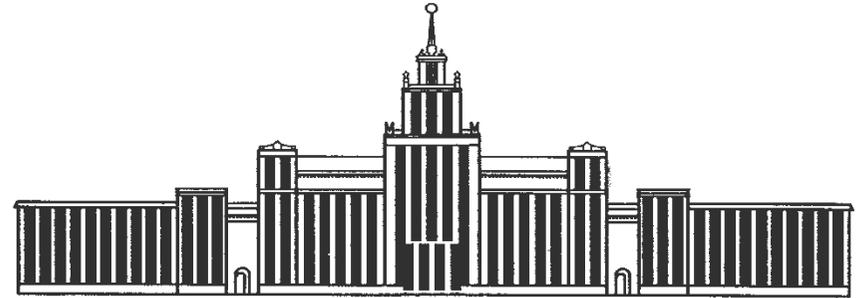


---

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---



---

ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

У9(2)23.я7  
Б598

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Методические указания к практическим занятиям

---

Челябинск  
2019

---

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Южно-Уральский государственный университет  
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

У9(2)23.я7

Б598

## **Бизнес-планирование**

Методические указания к практическим занятиям

Челябинск  
Издательский центр ЮУрГУ  
2019

ББК У9(2)232.я7  
5598

*Одобрено  
учебно-методической комиссией высшей школы  
экономики и управления*

*Рецензент  
к.э.н. А.Б. Левина*

**Б598 Бизнес-планирование:** методические указания к практическим занятиям / составители: Н.С. Дзензелюк, О.В. Егорова, В.М. Новосад, М.Г. Литке. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 33 с.

Методические указания к практическим занятиям предназначены для студентов направлений «Менеджмент» и «Экономика» по дисциплине «Бизнес-планирование». В методических указаниях рассмотрены общетеоретические основы дисциплины, приведен перечень вопросов для проверки знаний по каждому разделу дисциплины, примеры решения задач, а также представлен перечень вопросов для подготовки к экзамену.

ББК У9(2)232.я7

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
<b>1. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА</b>	
Занятие 1. Организационный план .....	5
Занятие 2. План маркетинга .....	8
Занятие 3. Инвестиционные, текущие затраты в производственном плане ...	10
Занятие 4. Обоснование цены, расчет себестоимости продукции (работ, услуг) .....	13
Занятие 5. Составление финансового раздела бизнес-плана.....	15
Занятие 6. Экономическая эффективность проекта .....	19
Занятие 7. Оценка рисков проекта, рассматриваемого бизнес-плана.....	20
Занятие 8. Составление резюме бизнес-плана проекта.....	23
<b>2. СПРАВОЧНЫЙ РАЗДЕЛ. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ .....</b>	<b>24</b>
2.1. Анализ внешней среды объекта исследования .....	24
2.1.1. Анализ макросреды.....	24
2.1.2. Анализ микросреды .....	24
2.1.3. Резюме факторов внешней среды.....	25
2.2. Анализ внутренней среды объекта исследования .....	27
2.2.1. Резюме факторов внутренней среды объекта исследования .....	28
2.3. SWOT-анализ .....	29
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>33</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Бизнес-планирование – дисциплина, занимающая важное место в подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика». Практические работы в форме расчётно-аналитических и аналитико-исследовательских работ ставят цель закрепить знания и навыки студентов по предмету.

Методические указания включают восемь занятий, каждое из которых состоит из расчётно-аналитической части и аналитико-исследовательской.

В аналитико-исследовательских работах студенты должны провести необходимые исследования, на основе которых дать необходимые характеристики, выработать решения, сделать выводы.

К каждому практическому занятию дан перечень вопросов для изучения. Задание для занятий сопровождается необходимыми таблицами. Выполняя последовательно работы, студент формирует представление о полноценном бизнес-плане.

В качестве справочного материала в пособии представлен порядок проведения стратегического анализа предприятия, который, нередко, предшествует составлению бизнес-плана, на его результаты опираются управленцы при формировании перечня наиболее приоритетных направлений и проектов развития предприятия.

# 1. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

## Занятие 1. Организационный план

**Цель:** представить подробную характеристику проекта, выполнить календарное планирование, рассчитать потребность в финансировании и определить условия финансирования.

При подготовке организационного плана студент должен ответить на следующие вопросы:

1. Какие наиболее распространенные формы организационной структуры управления проектами вы знаете? Обоснуйте свой выбор в пользу той, которую вы предлагаете применить в вашем проекте.

2. Опишите, что должен содержать график реализации бизнес-плана проекта, какие инструменты можно использовать при его составлении?

3. В чем заключаются особенности бизнес-плана для получения кредита?

4. Существуют ли нормативные требования к его составлению?

5. На какие цели можно получить кредит?

6. Каковы процентные ставки по кредитам?

7. Какие требования предъявляют банки (поручительство, залог и др.)?

8. На какой срок выдают кредиты?

9. Каковы сроки рассмотрения заявки на кредит?

