в будущем будут поставлять нам качественное сырье.

Таким образом, разработан простой маркетинговый ход для привлечения выше перечисленных клиентов. Далее, рассмотрим это более детально.

Затраты на рекламу в данном виде деятельности невелики. Следует приобрести вывеску «Пункт приема лома черных металлов». Также необходимо расклеить на столбах и заборах и регулярно обновлять принтерные распечатки с тем же текстом, адресом пункта и жирной стрелкой, указывающей нужное направление.

Листовки более подробного коммерческого содержания: «Покупаем лом черных металлов, цены...» целесообразно разложить по почтовым ящикам близлежащих домов. Подобного рода воззвания довольно эффективны на заборах и в районе проходной производственных предприятий. Но здесь нужно расшифровать, что именно принимается вашим пунктом: жесть, некондиция, обрезки металла, брак, отходы производства, материалы после демонтажа конструкций и оборудования.

На этом можно остановиться. Самый важный фактор, определяющий выбор вашего клиента, это то, какая у нас на металлолом цена. Если мы принимаем товар по ценам чуть выше средних, к нам будут обращаться даже из других районов.

### **3.7 Производственный план**

В пункте приема всегда должны находиться два работника: приёмщик, его дело весы и расплата с клиентом за металлолом, и второй – начальник цеха занимается разборкой металла, различные старые двигатели, т.е. всё, что подлежит разборке.

Из инвентаря необходимо: весы (ВСУ -К20000-1ПЗ 3000мм), на которые можно сразу взвешивать около тонны металлолома и вторые весы со стрелками и с гирями для приёма металла у физических лиц мелкими партиями, дозиметр (Дозиметр ДКГ-07Д ДРОЗД), болгарка и прочие мелкие инструменты для работы на складе металла.

Производственный процесс выглядит следующим образом: лицо привозит сырье, если сырье находится в грузовом автомобиле, то автомобиль погружается на весы-тонники, весовщик смотрит текущий вес автомобиля с

грузом и фиксирует данное значение, начальник цеха оценивает категорию лома и отправляет машину на выгрузку лома к месту базирования лома той же категории. Клиент выгружает весь лом и снова заезжает на весы, где приёмщик фиксирует вес автомобиля без груза, рассчитывает разницу и расплачивается с клиентом. Если приходит физическое лицо без транспортного средства и приносит лом, то это, как правило, маленькая партия с небольшим весом, который можно выгрузить на другие весы – для малого объема веса, а дальше процедура та же, что и с автомобилем – осмотр металла, фиксация веса, разгрузка в соответствии с категорией и финансовый расчет.

В остальное время начальник цеха занимается обработкой сырья от сора.

После того, как на складе набирается определенное количество металла (обычно это 10 тонн металла одной категории), приёмщик подает запрос, в соответствии с договором, на транспортировку готового продукта грузовым автомобилем в компанию-потребитель, тот приезжает, загружает обработанное сырье и увозит к себе на базу, где производится взвешивание привезённого металла и расчет с нашей организацией, за который ответственен приёмщик.

### **3.8 Организационный план**

ГОСТ 2787-75 – Настоящий стандарт распространяется на вторичные черные металлы, предназначенные для использования в качестве металлической шихты в металлургических печах при выплавке стали и чугуна, при изготовлении стальных и чугунных отливок и производства ферросплавов, а также для переработки с целью последующего использования их в металлургических печах.

ГОСТ 2787-75 – документ, которым обязаны руководствоваться все, кто занимается данной деятельностью. В нем описаны все классификации лома металлов, правила приемки, правила и методы испытаний вторичных металлов, требования по обеспечению взрывобезопасности.

### **3.9 Финансовый план**

- 1) Отчет о прибылях и убытках за первый год – Приложение Б;
- 2) Прогнозный отчет о движении денежных средств – Приложение Г;
- 3) Баланс – Приложение В.

### **3.10 Анализ рисков**

Начиная свой бизнес, каждый предприниматель ожидает рост благосостояния, социального статуса и удовлетворения своих амбиций. Но не всегда выходит именно так, а причиной тому служат непредвиденные риски.

Страшным сном любого бизнесмена будет являться то, что их бизнес может оказаться нерентабельным. В настоящее время довольно много факторов оказывают влияние на успех зарождающегося предприятия, начиная от зарождения бизнес-плана и заканчивая его реализацией. И следует заметить, что сюда не будут входить такие элементы как колебания курса валют, внешнее влияние и другие не поддающиеся нашему влиянию риски.

