

Министерство образования Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

И.С. БЕЗРУКОВ
А.Н. САЛОВ

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

Учебно-методическое пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2002

ББК 65.050 я73+65.9(2)21 я73

Б 40

Рецензент А.Г. Ким, канд. экон.
наук, профессор

Безруков И.С., Салов А.Н.

Б 40 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА: Учеб.-методи-
ческое пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС,
2002. – 52 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с про-
граммой курса «Бизнес-планирование» и посвящено составлению биз-
нес-плана.

Для студентов экономических специальностей и начинающих
предпринимателей.

ББК 65.050 я73+65.9(2)21 я73

© Издательство Владивостокского
государственного университета
экономики и сервиса, 2002

ВВЕДЕНИЕ

«Люди всегда хотят начать самостоятельное дело... есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи...»

Поль Самуэльсон

Сопоставление опыта российского и зарубежного при изучении проблем предпринимательства показывает, что предынвестиционный анализ и бизнес-план являются последовательно взаимосвязанными элементами управления любыми изменениями в целях достижения успеха.

Разнообразие окружающей среды обитания, постоянная необходимость ее познания с целью изменения и совершенствования применительно к неисчерпаемым потребностям человека является источником многообразия идей и путей их реализации.

Российское законодательство в настоящее время не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана, он является новым документом для российских предпринимателей и описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия. В нем заранее просчитываются вероятные будущие шаги, в том числе и борьба с конкурентами, в которой не бывает мелочей. Правильно составленный бизнес-план покажет начинающему предпринимателю: стоит ли вообще вкладывать деньги в свое дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Частный бизнес в рыночной экономике сопряжен не только с возможностью разбогатеть, но и с опасностью лишиться как денег, вложенных в это дело, так и личного имущества, которое может быть конфисковано в качестве погашения долгов. Поэтому очень важно заранее провести специальные расчеты, которые помогут увидеть будущие проблемы и понять преодолимы ли они.

Как показывают исследования многих специалистов, основными причинами банкротства новых предпринимательских проектов являются:

- некомпетентность, то есть неспособность вести дела в силу физических, моральных, интеллектуальных причин;
- отсутствие управленческого и жизненного опыта;
- нехватка знаний в области маркетинга, финансирования, снабжения;
- отсутствие профессиональных навыков.

Отсюда следует, что начинающим предпринимателям необходимо составлять бизнес-план, который поможет:

- изучить емкость и перспективы развития рынка сбыта;
- оценить те затраты, которые будут необходимы для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции и соизмерить их с теми ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить прибыльность задуманного дела;
- обнаружить возможные «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;
- определить те сигналы и те показатели, по которым можно будет регулярно определять: идет ли дело на подъем или катится к развалу.

Учебно-методическое пособие будет полезным следующим категориям читателей:

- 1) тем, кто собирается открыть свое дело;
- 2) тем предпринимателям, которые успешно начали свое дело, но ощущают, что работать с прежней эффективностью становится все труднее;
- 3) тем предпринимателям, которые планируют выходить на зарубежный рынок или привлекать иностранные капиталы либо партнеров;
- 4) обучающимся на экономических специальностях (поможет приобрести основные навыки в составлении бизнес-плана и изучении конъюнктуры рынка).

ЧАСТЬ 1. ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

1.1. Сущность планирования в рыночных условиях

- А. Понятие планирования.
- Б. Основные этапы процесса планирования.
- В. Факторы, влияющие на точность и надежность планирования.
- Г. Виды планирования и виды плана.
- Д. Методы планирования. Показатели, применяемые в планировании.

А-Б. Понятие планирования и основные этапы процесса планирования

Сущность планирования состоит в определении цели фирмы и нахождении путей их достижения. Процесс планирования охватывает **5 этапов**.

1. Прогнозирование.

На этом этапе проводят системный анализ определения круга факторов с целью предвидения имеющихся возможностей фирмы. Производится оценка вероятных рисков. При прогнозировании используют 3 измерителя:

- время, на которое будет осуществляться прогноз;
- направление, то есть поведение фирмы в будущем;
- величина – каковы будут перемены.

2. Выяснение и выбор вариантов развития.

На этом этапе производится *качественная оценка альтернатив*, рассчитывается *выходная доходность* каждой из альтернатив и выбирается *оптимальный вариант*.

3. Формирование цели.

4. Разработка программы действий и составление графика работ.

Программа действий представляет собой намеченную и упорядоченную серию предстоящих действий, которые необходимы для реализации поставленной общей цели.

График работ – определение временной последовательности программы.

Первый шаг при разработке графика – определение общего объема времени, необходимого для реализации проекта.

5. Формирование бюджета.

Он включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов по этапам выполнения программы.

В. Факторы, влияющие на точность и надежность планирования

1 фактор – объем информации.

2 фактор – наличие точной информации.

3 фактор – интеллектуальный уровень сотрудников, их компетентность.

4 фактор – психологический, то есть совместимость сотрудников.

5 фактор – создание резервов.

Г. Виды планирования и виды плана

Планирование может быть:

- долгосрочным;
- среднесрочным;
- краткосрочным.

Объектами долгосрочного планирования являются:

- организационная структура;
- кап. вложения;
- потребность в финансовых средствах;
- доля рынка.

Долгосрочный план охватывает 3-5-летний период. Он носит описательный характер и определяет общую стратегию фирмы. Детализация долгосрочного плана происходит через среднесрочное и краткосрочное планирование.

Среднесрочное планирование содержит вполне конкретные цели и конечные характеристики. Среднесрочный план обычно составляется на два года. При составлении или принятии среднесрочного плана **можно выделить три этапа.**

Этап 1. Составление каждым хозяйственным подразделением прогноза развития на основе собственной базы данных.

Этап 2. Эти прогнозы сопоставляются и выявляются расхождения.

Этап 3. Завершающий этап. Руководство предприятия с учетом выявленного расхождения разрабатывает общий сценарий развития.

Краткосрочное планирование рассчитано на 1 год, полгода, квартал, месяц.

Объекты краткосрочного планирования:

- объем производства;
- прибыль;
- издержки производства;
- финансы;
- производственные мощности;
- з/плата и т.д.

Необходимо, чтобы эти планы связывались между собой.

Д. Методы планирования. Показатели, применяемые в планировании

Методы планирования – это способы разработки, обоснования, взаимные увязки, согласования и оптимизации планов, их отдельных размеров и показателей.

В планировании используют следующие методы:

1. Балансовый.
2. Нормативный.
3. Расчетно-аналитический.
4. Моделирование.

1. Балансовый метод применяется для обоснования рациональных соотношений, взаимосвязей между элементами производства. Позволяет увязать потребности с ресурсами, необходимыми для их удовлетворения. Позволяет установить прогрессивные, натурально-вещественные ресурсы и распределение трудовых ресурсов.