10. Влияют ли и каким образом на стоимость кредита следующие факторы:

- а) срок предоставления кредита;
- б) значение процентной ставки;
- в) виды процентов;
- г) вид процентной ставки;
- д) количество начислений в год;
- е) размер комиссионных банка.

11. Включаются ли проценты по кредитам в затраты предприятия? Полностью ли? Какой нормативный документ это регламентирует?

12. За счет каких средств выплачивается тело кредита?

13. Что такое приращение оборотного капитала?

14. Чем капитальные вложения отличаются от регулярных затрат?

*Задание 1. Подробно опишите суть проекта (идея, решение, модель)*

а) описать **суть** проекта (идеи, решения, модели);

б) дать характеристику **продуктов** (товаров, услуг) проекта:

- качественные характеристики;
- на какой стадии разработки в настоящее время находится;
- функциональное назначение;
- новизна товара;
- соответствие принятым стандартам и ГОСТам;
- сравнение с аналогичными товарами, присутствующими на рынке;

в) представить **организационную структуру управления** проектом.

*Задание 2. Составьте календарный план проекта, определите потребность в финансировании на его реализацию. Определите источники финансирования проекта.*

а) выполнить **календарное** планирование проекта (заполнить таблицу 1.1), которое представляет собой планирование работ **по двум этапам**:

- *подготовительный* этап (прединвестиционная и инвестиционная фаза);
- этап *реализации* проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационная фаза).

Таблица 1.1

Календарный график проекта

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность (в днях)
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	1. Прединвестиционная фаза			
	1			
	2			
	...	...	...	...
	2. Инвестиционная фаза			
	1			
	2			
	...	...	...	...
	3. Эксплуатационная фаза			
	Этап реализации	Запуск проекта в реализацию		–
Итого длительность подготовительного этапа		–	–	

- б) определить **потребность в финансировании** проекта на каждом этапе:
- первоначальные (единовременные) затраты;
  - предварительные операционные затраты подготовительного периода (затраты на приращение оборотного капитала), заполнить таблицу 1.2.

Таблица 1.2

Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Капитальные затраты проекта			
1.	...		
2.			
...			
Итого капитальные затраты проекта			
Затраты на приращение оборотного капитала			
1.	...		
2.			
...			
Итого затрат на приращение оборотного капитала			
Итого потребность в финансировании			

в) представить графически календарный график проекта с учетом потребности в финансировании на каждом этапе проекта в виде **диаграммы Ганта**.

г) определить **источник и условия** финансирования проекта, указать:

- условия получения средств;
- условия возврата средств;
- структуру финансирования (если используется смешанная форма финансирования), заполнить таблицу 1.3.

Таблица 1.3

Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, в руб.	Доля, в %	Условия
1.			
2.			
...			
Итого		100	

– представить календарный график погашения кредита, в случае финансирования за счет кредита (таблица 1.4).

Таблица 1.4

График погашения кредита

Дата	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты	Ежемесячный платеж
Итого				

## Занятие 2. План маркетинга

**Цель:** сделать прогноз продаж продукции (работ, услуг) в натуральном и стоимостном выражении. Определить каналы сбыта продукции и затраты на ее продвижение и реализацию.

При подготовке плана маркетинга студент должен ответить на следующие вопросы:

1. Что такое сегмент рынка? По каким признакам можно сегментировать рынок?
2. Какие способы и приемы могут применяться для определения емкости рынка?
3. Как определить долю рынка компании, продукции?
4. Что такое конкурентоспособность? Как она определяется?
5. Какие способы определения объемов продаж применяются при составлении бизнес-планов?

*Задание 3. Определите потенциальных конкурентов (прямых, субституты), опишите и проведите их сравнение по ряду признаков (критериев) (таблица 1.5).*

Таблица 1.5

Анализ конкурентов (в баллах)

Конкурент	А	Б	(Объект исследования)	...	п
Критерии					
Качество					
Цена					
Репутация					
Организация продаж					
Срок поставки					
Выполнение договорных обязательств					
Инновационность продукции					
Географический охват					
Объем производства					
...					
Итого					

Сделать вывод: выявить наиболее важные признаки сравнения, определить потенциальных конкурентов (прямых и косвенных), оценить конкурентную позицию объекта исследования.

*Задание 4. Определите целевой сегмент рынка (потенциальных покупателей), спрогнозируйте объемы продаж продукции (товаров, услуг) проекта:*

Для прогнозирования объема реализации продукции (товара, услуг) проекта заполните таблицу 1.6.

Таблица 1.6

## Прогнозный план продаж (в единицах)

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)								Итого за год
		1	2	3	4	5	...	11	12	
1. Продукт (услуга) А:										
объем продаж	ед.									
2. Продукт (услуга) В:										
...объем продаж	ед.									
...										

Сделать вывод.

### **Занятие 3. Инвестиционные, текущие затраты в производственном плане**

**Цель:** представить технологический процесс, обосновать потребность в основных и оборотных средствах, построить план операционных затрат, рассчитать себестоимость, а также валовую выручку от реализации с учетом рыночного спроса, покупательной способности потребителей и окончательной цены продукта.