Именно риски являются рычагом обдуманного и рационального подхода к организации управления бизнесом. Таким образом можно выделить следующие риски:

1. Систематические риски – риски, которые присутствуют всегда и не поддаются влиянию воздействия со стороны предприятия. К ним относят:

– Политические риски. Это такие риски, из-за которых могут возникнуть убытки или сократиться прибыль, вследствие влияния государства. Источниками данной группы рисков могут быть: национальные риски, риск трансферта, связанный с возможными ограничениями на конвертирование местной валюты, риск разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент; риск военных действий и гражданских беспорядков. Так же самым главным риском является изменение системы налогообложения – если поднимут налоги, то прибыль будет меньше, что однозначно не хорошо отразится на деятельности нашего предприятия.

– природные и экологические риски. Экологический риск изучается в самых разных аспектах (естественном, техническом, правовом, социальном, экономическом и т. д.). Он может пониматься и как вероятность неблагоприятных изменений в биологической сфере, и как вредное воздействие окружающей среды на человека, и как вероятность убытков предприятия, связанных с загрязнением природы.

Экономические аспекты экологического риска стали серьезно изучаться относительно недавно. Причиной этому является обострение проблем взаимодействия человека и природы, то существенное влияние, которое оказывает экономическая деятельность на окружающую среду. Выделяют два основных источника экологических рисков: риски, связанные с неблагоприятными природными явлениями (наводнения, ураганы, лесные пожары и пр.); риски техногенного происхождения (производственные аварии, катастрофы).

С позиции предпринимателя, чья деятельность несет опасность для окружающей среды, экологический риск может быть внешним и внутренним. Внешний риск реализуется, когда выбросы, отходы и т. п. наносят ущерб лицам и объектам, посторонним для предприятия, непосредственно не затрагивая его экономическую деятельность. Внутренний риск присутствует в результате появления дополнительных издержек у предпринимателя, связанных с загрязнением (необходимость затрат по его уменьшению, возмещение причиненного вреда, выплата экологических налогов и т. д.). Иными словами, внутренний риск - это экологический риск, превращенный в предпринимательский. С позиции экологической безопасности страны важно, чтобы внешние риски по мере возможности становились внутренними для его источника;

– правовые риски. Следствием реализации конкретных политических решений внутри государства является возникновение административно-законодательных рисков, которые представляют собой вероятность неблагоприятного воздействия на субъекты экономики в результате

административных и законодательных изменений. Источниками данной группы рисков могут быть:

1) введение отсрочки или моратория на разные виды платежей, включая и внешние платежи. Ограничения могут касаться сроков платежей, видов расчетов (например, запрет бартерных операций), временной остановки перевода денежных средств в ту или иную страну;

2) изменения в налоговом законодательстве. Неблагоприятно на деятельности предприятий могут сказаться увеличение существующих налоговых ставок, расширение налогооблагаемой базы и введение новых платежей, изменение порядка расчетов и взимания налогов;

3) Помимо этого, могут возникнуть возможные конфликты фирмы с законодательством, обусловленные спецификой ее деятельности. Конфликты могут стать результатом того, что производство нарушает требования природоохранного законодательства, вновь разработанный продукт не соответствует государственным стандартам в определенной сфере и т. п.

Несистематические риски – риски, которые может устранить наше предприятие целиком или частично:

– производственные риски. Производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг, осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.

К основным причинам возникновения производственного риска относятся:

1. снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции:

2. снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию, выполненные работы или услуги, в связи с недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

3. увеличение расхода материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;

4. рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;

5. увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности;

6. низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;

7. физический и моральный износ оборудования.

– финансовые риски. Риски непосредственно финансовой сферы в большей степени обусловлены взаимоотношениями предприятия с финансовыми институтами, влиянием конъюнктуры на финансовом рынке. К основным из них можно отнести:

1) валютные риски. Они связаны с колебаниями курса валют и ограничениями на операции с валютами. В первую очередь валютные риски касаются предприятий, которые работают на внешнем рынке. При этом на деятельности импортеров отрицательно сказывается снижение курса национальной валюты, а на деятельности экспортеров - повышение;

2) инфляционные риски. Они выражаются в вероятности повышения цен и отрицательно влияют на деятельность предприятия, если цены на сырье растут быстрее цен на выпускаемую продукцию. Одновременно может увеличиться стоимость кредитных ресурсов, повыситься неопределенность в



планировании, снизиться покупательская способность потенциальных потребителей и пр.;

3) дефляционные риски, которые связаны с потерями в результате возможного снижения общего уровня цен;

4) риски ликвидности. Они представляют собой вероятные финансовые потери в случае падения качества активов предприятия, ухудшения условий их реализации (снижение ликвидности может быть обусловлено как внешними, так и внутренними факторами);

5) риски неоптимального финансирования деятельности предприятия. Данная группа рисков реализуется в случае затруднения доступов к кредитам банков (например, в результате всеобщего финансового кризиса), чрезмерной зависимости от внешних источников финансирования, повышения процентной ставки по кредитам, нарушения графика финансирования из-за невыполнения обязательств, как со стороны кредиторов, так и со стороны дебиторов, и т. д.