Виды балансов:

- материальные;
- трудовые;
- стоимостные.

2. Нормативный метод состоит в регулировании деятельности предприятия, обоснования плановых пропорций и показателей с помощью норм и нормативов, то есть абсолютных или относительных величин, отражающих общественное требование к затратам и результатам производства, к распределению и использованию последних.

Нормативы бывают:

- технические;
- технико-экономические;
- экономические.

3. Расчетно-аналитический метод позволяет рассчитать намечаемые размеры показателей в предстоящем периоде в зависимости от изменения влияющих на них факторов.

4. Моделирование – это полное и точное отображение в той или иной форме взаимосвязей и характеристик в процессе выполнения работ по планированию. Различают:

- экономико-математическое моделирование;
- графические модели (сетевой график и т.д.).

1.2. Планирование маркетинга

- А. Этапы разработки плана маркетинга.
- Б. Схема маркетингового исследования.
- В. Основные показатели плана маркетинга.
- Г. Планирование сбыта и рекламы как составных частей плана маркетинга. Контроль за выполнением плана маркетинга.

А. Этапы разработки плана маркетинга

В планировании маркетинга можно выделить **следующие этапы:**

- сбор и анализ исходной информации;
- выбор маркетинговой стратегии на планируемый период;
- составление плана действий;
- составление бюджета маркетинга.

Сбор и анализ исходной информации производится:

- внутри фирмы;
- вне её.

Сбор и анализ внутрифирменных данных включает оценку:

- оборота или количества продаж;
- стоимости продаж;
- цеха реализации;
- собственных прогнозов сбыта, составленных в прошлом;
- колебаний между плановыми и фактическими показателями,

имевшими место в прошлом.

Вся эта статистическая информация должна расшифровываться по:

- товарам и группам товаров;
- торговым районам;
- группам покупателей;
- количеству и частоте заказов;
- путям продажи.

Сбор и анализ **внешних данных** о рынке производится по следующим показателям:

- 1) динамика численности населения с разбивкой по районам и возрастным группам;
- 2) потребление товаров в расчете на душу населения;
- 3) динамика доходов населения;
- 4) динамика покупательной способности;
- 5) динамика общего спроса на все сопоставимые товары на рынке;
- 6) динамика изменения производственной мощности конкурентов;
- 7) численность занятых в конкурентной области.

Показатели 1, 2, 3 влияют на изменение производственной программы.

Показатели 4, 5, 6, 7 позволяют разделить все товары и услуги на **три категории:**

- 1) товары или услуги с растущим спросом;
- 2) нейтральные товары или услуги;
- 3) товары с падающим спросом.

Б. Схема маркетингового исследования

Внутренняя и внешняя информация позволяет создать и выбрать маркетинговую стратегию, то есть выбрать один из *четырёх следующих вариантов поведения фирмы.*

1. Фирма работает с существующими товарами на существующих рынках. Данная стратегия предполагает разработку нового плана сбыта, *направленного на расширение объема продаж* или разработку нового производственного плана, *направленного на повышение эффективности производства.* Доход фирмы при такой стратегии обеспечивается рациональным производством и сбытом. **Такая стратегия эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.**

2. Расширение рынка при сохранении существующих товаров или экстенсивная стратегия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков или новых сегментов рынка для тех товаров, которые предприятие уже производит или производило.

Доход фирма получает от увеличения объема продаж за счет расширения географии рынка.

3. Разработка нового продукта и продажа его на уже известных рынках. Данная стратегия предполагает, что предприятие разрабатывает новые товары, расширяет номенклатуру товара и сбывает их на старом рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши.

4. Разработка новых товаров и их реализация на новых для фирмы рынках – диверсификация. Эта стратегия используется для ослабления зависимости фирмы от производства одной ассортиментной группы товаров. Стратегия обеспечивает стабильность и устойчивость фирмы относительно дольше, чем первые три перечисленные.

Стратегию маркетинга необходимо превратить в программу действий, в которую входят:

- перечень задач, которые следует решить для реализации выбранной стратегии;
- определение времени или периода, в течение которого намечена реализация стратегии;
- перечень ответственных за решение разработанных задач.

Бюджет маркетинга призван обеспечить выход на заданный уровень сбыта и прибыли. Бюджет маркетинга состоит из двух частей:

- 1) поступления;
- 2) расходы.

В графе “*поступления*” дается прогноз числа и средней цены товарных единиц, которые будут проданы. В графе “*расходы*” указываются издержки производства и затраты на маркетинг. Разность итога двух граф дает сумму *ожидаемой прибыли*.

В. Основные показатели плана маркетинга

1. Расчетный объем рынка на планируемый период, то есть количество (физические единицы измерения).

Объем рынка на конец текущего года умножается на среднегодовой темп роста рынка.

2. Доля рынка фирмы на предстоящий год (планируемый период).
3. Объем продаж в планируемом периоде.

Расчетный объем рынка умножается на долю рынка фирмы (п. 1 × п. 2).

4. Цена реализации единицы товара.
5. Стоимость продаж.

Объем продаж фирмы умножается на цену (п. 3 × п. 4 = п. 5).

6. Предполагаемые издержки производства.
7. Затраты на маркетинг состоят из:

- затрат на маркетинговое исследование;
- затрат по товародвижению (обработка заказов, упаковка, оформление документации, складирование, реклама, транспортировка).

Расходы на рекламу – это расходы фирмы по целенаправленному информационному воздействию на потребителей для продвижения ее на рынке сбыта.

Состав расходов:

- разработка и издание рекламных изделий (афиши, каталоги, проспекты и т.д.);
- разработка и изготовление рекламной упаковки, сувениров и пр.;
- мероприятия через СМИ (средства массовой информации).

Г. Планирование сбыта и рекламы как составных частей плана маркетинга. Контроль за выполнением плана маркетинга

Составной частью плана маркетинга является **план сбыта** и **план рекламных мероприятий**.

Плану сбыта предшествует:

1. Определение каналов товародвижения.

Каналы товародвижения бывают *прямыми*, т.е реализация продукции проходит без посредников, и *косвенными*, когда реализация проходит с независимыми посредниками.

2. Определение ширины канала сбыта характеризуется числом независимых участников на каждом уровне распределения товара:

- распределение на *правах исключительности* товаров, услуг (ограниченное число посредников);
- *избирательное распределение* характеризуется средним числом оптовых и розничных посредников;
- *интенсивное распределение* – стремление обеспечить наличие запасов товара у возможно большего числа торговых предприятий (массовое распространение).

Сбыт планируется на год, по кварталам, месяцам, в отдельных случаях по неделям. Зависит от цикла производства изготавливаемого товара.