При подготовке производственного плана студент должен раскрыть следующие вопросы:

1. Дайте определение следующим понятиям:

- затраты предприятия;
- расходы предприятия;
- себестоимость продукции, ее виды;
- смета затрат;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- элемент затрат;
- статья калькуляции;
- переменные (условно-переменные) затраты;
- постоянные (условно-постоянные) затраты;
- основные и накладные расходы;
- инвестиционные и текущие затраты;
- прямые и косвенные расходы. Приведите примеры.

2. Перечислите статьи калькуляции. Какие статьи определяют производственную и коммерческую себестоимость?

3. Перечислите элементы сметы затрат.

4. Что такое удельный расход сырья на производство продукции? Зачем его знать при составлении бизнес-плана?

5. Какие способы планирования численности персонала вы знаете?

6. Как рассчитывается планируемая величина фонда заработной платы? От чего она зависит?

7. Что такое отчисления на социальное страхование и обеспечение? Как они влияют на себестоимость продукции?

*Задание 5. Опишите технологии производства продуктов (работ, услуг):*

- последовательность выполнения операций;
- режим обработки изделий;
- тип производства;
- метод организации производства;
- структура производственного цикла;
- схема технологического процесса; график производственного процесса от сырья до конечной продукции и т.д.

*Задание 6. Рассчитайте потребность в основных средствах*

Если в проекте планируется приобретение основных средств, необходимо заполнить таблицу 1.7.

Таблица 1.7

Потребность в основных средствах (в тыс. руб.)

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации	Итого амортизация (в год)
...						
...						
Итого			Σ	–	–	Σ

*Задание 7. Обоснуйте потребности в оборотных средствах*

Рассчитайте удельную потребность в оборотных средствах по всем продуктам проекта и заполните таблицу 1.8.

Таблица 1.8

Удельная потребность в оборотных средствах (на единицу, в тыс. руб.)

Наименование продукции	Сырье, материалы, комплектующие	Цена	Удельная потребность	Стоимость	Поставщик
Продукт А					
	Итого потребность			Σ	–
Продукт Б					
	Итого потребность			Σ	–
...					
	Итого потребность			Σ	–

*Задание 8. Необходимо учесть все затраты, возникающие на этапе реализации проекта (эксплуатационная фаза).*

**К условно-постоянным расходам** следует отнести все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ).

Для составления плана по персоналу, занятому на этапе реализации проекта, а также расчета годового фонда оплаты труда необходимо заполнить таблицу 1.9.

Таблица 1.9

План по персоналу (в тыс. руб.)

Должность	Количество, чел	Зарботная плата в месяц, руб.	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов
1.				
2.				
...				
Итого				

Для расчета общей суммы постоянных затрат по проекту необходимо заполнить таблицу 1.10.

Таблица 1.10

Накладные постоянные затраты проекта (в тыс. руб.)

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
1. Коммунальные платежи		
2. Арендная плата		
3. Заработная плата (в том случае, если на предприятии принята окладная система оплаты труда)		
4. Амортизация;		
5. Затраты на рекламу		
и прочее		
Итого		

Общая сумма постоянных затрат учитывается при расчете себестоимости продукции (услуг, работ).

**К условно-переменным расходам** необходимо отнести затраты, которые напрямую зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ), например:

- затраты на сырье и материалы (таблица 1.6);
- топливо и электроэнергия;
- заработная плата рабочих (при сдельной оплате труда);
- затраты на упаковку и транспортировку и прочее.

#### Занятие 4. Обоснование цены и расчет себестоимости продукции (работ, услуг)

Задание 9. Обоснуйте цену продукта (товара, работы, услуги) проекта путем расчёта ее себестоимости

Рассчитайте себестоимость единицы продукции (товара, работы, услуги), например, методом полных затрат и заполните таблицу 1.11.

Таблица 1.11

Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат, в тыс. руб.)

Наименование	Стоимость		Наименование	Стоимость	
Товар А			Товар Б		
1. Удельные переменные затраты (VC)	(таблица 8)		Удельные переменные затраты (VC)	(таблица 8)	
2. Общие постоянные затраты (общепроизводственные, управленческие, коммерческие) (TFC) (таблица 10), (в руб.) (общая сумма постоянных затрат соответствует 100%)					
3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж)	X % (в относит. ед.)	X (в натур. ед.)	Доля товара Б в общем объеме производства (продаж)	Y % (в относит. ед.)	Y (в натур. ед.)
4. Общие постоянные затраты (по товару А)	$4 = (2) \cdot X \%$ (в руб.)		Общие постоянные затраты (по товару Б)	$4 = (2) \cdot Y \%$ (в руб.)	
5. Удельные постоянные затраты (FC)	$5 = 4/3$ (в натур ед.) (в руб., на 1 руб. продукции)		Удельные постоянные затраты (FC)	$5 = 4/3$ (в натур ед.) (в руб., на 1 руб. продукции)	
Итого себестоимость товара А	$= 1 + 5$ (в руб.)		Итого себестоимость товара Б	$= 1 + 5$ (в руб.)	