Подводя итоги, можно отметить, что в практике финансовых отношений повышенный уровень риска компенсируется ростом процентной ставки. Поэтому для более рискованных с финансовой точки зрения проектов, видов деятельности, предприятий кредиты предоставляются под более высокий процент.

– Рыночные риски. Под рыночными рисками понимается вероятность возникновения финансовых потерь по балансовым и забалансовым операциям банка в связи с неблагоприятным изменением уровня рыночных цен. Рыночные риски включают:

1) риски, связанные с финансовыми инструментами, чувствительными к изменению текущих рыночных цен, курсов иностранных валют и цен на драгоценные металлы;

2) валютный и товарный риски по всем операциям банка.

Рыночный риск обусловлен возможным воздействием рыночных факторов, влияющих на стоимость активов, пассивов и забалансовых операций.

В ряде случаев «рыночный риск» уравнивают с понятием «ценовой риск». Это имеет место в случаях, когда в группе ценового риска выделяют валютный и процентный риск. В таком случае основной составляющей ценового риска оказывается рыночный риск. При таком подходе к классификации рисков термины «рыночный риск» и «ценовой риск» становятся синонимами.

Список значимых потенциальных несистематических рисков и пути их решения:

- несоответствие ожидаемого дохода с реальностью – этот риск, как правило, означает почти полный крах бизнес-проекта, однако, маркетинговая стратегия и активное налаживание контактов с предприятиями сведет вероятность этого риска к нулю;

- технологические риски – достаточно большая проблема для нашего предприятия, связанная с халатностью производственного рабочего, который отвечает за сортировку и очистку сырья от мусора. Постоянный контроль и активные методы мотивации и стимулирования сотрудника помогут справиться с задачей;

- риск превышения бюджета проекта – данный риск может оказать достаточно сильное влияние на наш проект, т.к. мы финансируем его целиком из собственного кармана, однако, если такое всё-таки случится, у нас есть наш бизнес-план и надёжный банк, который предлагает краткосрочные кредиты под низкий процент;

- действия конкурентов – самые коварные люди, которые на всё пойдут ради большей прибыли, особенно в данной сфере бизнеса. Найм ночного сторожа и его мотивация поможет избежать «ночных набегов» на нашу территорию, а методы недобросовестного маркетинга будут подавляться импровизацией;

- Риск невыполнения запланированных работ на инвестиционной фазе по организационным или иным причинам – пожалуй, единственный риск этой категории – это риск не получить лицензию на торговлю, что сразу же

поставит перед нами самой приоритетной целью – выполнение всех критериев для получения лицензии.

Далее нами были разработаны методики для анализа рисков нашего бизнеса:

1. Здравый смысл и опыт риск-менеджера — некоторую предварительную подготовку в этом направлении могут дать занятия в форме управленческих ситуаций и стажировки на фирмах, где риск-менеджмент хорошо развит. Кроме того, сбалансированное мышление, здравомыслие — это глубоко врожденные характеристики типов личности, которые, по-видимому, придется выявлять в рамках тестирования на профессиональную пригодность.

2. Наблюдение за работой — методика, связанная с умением открыто или скрыто наблюдать за фактическим ходом определенных работ и процессов, а также с умением вести хронометраж и проводить интервьюирование работников на местах.

3. Дистанционный надзор — набор методов формального регулярного сбора информации о состоянии организации.

4. SWOT-анализ и SoWhat-анализ — широко распространенные методики анализа организации по ее сильным и слабым качествам, новым возможностям и препятствиям на пути к ним. По существу, это методики анализа рисков, освоение которых требует умения организовать коллективную работу самих сотрудников анализируемой организации.

5. PEST-анализ — методика анализа внешней среды организации и тенденций ее развития. Использование этой методики требует такой же подготовки, как методики SWOT.

6. Аналоги и образцы («маяки» и «бенчмаркинг») — методология сравнения с практически успешными образцами. По мере развития коммерческих услуг по информации и рейтингу фирм этот подход становится все продуктивнее. Например, обращение к ежегодным отраслевым справочникам, рейтингам практически по любому направлению работы множества фирм, и т.д.

7. Стресс-тестирование — моделирование рискового поведения организаций, при котором выясняется степень устойчивости организации при заданных условиях.

8. Компьютерные программы — математические модели рисков организаций, которые поддаются формализации и последующему анализу.