План сбыта дается в количественных и стоимостных показателях:

- по видам продукции;
- по сбытовым районам;
- по группам клиентов.

Способы составления плана сбыта

1. Если не проявляется тенденции к перераспределению, то в качестве основы составления плана сбыта на перспективу можно воспользоваться распределением сбыта в прошлом. При этом годовое количество принимается за 100%, а месячные обороты рассчитываются как части годового оборота.

2. План сбыта формируется на основании заключенных фирмой прямых хозяйственных договоров, в которых указывается: 1) вид продукции или услуг; 2) объем продукции и услуг; 3) срок поставки.

Одновременно с планом сбыта разрабатывается план рекламы. При составлении плана рекламы обязательно учитываются результаты исследования рынка и меры, принимаемые конкурентами. **План рекламных мероприятий** включает:

- 1) планы проведения текущих рекламных мероприятий (составляются по рекламным средствам и по времени проведения отдельных мероприятий);
- 2) планы участия в выставках и экспозициях;
- 3) резерв по деньгам и времени;
- 4) отдельные планы проведения специальных рекламных кампаний.

Чтобы сохранить и повысить достигнутый уровень сбыта, параллельно с рекламными мероприятиями необходимо планировать принятие мер по поддержанию и улучшению имиджа или престижа предприятия. Эти меры связаны с представительными расходами.

Представительные расходы – это затраты, связанные с деятельностью предприятия, фирмы по приему и обеспечению представителей других предприятий, включая иностранцев, прибывших для переговоров с целью сотрудничества, а также по приему журналистов с целью организации связей с общественностью. Представительные расходы формируются через норматив отчисления от объема реализации или продаж без учета НДС и относятся на себестоимость продукции и услуг.

Планирование маркетинга требует определенного порядка контроля за выполнением намеченных планов. Существует три типа маркетингового контроля.

1. Контроль за выполнением годовых планов. Заключается в постоянном слежении за текущими маркетинговыми усилиями и достигнутыми результатами, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибыли. Основными средствами контроля являются:

- анализ сбыта;
- анализ доли рынка;
- анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбыт.

2. Контроль прибыльности. Требуется выявления всех издержек и установления фактической рентабельности фирмы по *товарам, сбытовым территориям, сегментам рынка, торговым каналам.*

3. Стратегический контроль. Это деятельность с целью убеждения в том, что маркетинговые задачи, стратегии, программы оптимально соответствуют требованиям существующей и прогнозируемой маркетинговой среды.

Маркетинг в банковском деле означает анализ спроса и предложения на банковские услуги, оценку места данного банка в удовлетворении различных услуг, то есть кредитование, инвестирование, лизинг и т.п., в сравнении с новыми затратами на осуществление соответствующих операций разными банками и проведение рекламы.

Сущность стратегической маркетинговой программы в определении будущей позиции банка на рынке – стабильное развитие в условиях конкуренции (3-5 лет за рубежом, 1 год в России).

Стратегическая маркетинговая программа:

1) призвана обеспечить оптимальное использование ресурсов банка, координацию и взаимодействие всех его подразделений, контроль за установленными важнейшими параметрами банковской деятельности;

2) выступает в качестве конкретных планов подразделений, включая, наряду с перечнем основных мероприятий, установленные конкретные цифры;

3) содержит бюджет банка; планируются доходы и расходы подразделений по основным видам деятельности, указываются контрольные цифры;

- предельные издержки по привлечению средств;
- предельные доходы от кредитования и инвестиций;
- показатели стабильности финансовых результатов;
- риски потерь.

Разработка маркетинговой программы

1. Формирование группы специалистов по экономическому прогнозированию. Они подготавливают системный анализ сильных и слабых сторон банка, благоприятных и негативных факторов, с которыми банк может столкнуться в течение одного года, 3-х, 5-ти лет.

2. Анализируется среда функционирования банка. Анализируются возможные изменения банковского законодательства. Делается анализ деятельности банка за прошедшие 2-3 года (**внутренний анализ**):

- прибыль;
- доходные активы;
- рост объема операций;
- позиции на межбанковском рынке;
- размер выплачиваемых дивидендов;
- численность работников.

3. Формируется основная цель банка, то есть тот итог, который банк хочет достичь в будущем.

4. На основании цели формируются задачи или линия достижения банком намеченной стратегической цели. Цель и задачи утверждаются правлением банка, после этого они преобразуются в конкретные количественные показатели, а именно: рост прибыли, доходы на активы, рост объема операций и услуг.

5. Для выполнения поставленных задач осуществляется распределение ресурсов или бюджетирование, то есть определяется размер инвестиций, техническое обеспечение и количество работников.

6. Определяется программа работы отделений банка (рабочие планы) и его подразделений. Они включают детализацию бюджета, то есть учитываются необходимые инвестиции. Рабочие планы согласовываются и утверждаются правлением банка.

Факторы, которые следует учитывать при разработке маркетинговой программы:

- фактор неопределенности;
- исходная экономическая ситуация банка;
- стратегия конкурентов;
- сочетание стратегий маркетинга со стратегией развития банка в целом;

сочетание организационных структур банка с его стратегическими целями;

постоянное использование многовариантного подхода к решению управленческих и экономических задач.

1.3. Планирование производства и услуг

- А. Анализ исходной информации.
- Б. Разработка годовой производственной программы.
- В. Составление баланса производственной мощности.

А. Анализ исходной информации

План производства продукции и услуг определяет состав качества и количества продукции и услуг, подлежащих изготовлению (оказанию) и поставке потребителям в плановом периоде.

1. Контрольные показатели объема продаж по направлениям сбыта в планируемом периоде.

2. Результаты выполнения планового задания за предшествующий период.

3. Состав и количество оборудования, количество производственных площадей, состав и численность работающих, возможность обеспечения материальными ресурсами.

4. Остатки готовой продукции на складе.

5. Остатки незавершенного производства.

Б. Разработка годовой производственной программы

Производственная программа предприятия определяет *номенклатуру, ассортимент, объем выпуска в натуральном и стоимостном выражении с распределением по кварталам.*

План производства в натуральном выражении, формируемый из производственной программы, предполагает определение номенклатуры, ассортимента продукции, количество изделий по каждой позиции в натуральном выражении.

Номенклатура – перечень изделий или групп изделий в плане производства продукции.

Ассортимент представляет собой расширенный по сравнению с номенклатурой набор разновидностей продукции определенного наименования, отличными технико-экономическими характеристиками (размер, качество и т.д.).

Готовая продукция – продукция, прошедшая полную обработку в соответствии с установленными стандартами или техническими условиями и предназначенная для реализации.

Полуфабрикат – продукция, которая прошла ряд этапов обработки, но не соответствует требованиям, предъявляемым к готовой продукции. Эта продукция направляется на доработку.