Далее необходимо обосновать **рациональную цену продукции**, которая лежит в диапазоне между себестоимостью ее производства и рыночной ценой подобных товаров и услуг.

Для определения среднерыночной цены подобных продуктов (товаров, услуг, работ), необходимо проанализировать цены конкурентов и заполнить таблицу 1.12.

Таблица 1.12

Среднерыночная цена продукции (услуг, в руб.)

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта у конкурента			
	А	Б	...	Средняя рыночная цена
Продукт А				
Продукт Б				

*Задание 10. Рассчитайте валовую выручку от реализации проекта с учетом рыночного спроса, покупательной способности потребителей и окончательной цены продукта проекта.*

Таблица 1.13

План продаж (в тыс. руб.)

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)									Итого за год
		1	2	3	4	5	...	11	12		
1. Продукт (услуга) А:											
объем продаж	ед.										
цена за ед.	тыс. руб.										
выручка от продаж	тыс. руб.										
2. Продукт (услуга) Б:											
...											
Всего: выручка от продаж	тыс. руб.										

## Занятие 5. Составление финансового раздела бизнес-плана

**Цель:** дать ясное представление полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия от реализации проекта.

При подготовке финансового раздела бизнес-плана студенту необходимо ответить на такие вопросы, как:

1. Дайте определение следующим понятиям, опишите смысл, напишите формулу расчета (если требуется):

- прибыль до налогообложения;
- рентабельность продаж;
- платежеспособность;
- выработка;
- производительность;
- план прибылей и убытков;
- краткосрочная кредиторская задолженность;
- оборотные средства;
- валовая прибыль;
- рентабельность активов;
- амортизация;
- основные средства;
- расходы предприятия;
- нераспределенная прибыль;
- пассив бухгалтерского баланса;
- долгосрочные кредиторские обязательства;
- прогнозный управленческий баланс;
- рентабельность;
- прибыль от продаж;
- план движения денежных средств;
- стоимость капитала.

2. В каких случаях и почему в плане о движении денежных средств и в плане о прибылях и убытках размеры выручки, себестоимости расходятся?

3. На основании каких отчетных форм следует проводить анализ рентабельности предприятия, продукции, активов?

4. Согласно каким принципам расположены строчки в активе и пассиве бухгалтерского баланса?

5. Что относится к краткосрочным займам?

6. Как могут быть использованы денежные средства, внесенные на расчетный счет в качестве уставного капитала?

7. Какие разделы включает план о движении денежных средств?

8. Как изменится валюта баланса в следующих случаях:

а) валюта баланса – 1 520 000 руб. Погашена задолженность по банковскому кредиту – 625 000 руб.;

б) валюта баланса – 864 354 руб. Поступили материалы от поставщиков на сумму 85 123 руб. Внесено из кассы на расчетный счет – 45 628 руб.;

в) валюта баланса – 632 854 руб. Выдана заработная плата сотрудникам – 120 000 руб. Погашена задолженность по налогам и сборам – 45 852 руб.;

г) валюта баланса – 681 310 руб. Начислена заработная плата – 111 621 руб. Погашена задолженность поставщикам – 102 800 руб.

9. Какой метод обоснования ставки дисконтирования целесообразно применять при подготовке бизнес-плана проекта, предусматривающего портфельное инвестирование?

10. Какой метод обоснования ставки дисконтирования целесообразно применять при подготовке бизнес-плана проекта по созданию нового производственного комплекса?

11. Какой метод обоснования ставки дисконтирования целесообразно применять при подготовке бизнес-плана проекта, предусматривающего приобретение компании?

12. Что такое процедура дисконтирования? Каково ее назначение?

13. Каковы причины несопоставимости денежных потоков, сформированных в разные периоды времени?

*Задание 11. Используя расчетные данные, полученные в предыдущих разделах бизнес-плана, необходимо сформировать план прибылей и убытков (аналог отчета о финансовых результатах), заполнить таблицу 1.14.*

Таблица 1.14

План прибылей и убытков по проекту (год/месяц, в тыс. руб.)

Статья	Этап реализации			
	1-период	2-период	...	n-период
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)				
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг				
Валовая прибыль				
Коммерческие расходы				
Управленческие расходы				
Прибыль (убыток) от продаж				
Прочие доходы и расходы				
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Текущий налог на прибыль				
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода				

Сделать выводы о чистой прибыли, полученной за весь срок реализации проекта.

*Задание 12. Сформируйте план движения денежных средств*

Денежные потоки, из которых состоит проект, а также источники получения информации для заполнения, представлены в таблице 1.15.