9. Сценарный анализ — метод анализа поведения организации при условии реализации определенного риска или группы рисков по определенному варианту развития событий — сценарию.

10. Финансовая инженерия включает проектирование, разработку и реализацию инновационных финансовых инструментов и процессов, а также творческий поиск новых подходов к решению проблем в области финансов и, в частности, в области финансовых рисков.

11. Анализ устойчивости и чувствительности критериев эффективности — метод анализа рисков изменения различных показателей финансовых отчетов и прогнозов, при котором задаются отклонения одних показателей и под них рассчитываются остальные показатели. Этот метод позволяет выявить наименее устойчивые финансовые параметры организации.

12. Портфели, инвестиционные горизонты и рычаги — группа методик анализа рискованности и диверсификации собственных и заемных средств фирмы. В риск-менеджменте применяются довольно широко для анализа финансовой устойчивости и ожидаемой доходности инвестиционных проектов.

### **3.11 Оценка эффективности бизнес-проекта**

На этом этапе составления бизнес-плана нами было принято решение рассчитать следующий ряд показателей, дабы показать общую эффективность проекта со стороны интересующих нас аспектов:

1. Рентабельность собственного капитала — процентное отношение чистой прибыли к среднему значению собственного капитала, рассчитывается по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{СК_{cp}} * 100\%$$

,где  $СК_{cp}$  – средняя величина собственного капитала за период, руб

2. Валовая рентабельность продаж – показывает процентное отношение валовой прибыли к выручке, рассчитывается по формуле:

$$R = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\%,$$

3. Безубыточный объем услуг (критический объем,  $Q_{кр.}$ ) – это такой объем услуг, при котором предприятие имеет нулевую прибыль.

$$Q_{кр.} = \frac{C_{пост}}{Ц - C_{пер}}, \quad (6)$$

где:  $C_{пост}$  - постоянные затраты за период;

$C_{пер}$  - переменные затраты за период;

$Ц$  - цена единицы услуги.

4. Срок окупаемости - называется период, по истечении которого накопленный денежный поток становится равным сумме вложенных инвестиций. Рассчитывается по формуле:

$$\text{Ток} = \frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Годовая прибыль}}$$

5. Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует покрытие текущей кредиторской задолженности за счет наиболее ликвидных активов – денежных средств и ликвидных ценных бумаг. Нормальное значение больше 0,2 (0,25-0,35)

$$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО}, \quad (7)$$

,где  $ДС$  – денежные средства;

$КФВ$  – краткосрочные финансовые вложения;

$КО$  – краткосрочные обязательства.

6. Коэффициент срочной ликвидности характеризует покрытие текущей кредиторской задолженности за счет активов, которые с большой

степенью вероятности будут превращены в деньги в текущем периоде. Нормальное значение 0,8-1,2.

$$K_{cl} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}, \quad (8)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КО – краткосрочные обязательства.

7. Коэффициент текущей ликвидности показывает превышение общих оборотных (текущих) активов над краткосрочной кредиторской задолженностью. Нормальное значение 1,5-3.

$$K_{мл} = \frac{ОА}{КО}, \quad (9)$$

где ОА – оборотные Активы;

КО – краткосрочные обязательства.

8. Выручка – показывает, сколько продукции в денежном эквиваленте реализовало наше предприятие.

9. Валовая прибыль – отражает разницу между выручкой и себестоимостью без учета косвенных расходов.

10. Себестоимость готовой продукции – сумма затрат предприятия на производство и реализацию продукции.

11. Чистая прибыль – основной показатель, показывающий конечный результат нашей деятельности в денежном эквиваленте.

Таблица 7 – Таблица показателей эффективности

Наименование показателя	Обозначение	Конец первого года
1. Рентабельность собственного капитала (%)	ROE	487
2. Валовая рентабельность продаж (%)	R	16
3. Безубыточный объем услуг (т)	Qкр	708
4. Срок окупаемости (дни)	Ток	77
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	2,35
6. Коэффициент срочной ликвидности	Ксл	2,34

Продолжение таблицы 8

<b>7. Коэффициент текущей ликвидности</b>	Ктл	2,48
<b>8. Выручка (тыс.руб)</b>		13537,5
<b>9. Валовая прибыль (тыс.руб)</b>		2167,5
<b>10. Себестоимость ГП (тыс.руб)</b>		11370
<b>11. Чистая прибыль (тыс.руб)</b>		1364,4

Выводы

1. Рентабельность собственного капитала просто заоблачная (487%), что говорит о том, что такой малый объем собственных средств дает нам большую прибыль.

2. Валовая рентабельность продаж (16%) - показывает, сколько валовой прибыли в рубле реализованной продукции

3. Безубыточный объем услуг (708т) – показывает нам такое количество реализованной продукции, при котором наше предприятие не понесет убытков.