1 этап. Определяется общий объем:

$$N_{\text{пр.}} = N_{\text{пос.}} - O_{\text{скл.}}^{\text{н}} + O_{\text{скл.}}^{\text{к}} + N_{\text{пр.}}^{\text{вн.}}, \quad (1)$$

где $N_{\text{пр.}}$ – план производства в натуральном выражении;

$N_{\text{пос.}}$ – объем поставки, сбыта;

$O_{\text{скл.}}^{\text{н}}$ – остатки данных изделий на складе на начало планового периода;

$O_{\text{скл.}}^{\text{к}}$ – остатки данных изделий на складе на конец планового периода;

$N_{\text{пр.}}^{\text{вн.}}$ – объем изделий для внутреннего потребления.

2 этап. Распределение данного количества по кварталам, то есть разработка номенклатурно-календарного плана. При разработке номенклатурно-календарного плана соблюдают следующие требования:

- договорные сроки выпуска изделий;
- равномерная комплексная загрузка оборудования и площадей за счет набора изделий с разной структурной трудоемкостью.

Для оценки объема производства и выпуска продукции в стоимостном выражении планируются следующие показатели:

- товарная продукция;
- незавершенное производство;
- валовая продукция.

Товарной называют продукцию, выработанную предприятием для реализации на сторону, полностью законченную производством, соответствующую стандартам и техническим условиям:

$$ТП = T_{\Gamma} + T_{\Pi} + T_{\text{Кап. р.}} + T_{\Phi}, \quad (2)$$

где T_{Γ} – готовая продукция;

T_{Π} – полуфабрикаты собственного производства, отпускаемые на сторону;

$T_{\text{Кап. р.}}$ – капитальный ремонт;

T_{Φ} – инструменты и оборудование собственного изготовления, численные в состав основных средств предприятия.

Объем товарной продукции определяется в действующих и сопоставимых ценах. Основу определения составляют натуральные показатели годовой производственной программы, а также цены, сформировавшиеся в процессе планирования маркетинга или существующие на рынке.

Незавершенное производство – стоимость незаконченной продукции, находящейся на различных стадиях производственного процесса. Объем незавершенного производства зависит от:

- величины среднего дневного выпуска;
- длительности производственного цикла;
- средней стоимости изделия незаконченного производства.

Коэффициент готовности изделия (коэффициент нарастания затрат) есть отношение средней себестоимости изделия в незавершенном производстве к себестоимости готового изделия.

Норматив незавершенного производства по одному наименованию изделия:

$$H_i = T_{Hi} \times N_{gHi} \times C_{Hi} \times K_{Hzi} \text{ (в днях на конец периода)}, \quad (3)$$

где T_{Hi} – длительность производственного цикла i -го изделия;

N_{gHi} – средний дневной выпуск i -го изделия (шт.);

C_{Hi} – себестоимость i -го изделия;

K_{Hzi} – коэффициент нарастания затрат.

Если в плане производства несколько наименований изделий, то общий норматив можно определить суммированием отдельных изделий.

Норматив на начало периода как ожидаемый фактический результат по данным инвентаризации.

Валовая продукция (ВП) является обобщающим показателем объема производства и включает, помимо товарной продукции, изменение остатков незавершенного производства, полуфабрикаты собственного производства, изменения остатков специнструментов и сменных частей для ремонта оборудования собственного изготовления:

$$ВП = ТП + (H_2 - H_1) + (U_2 - U_1), \quad (4)$$

где H – изменение остатков незавершенного производства;

H_1 – начало, H_2 – конец;

U – изменение остатков инструментов собственного изготовления;

U_1 – начало, U_2 – конец.

После разработки планов производства в натуральном и стоимостном выражении рассчитываются характер загрузки оборудования и потребность предприятия в оборудовании.

Расчеты производятся по однотипным технологическим группам оборудования.

1. Определяется загрузка оборудования в нормочасах:

m

$$Q = \sum_{i=1}^m (N_i \times t_i \times r_i) / K_{ВН}, \quad (5)$$

где m – количество продукции, изготовленной на данном виде оборудования;

N_i – программное задание по каждому плану;

t_i – норма времени на операцию обработки i -го вида продукции;

r_i – коэффициент среднего снижения трудоемкости в планируемом периоде;

$K_{ВН}$ – средний коэффициент выполнения нормы.

2. Определение пропускной способности оборудования в планируемом периоде:

$$P = C \times F_{gn}, \quad (6)$$

где C – число единиц оборудования;

F_{gn} – дейст. фонд времени работающего оборудования.

$$F_{gn} = (D_K - D_{П}) \times t, \quad (7)$$

где D_K – календарных дней в году;

$D_{П}$ – праздничных дней в году;

t – число часов в сутки.

Коэффициент загрузки оборудования определяется по формуле

$$K_{30} = Q / P \quad (8)$$

Если $K_{30} > 1$, то оборудование перегружено.

Необходимый парк оборудования для выполнения заданного объема производства рассчитывается по следующей формуле:

$$O = \sum_{i=1}^m (N_i \times t_{Hi}) / (D_i \times g_i \times t_{pi} \times h_{30i}), \quad (9)$$

где O – необходимый парк оборудования;

N_i – объем производства, выпуск i -продукции;

m – перечень продукции (номенклатура);

t_{Hi} – норма времени, необходимая для изготовления единицы продукции;

D_i – число рабочих дней;

g_i – коэффициент сменности;

t_{pi} – количество часов работы оборудования в смену;

h_{30i} – коэффициент загрузки оборудования.

$$O_C = (N_O \times d) / 100 \times П, \quad (10)$$

где O_C – среднесписочное количество оборудования;

N_O – общий годовой объем производства продукции;

d – удельный вес производства продукции на данной группе оборудования;

П – средняя годовая нормативная производительность оборудования.

В. Составление баланса производственной мощности

Производственная мощность (ПМ) – максимально возможный годовой выпуск продукции, определенной номенклатуры и ассортимента, достигаемый при полном использовании производственного оборудования. ПМ рассчитывается подобно плану производства в натуральных и стоимостных измерителях.

Исходными данными для расчета ПМ являются:

- прогрессивные нормы трудоемкости;
- производительность оборудования;
- состав оборудования;
- наличие производственных площадей.

ПМ определяется для каждого подразделения по ведущему структурному звену. Так, ПМ участка определяется по ведущей группе оборудования, ПМ цеха – по ведущему участку, ПМ предприятия определяется уровнем мощности основного производства. Расчет ПМ включает в себя следующие этапы:

- 1) расчет ПМ групп взаимозаменяемого оборудования;
- 2) выбор ведущей группы оборудования участка и определение его производственной мощности;
- 3) определение узких мест на участке и разработка мероприятий по их ликвидации, а также использование недозагруженного оборудования;
- 4) выбор ведущего участка цеха и определение ПМ цеха;
- 5) определение узких мест в цехе и разработка мероприятий по их ликвидации, а также использование резервной пропускной способности участка;
- 6) выбор ведущего цеха предприятия и определение ПМ предприятия;
- 7) определение узких мест и разработка мероприятий по их ликвидации, а также использование резервной пропускной способности цеха.