Таблица 1.15

**Виды потоков денежных средств**

Поток	Элементы	Значения
Операционный	Приток	Поступление выручки от реализации (по проекту)
	Отток	Себестоимость (без амортизации)
Инвестиционный	Приток	Поступления денежных средств от реализации основных средств
	Отток	Инвестиционные затраты проекта (капитальные вложения)
Финансовый	Приток	Поступления денежных средств, обеспечивающих потребность в финансировании
	Отток	Выплаты по кредиту, в том числе расходов с ним связанных (выплаты дивидендов) и пр.

Далее составьте план движения денежных средств по проекту (Cash-flow), заполните таблицу 1.16.

Таблица 1.16

**План движения денежных средств (Cash-flow)**

Статья	Подготов. этап	Этап реализации (месяц, квартал, год)			
	0	1	2	...	n
Сальдо на начало периода					
<b>Операционный поток</b>					
Выручка по проекту					
Себестоимость без амортизации					
Налоговые выплаты					
Итого условный операционный денежный поток					
<b>Инвестиционный поток</b>					
Приращение чистого оборотного капитала					
Поступления от реализации активов					
Затраты на приобретение активов					
Другие затраты подготовительного периода					
Итого инвестиционный денежный поток					
Итого сальдо денежных потоков проекта					
<b>Финансовый поток</b>					
Поступление денежных средств на проект					
Выплаты процентов					
Выплаты основного долга					
Итого денежный поток от финансовой деятельности					
Сальдо денежных потоков на конец периода					

Сделать выводы по таблице 1.16, обратить внимание на величину сальдо денежных потоков на конец периода, который показывает наличие/отсутствие кассового разрыва.

В случае правильного планирования движения денежных средств по проекту сальдо на конец периода является положительным в каждом расчетном периоде проекта.

## Занятие 6. Экономическая эффективность проекта

### Задание 13. Обоснуйте экономическую эффективность проекта

Для обоснования целесообразности реализации проекта необходимо оценить его экономическую эффективность с учетом изменения ценности денег, затраченных и полученных в разные моменты времени (т.е. с учетом фактора времени), для этого необходимо:

1. Рассчитать ставку дисконтирования (метод расчета ставки дисконтирования ( $r$ ) выбирается в зависимости от источника финансирования проекта);
2. Рассчитать интегральные показатели экономической эффективности проекта, на основе данных, полученных в таблице 1.16;
3. Сделать вывод об эффективности проекта в целом, о его доходности, ликвидности и т.д.

Формулы для расчета ставки дисконтирования, а также интегральных показателей экономической эффективности проекта представлены в литературе [2, 6].

Результаты расчетов необходимо представить в виде таблицы 1.17.

Таблица 1.17

#### Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Значение показателя	Норматив
Ставка дисконтирования ( $r$ ) %		
Чистый приведенный доход (NPV), тыс. руб.		$> 0$
Индекс доходности (PI)		$> 1$
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %		$> r$
Простой срок окупаемости, лет		–
Дисконтированный срок окупаемости, лет		–

## Занятие 7. Оценка рисков проекта, рассматриваемого бизнес-плана

**Цель:** определить вероятность наступления и возможный ущерб от наступления рисков события.

При подготовке плана по оценке риска бизнес-плана проекта студент отвечает на следующие вопросы:

1. Что такое точка безубыточности?
2. Как определяется маржинальная прибыль? Что она показывает?
3. Как определяется запас финансовой прочности? Что он показывает?
4. Какова сущность анализа чувствительности?
5. По каким показателям обычно проводят анализ чувствительности?

Почему?

6. По каким факторам следует проводить анализ чувствительности?

Почему?

7. До каких значений анализируемого показателя следует представлять кривые реагирования при проведении анализа чувствительности?

8. Что такое риск? Зачем его выявлять?
9. Приведите примеры минимизации риска?

*Задание 14. Рассчитайте точку безубыточности (производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом).*

Формулы для расчета точки безубыточности в натуральном и в стоимостном выражении, а также запаса финансовой прочности представлены в литературе [1].

Результаты расчетов необходимо представить в таблице 1.18 и построить график (рисунок 1).

Таблица 1.18

Расчет безубыточности проекта

Показатель	Значение
Объем продаж (в натур. величинах), шт	
Цена (P), руб.	
Валовая выручка (Vp), руб.	
Удельные переменные затраты (VC), руб./ед.	
Совокупные переменные затраты (TVC), руб.	
Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	
Маржинальная прибыль, руб.	
Точка безубыточности (BEP), в шт.	
Точка безубыточности (BEP), в руб.	
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	