4. Срок окупаемости (77 дней) – предприятие окупается в период равный 77 дням, что говорит об одном – через два с половиной месяца вложения окупятся и начнут приносить прибыль.

5. Коэффициенты ликвидности – все показатели значительно выше нормы, что говорит о том, что предприятие платежеспособно и финансово-устойчиво.

6. Текущие значение таких показателей как выручка, валовая прибыль, себестоимость готовой продукции и чистая прибыль, говорит о том, что предприятие достаточно прибыльное и эффективное. Можно смело приступать к его реализации и, при ответственном подходе к управлению на всех периодах жизненного цикла данного предприятия, оно стабильно будет приносить прибыль, которую в дальнейшем можно будет использовать на расширение границ своей бизнес-деятельности, либо же на любые другие цели.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3А2А	Гоголев Никита Дмитриевич

<b>Институт</b>	<i>социально-гуманитарных технологий</i>	<b>Кафедра</b>	<i>менеджмента</i>
<b>Уровень образования</b>	<i>бакалавриат</i>	<b>Направление/специальность</b>	<i>38.03.02 менеджмент</i>

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Провести анализ эффективности программ КСО на предприятии.                      ООО «Вторметлом» не является действующим предприятием, т.к. находится на стадии разработки.                      Производство на предприятии такой отрасли, безусловно, вредоносное, поэтому необходимо проанализировать, предпринимаются ли предприятием мероприятия по устранению или компенсации негативного воздействия на окружающую природную среду, вредных воздействий производственной среды, организуются ли мероприятия по охране и безопасности труда работников.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Лицензии                      ГОСТы для производимой продукции                      Трудовой Кодекс                      Положения об охране труда</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Провести анализ внутренней социальной ответственности компании.                      Проанализировать мероприятия, направленные на безопасность труда, стабильность заработной платы, ДМС и страхование сотрудников; Узнать, осуществляется ли помощь работникам в критических ситуациях.</p>



<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Провести анализ внешней социальной ответственности компании.</p> <p>Проанализировать мероприятия, направленные на содействие окружающей среде.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Провести анализ на основе внутренней разработанной документации (Положение по пожарной безопасности; Положение по промышленной безопасности); указания</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Гоголев Никита Дмитриевич		

## 4 Корпоративно-социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность - международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность—это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса - концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

Современный мир сложно представить без большого скопления заводов, которые, в повальном большинстве, используют металл. И у каждого из них остается часть материала, который называется неликвидом. Для большинства производств задача с этими остатками остается нерешенной. И здесь возникает несколько причин:

1. По технике безопасности и общепринятым нормам, и стандартам ведения работ, каждое предприятие, имеющее остатки какого-либо сырья, обязано иметь на своей территории участок земли. На ней будет сосредоточено ведение двух работ – разделение неликвида и его подготовка к вывозу. Этот кусок земли потребует от владельца наличия документации о купле-продаже, а также потребует постоянных отчислений за ее содержание.

2. Если металл вовремя не попадает на переработку, то на него начинает активно воздействовать окружающая среда. Если вовремя не побеспокоиться о его вывозе, то в последующем времени начинаются процессы, которые влияют не только на сам лом, но и на землю.

Цена металлолома за последние несколько лет не изменилась, а значит остается выгодной для большинства предприятий. Именно потому периодичная сдача лома подарить владельцу предприятия не только экологическую чистоту, но и некоторую сумму денег в благодарность. Их в свою очередь можно использовать для оплаты все той же аренды участка земли для хранения отходов и неликвидов.

## Определение целей и задач программы КСО

Данное предприятие еще не начало свою работу, поэтому стоит разработать программу КСО сейчас.

Таблица 8 – Программа КСО

		Цели КСО
<b>Миссия организации</b>	Мы предоставляем Жителям города Томска, а также компаниям, действующим на его территории, удобств и выгод для сдачи лома цветных металлов, способствуя, таким образом, сохранению благоприятной окружающей среды	-безопасность труда и охрана окружающей среды;  -социально-экономическое и профессиональное развитие персонала и организации.
<b>Стратегия организации</b>	Занять устойчивую позицию на рынке металлургии в городе Томске	

## Определение стейкхолдеров программы КСО

### 1. Персонал

Опытный работник, профессионал в своем деле, мотивация с которой он работает – залог успеха любой организации.

Для того, чтобы мотивировать работников, повысить уровень его профессионализма, было определено несколько основных принципов коммуникации внутри компании ООО «Вторметлом»:

- Простота и понятность;
- Открытость, достоверность информации;
- Своевременное обеспечение необходимым объемом информации;
- Регулярность общения между работниками и директором организации;
- Принятие во внимание мнения всех сотрудников организации.