Расчет ПМ в стоимостном выражении. Обобщенный показатель ПМ в стоимостном выражении определяется как сумма ПМ по выпуску конкретного вида продукции:

$$M = \sum_{i=1}^m \Pi_{ei} \times N_{i \max}, \quad (11)$$

где M – производственная мощность, тыс. руб.;

Π_{ei} – цена оптовая i -изделия;

$N_{i \max}$ – максимально возможный выпуск i -изделия;

m – число номенклатурных позиций.

Расчет ПМ в натуральном выражении:

$$M = F_{\text{гп}} / d, \quad (12)$$

где $F_{\text{гп}}$ – действительный фонд времени работы оборудования;

d – производительность оборудования в единицу времени.

В рамках расчета ПМ составляется баланс ПМ и ее использование. Рассматриваются три вида мощностей:

1) входная мощность – ПМ участка, цеха, предприятия на начало планового периода;

2) выходная мощность – мощность на конец периода;

3) среднегодовая мощность – это ПМ, которой располагает предприятие в среднем за год с учетом прироста и выбытия наличных мощностей.

Для составления баланса определяется входная ПМ посредством инвентаризации.

Выходная ПМ рассчитывается:

$$M_{\text{вых.}} = M_{\text{вх.}} + M_{\text{ВВ}} + M_{\text{орг.}} - M_{\text{вб.}}, \quad (13)$$

где $M_{\text{вх.}}$ – входная мощность;

$M_{\text{ВВ}}$ – увеличение мощности за счет технической разгруженности;

$M_{\text{орг.}}$ – организационно-технические мероприятия (изменение режима);

$M_{\text{вб.}}$ – мощность, выбывающая в течение планового периода.

Среднегодовая производственная мощность:

$$M_{\text{ср.}} = M_{\text{вх.}} + (M_{\text{ВВ}} \times t_1 / 12) + (M_{\text{орг.}} \times t_2 / 12) - M_{\text{выб.}} \times t_3 / 12, \quad (14)$$

где t_1, t_2, t_3 – количество месяцев от момента изменения мощности до конца года.

В балансе расчета ПМ и ее использования отражается **коэффициент использования ПМ** по формуле

$$K_{\text{исп}} = N / M_{\text{ср.}}, \quad (15)$$

где N – планируемый объем выпуска продукции;

$M_{\text{ср.}}$ – среднегодовой ПМ.

1.4. Планирование издержек производства или планирование себестоимости

А. Содержание и цены планирования себестоимости.

Б. Характеристика состава затрат, включенных в себестоимость.

А. Содержание и цены планирования себестоимости

Себестоимость продукции, работ, услуг – выраженные в денежной форме затраты всех видов ресурсов, а именно, *основных фондов, природного и промышленного сырья, материалов, топлива, энергии, труда*, используемых в процессе изготовления продукции и выполнения работ, а также для сохранения и улучшения условий производства и его совершенствования.

Целью планирования себестоимости является:

- определение величины затрат, приходящихся на единицу отдельных видов продукции;
- определение величины затрат, приходящихся на весь объем произведенной продукции, работ, услуг или себестоимость товарной продукции, себестоимость реализованной продукции;
- определение величины затрат на производство при наиболее рациональном и эффективном использовании материалов, рабочей силы, оборудования – составление смет и затрат на производство;
- определение прибыли и возможностей производственного и социального развития предприятия;
- расчет затрат на 1 руб. товарной продукции.

Б. Характеристика состава затрат, включенных в себестоимость

Состав затрат определяется “Положением о составе затрат по производству и реализации продукции, работ, услуг, включенных в себестоимость продукции, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при н/о прибыли” (1992 г.).

Согласно данному положению в себестоимость включаются:

- затраты, связанные с производством продукции, обусловленные технологией производства (комплектующие изделия, сырье, энергия);
- затраты, связанные с использованием природного сырья (плата за воду, землю и т.д.);
- затраты на подготовку производства (расчистка территории и т.д.);
- затраты по обслуживанию производственного процесса (сырье, топливо, энергия, капремонт);
- платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ;
- затраты на управление производством + затраты по использованию личного транспорта для производства;
- представительские расходы и расходы на рекламу;
- отчисления на государственное и социальное страхование и пенсионное обеспечение в государственный фонд занятости населения от

расходов на оплату труда в соответствии с установленным законодательством порядком;

- отчисления по обязательному медицинскому страхованию;
- платежи по кредитам банков в пределах ставки, установленной законодательством.

ЧАСТЬ 2. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

- А. Резюме.
- Б. Основная часть.
- В. Показатели бизнес-плана.

Разработка бизнес-плана требуется для решения следующих задач:

- для подготовки заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредита в КБ;
- для обоснования предложений по изменению формы собственности;
- для разработки проектов по созданию частных фирм;
- для выбора видов направлений и способов осуществления коммерческих операций;
- для организации выпуска новой продукции;
- для составления проспектов эмиссии ценных бумаг.

Адресованность бизнес-плана:

- сотрудникам предприятия, которым необходимо определить круг своих задач;
- самому предприятию;
- финансовому менеджеру;
- банкирам и инвесторам.

А. Резюме

Вводная часть (не более 3–4 с.).

В резюме должно быть показано, что Вы намериваетесь сделать, за счет чего, чем будущий товар или услуги будут отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят покупать именно этот товар.

Обобщенные финансовые результаты, ожидаемые от проекта, то есть сведения прогнозных объемов продаж на ближайшие годы, выручка от реализации, затраты на производство, валовая прибыль, уровень прибыльности или рентабельности вложений, срок, когда Вы гарантируете вернуть кредитные средства.

Б. Основная часть

По мировым критериям основная часть не должна превышать 40–50 страниц. В нее входят следующие разделы:

1. Сведения о фирме.
2. Общая характеристика произведенного товара, услуг.

3. Оценка рынка сбыта товара.
4. Рыночная конъюнктура.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Месторасположение.
8. Организация производства.
9. Юридический план.
10. Оценка рисков.
11. Финансовый план.
12. Стратегия финансирования.

1. Сведения о фирме

- Образование фирмы: дата создания, регистрация, месторасположение, где и кем зарегистрирована фирма, организационно-правовая форма фирмы, структура капитала фирмы (количество отпущенных акций, их номинал и их биржевая цена), основной банк, в котором открыты счета фирмы, руководство фирмы (директор, бухгалтер, юрист), квалификация, образование.