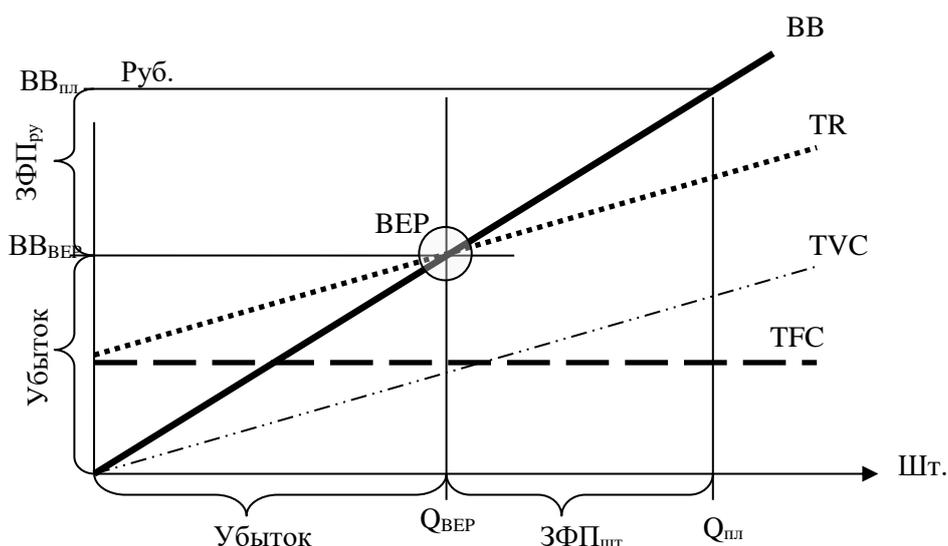


Рис 1. Графическая модель оценки безубыточности проекта по общему объему продаж

*Задание 15. Определите степень влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта.*

Обоснуйте свой выбор факторов из предложенного списка. Рекомендуемые факторы:

- объем продаж;
- цена реализации;
- темп инфляции;
- необходимый объем капитальных вложений;
- переменные издержки;
- постоянные издержки;
- ставка процента по кредиту;
- потребность в оборотном капитале и т.д.

Анализ чувствительности необходимо выполнить в виде таблицы 1.19, по результатам построить график (пример – рис. 2).

Таблица 1.19

Анализ чувствительности NPV к изменению основных параметров проекта

Параметр	...	- 20 %	- 10 %	0 %	+ 10 %	+ 20 %	...
1.							
2.							
...							
N							

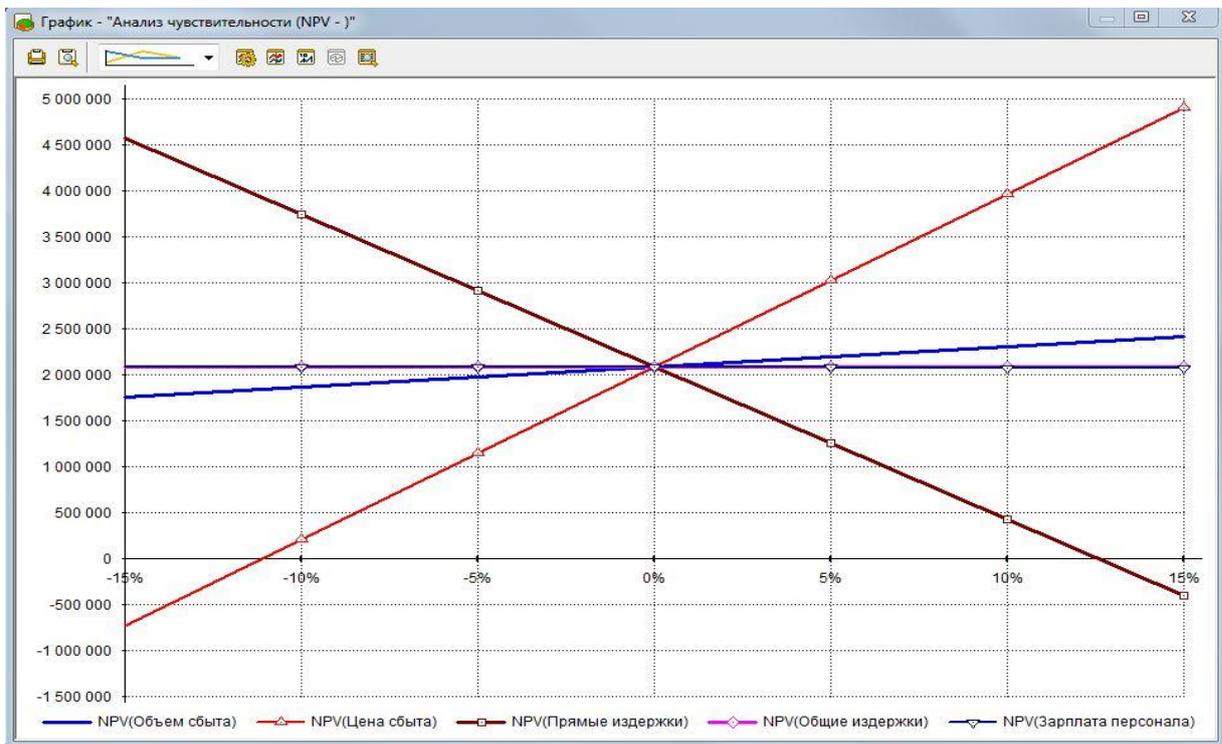


Рис. 2. Анализ чувствительности

Сделать вывод: оценить к каким из параметров проект наиболее чувствителен, и на сколько высока вероятность наступления заданного события.