Органы государственной власти

Строгое следование законодательству, исполнение всех требований согласно ГОСТ 2787-75, содействие правоохранительным органам в тех или иных вопросах.

## 2. Партнеры и клиенты

Долгосрочные отношения с нашими партнерами будут приносить организации только пользу, поэтому было разработано несколько принципов работы с ними:

- 1) Выполнять свою часть работы в соответствии с необходимыми требованиями техники безопасности и охраны здоровья, этическими нормами;
- 2) Быть открытыми и справедливыми, как перед партнерами, так и перед клиентами организации;
- 3) Уважительное общение – довольный клиент.

### Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- сфера деятельности компании;
- финансовые возможности;
- размер компании;
- приверженность сотрудников компании;
- сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Таблица 10 – Элементы программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1.	Персонал организации	Корпоративное волонтерство	-развитие собственного персонала позволит не только избежать текучести кадров, но и привлечь квалифицированных работников
2.	Органы государственной власти	Социально-значимый маркетинг	-улучшится имидж и репутация компании; -получение налоговых льгот.
3.	Деловые партнеры	Социальные инвестиции	-появится возможность для привлечения инвестиционного капитала; -достигнуть стабильности и устойчивости компании.

Таблица 11 – Затраты на программу КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации за планируемый период
1.	Повышение безопасности рабочих мест	рубли	-защитные щитки лицевых; -защитные очки; -каска; -комбинезон; -перчатки.	25000 руб/год
2.	Обучение и мотивация персонала	рубли	16000руб	16000 руб/год
3.	Выделять средства на поддержку здравоохранения и образование	рубли	6000руб	6 000 руб/год
4.	Управление отходами	рубли	4000руб/мес	48000 руб/год
				Итого: 95000

Таким образом можно сделать вывод, что затраты на программы КСО будут составлять примерно 12% от чистой прибыли организации.

Обоснования выделенного бюджета:

1) Повышение безопасности рабочих мест. Замена экипировки будет осуществляться по мере необходимости, чтобы избежать травм.

2) Обучение и мотивация персонала. Т.к. в данной организации работают два человека, то им понадобится повышение квалификации для более качественной работы и общего повышения уровня профессионализма.

3) Управление отходами. Вовремя утилизировать отходы соответствующим образом, чтобы избежать загрязнения окружающей среды.

Таблица 12 – Ожидаемая эффективность программ КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для организации	Эффект для общества
1.	Повышение безопасности рабочих мест	25000 руб./год	Повышение морального духа персонала	Сохранение здоровья людей
2.	Обучение и мотивация персонала	16000 руб./год	Повышение квалификации персонала	Улучшение материального благополучия граждан

Продолжение таблицы 12

3.	Выделять средства на поддержку здравоохранения и образование	6000 руб./год	Улучшение имиджа организации	Решение социальных проблем
4.	Управление отходами	48000 руб./год	Улучшение имиджа организации	Улучшение экологической обстановки в регионе

## **Заключение**

В данной дипломной работе были подробно рассмотрены основные теоретические основы бизнес-планирования, такие как: цели, задачи, функции бизнес-плана, виды и классификация бизнес-планов. Также была подробно рассмотрена методология составления бизнес-плана, а также методика оценки бизнес-проекта как действующего, так и находящегося на стадии реализации.

В рамках третьей главы данной дипломной работы был разработан бизнес-план малого предприятия под названием ООО «Вторметлом», которое занимается сбором металлолома, его переработкой и дальнейшей продажей большими партиями крупным компаниям, занимающихся переработкой или переплавкой разных видов металлов.

После проведения оценки разработанного бизнес-плана стало понятно, что этот проект будет очень даже выгодным вложением средств и окупится спустя два-три месяца после старта своей деятельности.

Данный проект будет интересен как начинающим предпринимателям, так и инвесторам, желающим получить прибыль от своей инвестиционной деятельности.



### **Список публикаций студента**

1. Гоголев Н.. Эволюция биржевой торговли // Сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине», Томск, 19-22 Мая 2015. - Томск: Томское университетское издательство, 2015 - Т. 100 - С. 165-167