- Организационная структура фирмы с указанием основных производственных и управленческих подразделений.

- Имидж фирмы, то есть чем известна данная фирма, чем отличается от других подобных фирм, кто в основном пользуется услугами фирмы, имеется ли торговый знак, какова устойчивость клиентуры, основные потребители фирмы.

- Анализ деятельности фирмы (динамика показателей за предыдущие годы), объем реализации, анализ оборота предприятия.

- Анализ движимого и недвижимого имущества (описано в балансах).

- Анализ дебиторской задолженности по отношению к краткосрочным обязательствам.

- Анализ балансовой прибыли, чистой прибыли, численности производственного персонала.

- Расчет финансовых коэффициентов: активности, ликвидности, деловой активности, рентабельности.

2. Общая характеристика произведенного товара, услуг

Здесь надо четко описать те услуги, которые вы собираетесь предложить, или продукцию, которую вы собираетесь производить. Необходимо рассмотреть следующие вопросы: описание продукции или услуги; возможный будущий потенциал; форма подачи и упаковка; отличительные (уникальные) качества; технология и необходимая квалификация; лицензии, авторские разработки.

Выделяют пути достижения конкурентной способности товара, услуг: **низкие издержки** или **специализация**. Под низкими издержками понимается организация с меньшими затратами и в более короткие сроки полного цикла операции с товаром. От его конструкторской разработки до продажи конечным потребителям. Под специализацией, как пути достижения конкурентоспособности, понимается способность удовлетворять потребности покупателей и получать за это *премиальную* цену, то есть более высокую, чем конкуренты. Это означает предлагать покупателям товар, заметно отличающийся либо *высоким уровнем качества* при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо не стандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Оба типа конкурентоспособных преимуществ делятся на:

- преимущества низкого порядка;
- преимущества высокого порядка.

Первые связаны с возможностью использования более дешевых материалов, энергии, рабочей силы (неустойчивые преимущества).

К преимуществам высокого порядка относятся:

- производство уникальной продукции;
- использование прогрессивной технологии и высококвалифицированных специалистов;
- хорошая репутация фирмы.

Далее рассматриваются вопросы:

А. Какие потребности призваны удовлетворять продукты или услуги?

Б. Что особенного в нем (в них), и почему потребители будут отличать его (их) от товаров и услуг конкурентов и отдавать ему (им) предпочтение?

В. Как долго данный товар или услуга будет новинкой на рынке?

Г. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности товара или технологии: дизайн упаковки, эскиз или фото товара?

Д. Должна ли держаться цена, по которой изделие будет продаваться?

3. Оценка рынка сбыта товара

В этом пункте рассматриваются вопросы: кто будет покупать товар, и где его ниша на рынке. Можно предложить следующие пункты: покупатели; конкуренты; сегменты рынка; размер рынка, его рост; ваша доля на рынке; состав клиентуры; особенности рынка и конкуренция.

А. Дается оценка потенциальной емкости рынка, то есть определение общего количества и стоимости товаров, которые покупатели того или иного региона могут приобрести.

Б. Оценка потенциальной суммы продаж конкретной фирмы, то есть той доли рынка, которую фирма надеется захватить. Оценивается максимально возможная сумма реализации.

В. Прогноз объема продаж или оценка того, сколько реально фирма сможет продать товара (маркетинговые исследования). Должен быть проведен прогноз цены, по которой покупатели будут согласны приобретать продукцию.

4. Рыночная конъюнктура

Представляется информация о возможных конкурентах.

А. Кто является крупнейшим производителем аналогичного товара (по объему продаж, доходам, внедрению новых технологий)?

Б. Много ли внимания и средств они уделяют рекламе товара?

В. Что представляет собой их продукция (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?

Г. Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова их ценовая политика?

5. План маркетинга

Рассматриваются следующие вопросы.

А. Схема распространения товара (сбыт).

Б. Ценообразование (расчет себестоимости, налоги, НДС и т.д.).

В. Реклама (какие затраты на рекламу).

Г. Методы стимулирования продаж. Организация послепродажного обслуживания, то есть в плане маркетинга необходимо определить, как собираетесь продать товар: фирменные магазины, либо оптовая торговля; как определить цены и какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь получить.

Д. Как организовать рекламу и сколько средств на это выделить.

Е. Как надеетесь добиваться постоянного роста объема продаж: либо за счет расширения района сбыта, либо за счет новых форм привлечения покупателей.

6. План производства

Рассматриваются вопросы:

А. Где будут изготавливаться товары: на действующем либо на вновь созданном предприятии?

Б. Какие на это потребуются производственные мощности и как они будут изменяться из года в год?

В. Где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы, комплектующие? Имеет ли фирма опыт работы с этими поставщиками?

Г. Предполагается ли производственная кооперация с каким-либо другим производителем?

Д. Возможно ли какое-либо лимитирование объема производства и поставок ресурсов?

Е. Какое оборудование предполагается приобрести и где (по какой цене, какие затраты и т.д.)?

Предполагается схема производства (производственных потоков). На ней наглядно отражается, откуда будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий. В каких цехах они будут перерабатывать продукцию, и куда она с предприятия будет поставляться. На какой стадии будет осуществляться контроль качества. Завершает оценку возможных издержек производства и ее динамика на перспективу.

7. Месторасположение

Данный пункт необходим лишь в случае создания нового предприятия.

8. Организация производства

Основная цель данного раздела – представить информацию по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции, разработать меры по поддержанию и развитию производства. В этом разделе отражается то, как Вы собираетесь организовать дело, как планируете наладить работу персонала. Какие именно специалисты и с какой зарплатой будут привлечены. Дается краткая характеристика руководящего персонала.

Организационная схема предприятия:

- показать, кто и чем будет заниматься;
- как службы будут взаимодействовать друг с другом;
- как намечается контролировать и координировать их действия.

9. Юридический план

(Для вновь создаваемых предприятий). Кто пайщик, дивиденды, т.д. Форма собственности, акционерный капитал.

10. Оценка рисков

Назначение расчета рисков состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в проекте, могут быть полностью или частично не достигнуты.

Данная методика разработана Высшей школой экономики, созданной при участии Европейского сообщества (комиссии).

Расчеты по оценке риска выполняются:

- на момент составления бизнес-плана;

• после выявления наиболее опасных элементов. Разрабатывается перечень мер, которые позволяют уменьшить степень риска.

По характеру воздействия риски подразделяются на:

- простые риски – определяются полным перечнем не пересекающихся событий;
- составные (сложные) риски – композиция простых рисков.

Этапы оценки риска

Этап 1. Составление исчерпывающего перечня рисков (табл. 1).