Задание 16. Дайте описательный анализ рисков

Для описания рисков необходимо составить и заполнить таблицу 1.20.

Таблица 1.20

Описательный анализ рисков		
Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
Технические		
Коммерческие		
Социальные		
Экологические		

По результатам анализа рисков необходимо сделать конструктивные выводы и предложить мероприятия по компенсации наиболее вероятных рисков.

## **Занятие 8. Составление резюме бизнес-плана проекта**

При составлении резюме бизнес-плана проекта студенту необходимо дать ответ на вопросы:

1. Что такое резюме бизнес-плана?
2. Зачем необходимо составлять резюме бизнес-плана? Какова его роль?
3. Каково содержание и объем резюме бизнес-плана?
4. Кто является пользователем/пользователями бизнес-плана?
5. Влияет ли специфика проекта на содержание резюме бизнес-плана?

Обоснуйте свой ответ

6. Почему резюме бизнес-плана составляется в последнюю очередь, но при этом является вводной частью бизнес-плана?

*Задание 17. Составьте резюме своего бизнес-плана. Обоснуйте его содержание.*

## 2. СПРАВОЧНЫЙ РАЗДЕЛ. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

Данный раздел представлен с целью понимания механизма отбора проектов для составления бизнес-плана. При проведении стратегического анализа на предприятии рассматриваются и выявляются приоритетные направления развития, в рамках которых впоследствии разрабатывается бизнес-план.

### 2.1. Анализ внешней среды объекта исследования

Дать краткую характеристику, что представляет собой внешняя среда предприятия (объекта исследования)?

Внешняя среда предприятия представляет собой ...

Делится на два уровня: макро- и микро- ...

#### 2.1.1. Анализ макросреды

Аналитика (описание факторов по группам, статистика, ссылки на источники информации и т.д.).

Ссылка на таблицу 2.1

Таблица 2.1

PEST-матрица

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economic)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
Социальные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Выводы по таблице 2.1

#### 2.1.2. Анализ микросреды

Аналитика (описание факторов, пояснения, статистика, ссылки на источники информации и т.д.).

Ссылка на таблицу 2.2

Таблица 2.2

## Матрица факторов микросреды среды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Уровень конкурентной борьбы	
1. 2. 3. ...	

Выводы по таблице 2.2

### 2.1.3. Резюме факторов внешней среды

Цель резюме ...

В таблицу 2.3 необходимо скопировать все факторы, представленные в таблицах 2.1 и 2.2.

Далее ссылка на таблицу 2.3 (в таблице 2.3 представлена качественная оценка факторов ...).

Таблица 2.3

## Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1.		
2.		
3.		
...		

Выводы по таблице 2.3

Пояснения к рисунку 2.1 и ссылка на рисунок 2.1

(Например, на рис. 2.1 представлена матрица возможностей, в которой...)

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая			
Средняя			
Низкая			
Работаем			
Наблюдаем			
Отбрасываем			

Рис. 2.1. Матрица возможностей

Выводы по рисунку 2.1

Пояснения к рисунку 2.2. Ссылка на рисунок 2.2.

(На рисунке 2.2 представлена матрица угроз внешней среды, в которой...)

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				
Работаем				
Работаем при наличии ресурсов				
Наблюдаем				
Отбрасываем				

Рис. 2.2. Матрица угроз

Выводы по рисунку 2.2 (например, наиболее значимые факторы внешней среды представлены в матрице...)

Ссылка на таблицу 2.4, пояснения к таблице, пояснение бальной системы, пояснение оценки веса факторов... (в таблице 2.4 представлена количественная взвешенная оценка факторов внешней среды и т.д.).

Таблица 2.4

## Количественная оценка факторов внешней среды (в баллах)

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Возможности			
1.			
2.			
...			
N			
Итого возможности	1	–	Сумма
Угрозы			
1.			
2.			
...			
M			
Итого угрозы	1	–	Сумма

Выводы по таблице 2.4.

Выводы в целом по результатам анализа внешней среды...

## 2.2. Анализ внутренней среды объекта исследования

Внутренняя среда предприятия представляет собой ...

Из трех представленных ниже таблиц, необходимо выбрать один вариант, который в наибольшей степени подходит для анализа вашего объекта исследования. До таблицы обязательно текстом должна быть представлена аналитика этих факторов.

В каждом разрезе необходимо попытаться выделить сильные и слабые стороны, проанализировать их. Ссылка на таблицу 2.5(а, б, в).

Таблица 2.5.а

## Матрица факторов внутренней среды (для действующего предприятия)

Стратегия		Структура	
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
Система		Совместные ценности	
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
Способности		Стиль	
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
Сотрудники			
1.			
2.			
...			