## Список используемой литературы

1. Абрамс, Ронда. Бизнес-план за один день: правильно и быстро! : пер. с англ. / Р. Абрамс, Дж. Валлон. — СПб.: Питер, 2009. — 187 с.
2. Бизнес-планирование : учебное пособие для вузов / под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ, 2010. — 591 с.
3. Бринк, Иван Юрьевич. Бизнес-план предприятия : Теория и практика / И. Ю. Бринк, Н. А. Савельева. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — 384 с.
4. Бронникова, Тамара Семеновна. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие для вузов / Т. С. Бронникова. — Москва: Инфра-М Альфа-М, 2014. — 222 с.
5. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : учебное пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. — Москва: Инфра-М, 2015. — 192 с.
6. Валигурский, Дмитрий Иванович. Организация предпринимательской деятельности : учебник / Д. И. Валигурский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Дашков и К, 2009. — 520 с.
7. Галенко, Валентин Павлович. Бизнес-планирование. Создание успешного бизнес-плана на предприятии / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. — СПб.: Питер, 2004. — 383 с.
8. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В. Л. Горбунов. — Москва: Инфра-М РИОР, 2013. — 248 с.
9. Горемыкин, Виктор Андреевич. Бизнес-план: методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов : учебное пособие / В. А. Горемыкин. — 5-е изд. — Москва: Ось-89, 2011. — 864 с.
10. Ивачев, Игорь Леонтьевич. Практическое руководство по ведению малого бизнеса / И. Л. Ивачев. — Москва: Гросс Медиа Российский бухгалтер, 2008. — 220 с.
11. Лапыгин, Юрий Николаевич. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании : практическое пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. — 4-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2010. — 350 с.
12. Лосев, Владимир Александрович. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей : пер. с англ. / В. А. Лосев. — Москва: Вильямс, 2013. — 203 с.
13. Медведев, Артем Павлович. Малый бизнес: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. П. Медведев. — СПб.: Питер, 2010. — 224 с.

14. Петров, Константин Николаевич. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами / К. Н. Петров. — 3-е изд. — Москва: Вильямс, 2012. — 371 с.
15. Попов, Вадим Михайлович. Финансовый бизнес-план : учебное пособие / В. М. Попов, С. И. Ляпунов. — 2-е изд. — Москва: Финансы и статистика, 2005. — 458 с.
16. Райан, Джой Д. Малый бизнес. Бизнес-план предпринимателя : пер. с англ. / Д. Д. Райан, Г. П. Хидьюк. — 6-е изд. — СПб.: Нева, 2003. — 608 с.
17. Станиславчик, Елена Николаевна. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами: финансовый анализ, оценка проектов, управление рисками / Е. Н. Станиславчик. — 2-е изд. — Москва: Ось-89, 2009. — 128 с.
18. Стрекалова, Наталья Дмитриевна. Бизнес-планирование. Теория и практика : учебное пособие / Н. Д. Стрекалова. — Санкт-Петербург: Питер , 2013. — 352 с.
19. Филиппов, Петр. Бизнес-план вашего предприятия; Как составить бизнес-план, чтобы получить инвестиционный кредит / П. Филиппов, Е. Иллювиева. — СПб.: Норма, 1994. — 31 с.
20. Фузеев, Александр Иванович. Start-Up: открываем новый бизнес-проект. С чего начать, как преуспеть : советы руководителям проектов / А. И. Фузеев, М. В. Фузеева. — СПб. : Питер, 2009. — 239 с.
21. Циферблат, Лазарь Файвелевич. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт / Л. Ф. Циферблат. — Москва: Финансы и статистика, 2006. — 208 с.
22. Чапек, Владимир Николаевич. Экономика малого предпринимательства : учебное пособие для вузов / В. Н. Чапек, М. К. Атаев, Ю. Т. Елоев. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. — 186 с.

## Приложение А

Титульный лист бизнес-плана

---

### БИЗНЕС-ПЛАН

Предприятие ООО «Вторметлом»

Адрес \_\_\_\_\_

Телекс \_\_\_\_\_, факс \_\_\_\_\_, телефон \_\_\_\_\_

**Конфиденциально**  
***просьба вернуть, если Вас  
не заинтересовал проект***

Кому Гоголеву Никите Дмитриевичу

---

Краткое название проекта (до 20-30 знаков)

**ООО «Вторметлом»**

Полное наименование проекта

Общество с Ограниченной Ответственностью «Вторичный Металлолом»

---

Руководитель предприятия Гоголев Никита Дмитриевич

тел. 8 913 884 \*\* \*\*

Проект подготовил Гоголев Никита Дмитриевич

тел. 8 913 884 \*\* \*\*

Дата начала реализации проекта " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ Г.

Продолжительность проекта Бессрочно

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные,  
до начала проекта \_\_\_\_\_ мес.

Дата составления " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ Г.