Таблица 1

Оценка рисков на всех стадиях проекта

Риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
1	2
<i>Строительная стадия (сложный риск)</i>	
20. Платежеспособность заказчика 2. Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции 3. Недостатки проектно-изыскательных работ 4. Несвоевременная поставка комплектующих 5. Неподготовленность рабочих 6. Недобросовестность подрядчиков	20. Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов 2. Увеличение объема заемных средств 3. 4. 5. 6.
<i>Стадия функционирования. Финансово-экономические риски</i>	
7. Неустойчивость спроса 8. Появление альтернативного продукта 9. Снижение цен конкурентами 10. 11. 12. 13. Рост цен на сырье 14. Недостаток оборотных средств 15.	7. Падение спроса с ростом цен 8. Снижение спроса 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.
<i>Технические риски</i>	
16. Изношенность оборудования 17. Новизна технологии 18. Нестабильность качества 19. 20. Отсутствие резерва	16. Увеличение простоев и затрат на ремонт 17. Увеличение затрат на освоение технологии 18. 19. 20.

1	2
<i>Социальные риски</i>	
21. Трудности с набором квалифицированной рабочей силы 22. Угроза забастовки 23. 24. 25. 26. Социальная инфраструктура	21. Увеличение затрат на комплектование 22. 23. 24. 25. 26.
<i>Экологические риски</i>	
27. Вероятность залповых выбросов 28. Сбросы в атмосферу 29. 30. 31. Складирование	27. Увеличение непредвиденных затрат 28. 29. 30. 31
<i>Подготовительная стадия</i>	
32. Удаленность от транспортных узлов 33. 34. Отношение местных властей 35. 36. Наличие альтернативных источников сырья	32. Дополнительные затраты на создание подъездных путей 33. 34. 35. 36. Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика

Этап 2. Определение удельного веса каждого простого риска во всей их совокупности.

S_i – простой риск; $k < i$

$i = 1 \dots 36$;

k – число групп-приоритетов (сложных рисков), $k = 6$

W_1 – вес простого риска по группам-приоритетов;

$W_1 > 0$.

$$\sum_{i=1}^k W_i = 1. \quad (1)$$

Рассчитывается предположение, во сколько раз первый риск весомее последнего риска. M_1 – число рисков, входящих в приоритетную группу; (f) – предположение.

Этап 3. А. Определение веса групп с наименьшим приоритетом:

$$W_k = 2 / k \times (f + 1). \quad (2)$$

Б. Определение веса по группам:

$$W_1 = ((k - 1) \times (f + 1) - 1) / (k - 1). \quad (3)$$

В. Определение веса простых рисков, входящих в соответствующую приоритетную группу:

$$W_i = W_1 / M_i. \quad (4)$$

11. Финансовый план

Включает в себя:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- таблицу доходов и затрат;
- прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия (бухгалтерский баланс предприятия).

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать своей продукцией (табл. 2). Прогноз составляется на 3 года вперед. Для первого года – по месяцам, для второго – по кварталам, для третьего – общая сумма продаж. В случае экспорта составляется подобная таблица и для экспорта. Цена показывается в валюте той страны, которая покупает данный продукт.

Таблица 2

Прогноз реализации товара (форма 1)

Товары	Показатели	1 год	2 год	3 год	4 и далее
		По месяцам	По кварталам	За год	За год
А	Объем продаж в натуральном выражении Цена за ед. Объем реализации				
В	То же самое				
	Объем реализации по всем товарам Предполагаемая доля на рынке, в %				

Баланс денежных расходов и поступлений (табл. 3, 4).

Главная задача – проверить синхронность поступлений и расходов денежных средств и тем самым подтвердить будущую ликвидность.

Таблица 3

**Баланс денежных расходов и поступлений
(первый год деятельности) (форма 2)**

Месячный объем реализации, тыс. руб.	За год по месяцам
1. Денежные средства в наличии на начало месяца	
2. Денежные поступления: а) выручка от реализации; б) поступления по счетам при продаже в кредит, ссуды и т.д.; в) дополнительные поступления	
3. Итого поступлений (2а) + 2б) + 2в))	
4. Всего денежных средств (1 + 3)	
5. Денежные платежи на сторону: а) покупка товаров; б) зарплата; в) платные услуги; г) ремонт и содержание оборудования; д) реклама; е) арендная плата; ж) плата за телефон и средства связи; з) страховые платежи; и) % за кредит; к) прочие расходы	
Итого 5а) + 5 к)	
Имущество предприятия л) выплата основных сумм по кредиту; м) покупка оборудования; н) прочие расходы по организационной деятельности; о) резервы; п) изъятие в пользу владельцев	
6. Всего денежных платежей на сторону (Σ 5а) + ... + 5 п))	
7. Денежные средства на конец месяца (4-6)	

Таблица 4

Доходы и затраты (второй год) (форма 3)

Показатели, тыс. руб.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1. Объем продаж (выработка от реализации продукции) за вычетом налогов НДС, таможенных пошлин и пр.				
2. Основные затраты на производство и реализацию продукции				
3. Прибыль от реализации (п. 1 – п. 2)				
4. Общехозяйственные расходы				
5. Прибыль от основной деятельности (п. 3 – п. 4)				
6. Доля прибыли в объеме продаж (п. 5 /				

12. Стратегия финансирования

Суть раздела – показать, за счет каких средств предприятие (фирма) предполагает осуществить свой проект.

В качестве источников могут выступать **собственные и привлеченные средства**: прибыль, амортизация.

Привлеченные (средства) источники финансирования проекта:

- банковские кредиты;
- коммерческие кредиты;
- доли, паи, вклады др. предприятий на осуществление проекта;
- выпускакций.

В. Показатели бизнес-плана

1. Точка безубыточности.
2. Срок окупаемости проекта.
3. Качественные показатели – внутренняя норма рентабельности.

1. Точка безубыточности обеспечивает такой объем продаж, при котором предприятие не имеет убытков, но не имеет также и прибыли. Результатов от реализации после возмещения переменных затрат хватает на покрытие постоянных затрат, при этом прибыль равна нулю.

S – объем продаж;

VC – переменные затраты;

CM – валовая прибыль;

FC – постоянные затраты.

Порядок определения точки безубыточности

1) $CM = S - VC$ – находим валовую прибыль;

2) $\alpha = CM / S$ – определяем долю валовой прибыли в объеме продаж;

3) $S_b = FC / \alpha$ – определяем точку безубыточности.

Точка безубыточности используется для определения критического объема производства:

4а) $Q_b = S_b / P$ – (1 способ), где P – продажная цена или цена реализации;

б) $Q_b = FC / (P_1 - VC_1)$ – (2 способ), где P_1 – цена единицы изделия. VC_1 – переменные затраты на единицу изделия.

Если предприятие выпускает несколько видов продукции (услуг), то

$$Q_{bN} = FC \times k / (P_N - VC_N), \quad (5)$$

где k – удельный вес товара N в общей выручке от реализации;

P_N – цена ед. N-го изделия;

VC_N – ед. N-го изделия.