Таблица 2.5.б

## Матрица факторов внутренней среды (для нового предприятия)

Place	Product
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
Price	Promotion
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Таблица 2.5.в

## Матрица факторов внутренней среды (для действующего п/п)

Финансы	Маркетинг
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
Кадры	Управление
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
Производство	
1.	
2.	
3.	
...	

Выводы по таблице 2.5(а, б, в).

### 2.2.1. Резюме факторов внутренней среды объекта исследования

Цель резюме...

Из двух, представленных ниже таблиц, необходимо выбрать одну и дать пояснение. Ссылка на таблицу 2.6(а, б).

Таблица 2.6.а

## Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1.		
2.		
3.		
...		

Таблица 2.6.б

## Качественная оценка факторов внутренней среды (SNW-анализ)

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
1.			
2.			
...			
N			

Выводы по таблице 2.6.

Ссылка на таблицу 2.7. В таблице 2.7 представлена взвешенная количественная оценка ...

Таблица 2.7

## Количественная оценка факторов внутренней среды (в баллах)

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
1.			
2.			
...			
N			
Итого слабые стороны	1	–	Сумма
Сильные стороны			
1.			
2.			
...			
M			
Итого сильные стороны	1	–	Сумма

Выводы по таблице 2.7.

Выводы в целом по результатам анализа внутренней среды.

### 2.3. SWOT–анализ

**Цель анализа:** (теория), пояснение, откуда взялись факторы в исходной матрице и т.д.

Ссылка на таблицу 2.8

Исходная SWOT-матрица

Сильные стороны (Strengths)		Слабые стороны (Weaknesses)	
S1		W1	
S2		W2	
...		...	
Sn		Wn	
Возможности (Opportunities)		Угрозы (Threats)	
O1		T1	
O2		T2	
...		...	
On		Tn	

Пояснения к таблице 2.9, как заполнять.

Шкала оценки от 1 до 5 баллов, что такое вес...

Ссылка на таблицу 2.9

Таблица 2.9

Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT (в баллах)

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)				Итого
		O1	O2	...	On	T1	T2	...	Tn	
Сильные стороны (Strengths)	S1									
	S2									
	...									
	Sn									
Слабые стороны (Weaknesses)	W1									
	W2									
	...									
	Wn									
Итого										

Выводы по таблице 2.9.

Ссылка на таблицу 2.10

Пояснения (в таблицу 2.10 необходимо перенести итоговые оценки факторов из таблицы 2.9)

Таблица 2.10

## Суммарная оценка факторов SWOT (в баллах)

Сильные стороны (Strengths)		Сумма	Слабые стороны (Weaknesses)		Сумма
S1			W1		
S2			W2		
...			...		
Sn			Wn		
Возможности (Opportunities)		Сумма	Угрозы (Threats)		Сумма
O1			T1		
O2			T2		
...			...		
On			Tn		

Выводы по таблице 2.10 (выделить в каждой группе факторы с максимальной суммарной оценкой, именно эти факторы и будут являться предпосылками к проекту).

Ссылка на таблицу 2.11.

Таблица 2.11

## Формирования проблемных полей/решений

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)			
		O1	O2	...	On	T1	T2	...	Tn
Сильные стороны (Strengths)	S1	СИВ				СИУ			
	S2								
	...								
	Sn								
Слабые стороны (Weakness)	W1	СЛВ				СЛУ			
	W2								
	...								
	Wn								

Выводы по таблице 2.11.

Далее таблицу 2.11 необходимо наложить на таблицу 2.9 и рассчитать суммарную оценку для каждого проблемного поля/решения.

Ссылка на таблицу 2.12.

В таблице 2.12 необходимо перечислить список решений, полученных в таблице 2.11, решения ранжировать по суммарной количественной оценке, рассчитанной на основе таблицы 2.11.

Таблица 2.12

Рейтинг решений (в баллах)

Ранг	Проблема/Решение	Сумма баллов
1		
...		
N		

Выводы (дать описание первых трех в рейтинге мероприятий, обосновать выбор проекта, бизнес-план которого будет разрабатываться в дальнейшей работе).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / Л.А. Баев, М.Г. Литке; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 70 с.
2. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Издательский Центр ЮУрГУ, 2017. – 286 с.
3. Бизнес-планирование: учебник для вузов / Л.В. Бобков и др.; под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
4. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И.А. Дубровин. – 2-е изд., М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.
5. Ефимова, С.А. Бизнес-планирование. Краткий курс / С.А. Ефимова. – М.: Окей-книга, 2016. – 112 с
6. Высшая Школа Финансов и Менеджмента Российской Академии Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте Российской Федерации. Рыночные данные для финансового моделирования. Все для студентов – <http://www.shfm.ranepa.ru/students/beta>
7. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во эконом. РФ; М-во финан. РФ; ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. колл.: В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров – М: ОАО "НПО "Изд-во "Экономика", 2000. – 421 с.
8. Портал «Бизнес-компас». Организация бизнеса, своего дела, бизнес с нуля. – [www.businesskompas.ru](http://www.businesskompas.ru)