**Приложение Б**  
**Отчет о прибылях и убытках (тыс.руб)**

Наименование показателя	На	декабрь	На	декабрь
	20	17 г.	20	18 г.
		тыс.руб		тыс.руб
Выручка		13 537,5		14 400
Себестоимость продаж	(	11 370	)	( 11 652 )
Валовая прибыль (убыток)		2 167,5		2 748
Коммерческие расходы	(	42	)	( 42 )
Управленческие расходы	(	420	)	( 420 )
Прибыль (убыток) от продаж		1 705,5		2 286
Доходы от участия в других организациях		0		0
Проценты к получению		0		0
Проценты к уплате	(	0	)	( 0 )
Прочие доходы		0		0
Прочие расходы	(	0	)	( 0 )
Прибыль (убыток) до налогообложения		1 705,5		2 286
Текущий налог на прибыль	(	341,1	)	( 228,6 )
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		0		0
Изменение отложенных налоговых обязательств		0		0
Изменение отложенных налоговых активов		0		0
Прочее		0		0
Чистая прибыль (убыток)		1 364,4		2 057,4

**Приложение В**  
**Баланс предприятия (тыс.руб)**

	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	2017 г.	2018 г.
<b>АКТИВ</b>		
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Основные средства	280	280
Доходные вложения в материальные ценности		
Финансовые вложения		
Отложенные налоговые активы		
Прочие внеоборотные активы		
Итого по разделу I	280	280
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Запасы	100	60
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		
Дебиторская задолженность		
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		
Денежные средства и денежные эквиваленты	1716	1858
Прочие оборотные активы		
Итого по разделу II	1816	1918
<b>БАЛАНС</b>	<b>2096</b>	<b>2198</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		
Итого по разделу III	1364,4	2057,4
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Итого по разделу IV		
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства		
Кредиторская задолженность	731,6	140,6
Итого по разделу V	731,6	140,6
<b>БАЛАНС</b>	<b>2096</b>	<b>2198</b>

## Приложение Г

### Отчет о движении денежных средств за первый год ежемесячно (тыс.руб)

Интервал планирования	I-й год, ежемесячно												
месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
	янв.	февр	март	апр.	май	июнь	июль	Авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	за 2017 год
Объем услуг, т.	100	100	100	105	130	180	190	210	200	180	170	140	1805
<b>Выручка</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>787,5</b>	<b>975</b>	<b>1 350</b>	<b>1 425</b>	<b>1 575</b>	<b>1 500</b>	<b>1 350</b>	<b>1 275</b>	<b>1 050</b>	<b>13 537,5</b>
<b>Переменные затраты, тыс.руб.</b>	<b>634,1</b>	<b>634,1</b>	<b>634,1</b>	<b>663,1</b>	<b>808,1</b>	<b>1 098,1</b>	<b>1 156,1</b>	<b>1 272,1</b>	<b>1 214,1</b>	<b>1 098,1</b>	<b>1 040,1</b>	<b>866,1</b>	<b>11 118,2</b>
Расходные материалы	580	580	580	609	754	1 044	1 102	1 218	1 160	1 044	986	812	10 469
Заработная плата ПП	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
Отчисления во внебюдж. фонды (30%)	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	133,2
Коммунальные услуги (затраты на Э/Э)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
<b>Постоянные затраты, тыс.руб.</b>	<b>100,5</b>	<b>75,5</b>	<b>75,5</b>	<b>81,5</b>	<b>75,5</b>	<b>75,5</b>	<b>75,5</b>	<b>81,5</b>	<b>75,5</b>	<b>75,5</b>	<b>75,5</b>	<b>81,5</b>	<b>949</b>
Заработная плата АУП	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Отчисления во внебюдж. Фонды (30%)	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	126
Аренда помещения	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Вывоз производственных отходов	0	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	6	18
Поверка оборудования	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25
<b>Валовая прибыль</b>	<b>72</b>	<b>97</b>	<b>97</b>	<b>105</b>	<b>148</b>	<b>233</b>	<b>250</b>	<b>284</b>	<b>267</b>	<b>233</b>	<b>216</b>	<b>165</b>	<b>2 167,5</b>
Налог на прибыль (УСНО, ЕНВД)	14,4	19,4	19,4	21,1	29,6	46,6	50	56,8	53,4	46,6	43,2	33	433,5
<b>Чистая прибыль</b>	<b>57,6</b>	<b>77,6</b>	<b>77,6</b>	<b>84,4</b>	<b>118,4</b>	<b>186,4</b>	<b>200</b>	<b>227,6</b>	<b>213,6</b>	<b>186,8</b>	<b>172,8</b>	<b>132</b>	<b>1 734</b>
<b>Прибыль нарастающим итогом</b>	<b>57,6</b>	<b>135,2</b>	<b>212,8</b>	<b>297,2</b>	<b>415,4</b>	<b>602</b>	<b>802</b>	<b>1 029,2</b>	<b>1 242,8</b>	<b>1 429,2</b>	<b>1 602</b>	<b>1 734</b>	<b>1 734</b>