2. Срок окупаемости проекта.

Срок окупаемости проекта определяется как период времени, за который величина накопленной чистой прибыли сравнивается с инвестициями:

$$e = K - П_{ч1} - П_{ч2} \dots - \dots - П_{че}, \quad (6)$$

где e – период (срок);

K – инвестиции;

$П_{ч1}$ – чистая прибыль первого года;

$П_{ч2}$ – чистая прибыль второго года;

$П_{че}$ – чистая прибыль того года, когда произойдет полное погашение инвестиций накопленной чистой прибыли.

Варианты расчета срока окупаемости могут варьироваться: без дисконтирования и с дисконтированием, то есть в качестве дисконта берется внутренняя форма рентабельности проекта.

ЧАСТЬ 3. ПРИМЕР БИЗНЕС-ПЛАНА

Вы можете проверить себя в составлении бизнес-плана. Для принятия управленческих решений пользуйтесь представленной информацией. Свои решения Вы можете вписывать в специально пропущенные места.

Бизнес-план по организации бильярдного зала

1. Резюме

Данный бизнес-план описывает процесс организации бильярдного зала.

Основной вид услуг – предоставление бильярдных столов клиентам для игры в бильярд. В игровом зале помимо бильярдных столов будет функционировать бар с набором алкогольных и безалкогольных напитков.

В организуемом бильярдном зале клиент может выбрать любой вид игры на бильярде:

- американский бильярд («Американка»);
- русский бильярд.

При организации бильярдного зала было принято решение оснастить зал оборудованием производства Китая. Сумма единовременных затрат составляет __ рублей, что составляет __ долл. США. Курс американского доллара по отношению к рублю принят равным __ руб./долл.

Показатели эффективности инвестиций организации бильярдного зала приведены в табл. 5.

Таблица 5

Показатели эффективности проекта

Название показателя	Значение показателя
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	
Коэффициент чистого дисконтированного дохода, ед.	
Внутренняя норма прибыли, %	
Срок окупаемости инвестиций	

2. Сведения о предприятии и отрасли

В бизнес-плане рассматривается отрасль отдыха в г. Владивостоке, а именно бильярдные залы. На сегодняшний день в г. Владивостоке имеется 16 бильярдных залов, где можно поиграть в американский и русский бильярд.

- | | | | |
|-----------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. «Американо». | 5. «Голливуд-болл». | 9. «Престиж». | 13. «Эпикур». |
| 2. «Бинго». | 6. «Карамболь». | 10. «Стэлс». | 14. «Бильярдная ДОФ». |
| 3. «Бостон». | 7. «Наутилус». | 11. «Точка Отсчета». | 15. «На Хабаровской». |
| 4. «Галактика». | 8. «Перспектива». | 12. «Эдем». | 16. Отель «Хендэ». |

3. Описание продукции (услуг)

На сегодняшний день в г. Владивостоке бильярдные залы представлены либо в барах, либо в ночных клубах, либо в киноконцертных комплексах, то есть специализированных бильярдных залов практически нет. В исследовании рынка, представленном в данном бизнес-плане, приводится анализ всех существующих бильярдных залов г. Владивостока.

4. Маркетинг и сбыт продукции

Описание конкурентов (табл. 6, 7).

Таблица 6

Недостатки и преимущества фирм-конкурентов

Название фирмы-конкурента	Преимущества	Недостатки
1	2	3
«Карамболь»	Хорошая группа поддержки	Столы почти всегда заняты, плохая вентиляция
«Голливуд-болл»	Хороший бильярд	Нет данных
«Галактика»	Доступные цены	Неважное оборудование
«Бостон»	Продается инвентарь (кии, перчатки и т.д.)	Отсутствие маркера
«Бинго»	Рядом бар и казино	Высокие цены
«Американо»	Наличие дисконтных карт (скидки), проводятся турниры, в продаже имеется инвентарь (кии, набойки, чехлы, перчатки и т.д.) Есть парковка для автомашин	Высокие цены, неграмотная реклама

1	2	3
«Наутилус»	Высокое качество столов и инвентаря	Высокие цены
«Перспектива»	Есть бар, ресторан, караоке	Небольшое количество столов
«Престиж»	Хорошее сервисное обслуживание	Неважное оборудование, высокие цены
«Стэлс»	Высокое качество оборудования	Высокие цены
«Эдем»	Каждый стол в отдельной комнате	Высокие цены
«Эпикур»	Маленькое помещение	Минимальное время заказа стола – 1 час.
Бильярдная ДОФ «На Хабаровской»	Минимальные цены	Нет бара
	Возможность предварительного заказа стола, возможность заказа сауны	Нет данных
Отель «Хендэ»	Высокий уровень обслуживания, качественное оборудование	Высокие цены

Из анализа фирм-конкурентов можно сделать следующие выводы.

При выборе бильярдного зала клиент прежде всего руководствуется следующими критериями: качество оборудования, невысокие цены, высокий уровень обслуживания, сопутствующий сервис (возможность приобретения инвентаря для игры в бильярд, наличие парковки для автомашин, возможность предварительного заказа стола).

Таблица 7

Анализ ценообразования фирм-конкурентов

Фирма-конкурент	Количество столов	Стоимость игры, руб. за 1 час	
		Русский бильярд	Американский бильярд
1	2	3	4
«Карамболь»	9	120	100
«Голливуд-болл»	нет данных	70 до 19-00/100 после 19-00	
«Галактика»	9	60 до 18-00/80 после 18-00	
«Бостон»	8	60 до 18-00/90 после 18-00	100
«Бинго»	3	-	120
«Американо»	11	80 до 18-00 100 после 18-00	130
«Наутилус»	нет данных	150	

Окончание табл. 7

1	2	3	4
«Перспектива»	3	90	
«Престиж»	5	100 до 18-00/150 после 18-00	
«Стэлс»	нет данных	150	
«Эдем»	3	80 до 18-00/100 после 18-00	
«Эпикур»	нет данных	70 до 18-00 120 после 18-00	100 до 18-00 150 после 18-00
Бильярдная ДОФ	нет данных		
«На Хабаровской»	нет данных		
Отель «Хендэ»	нет данных	3,6\$	7,2\$
Планируемый зал	10		

5. Производственный план

В соответствии с требованиями по организации бильярдный зал должен отвечать следующим условиям:

- высота потолка – не ниже 3 м; организуемый зал имеет высоту 3,2 метра;

- расстояние между стоящими рядом бильярдными столами, а также расстояние от каждого стола до стены или мест размещения зрителей – не менее 2 м; рассматриваемое помещение под зал имеет площадь 300 кв. м;

- зал должен иметь хорошее равномерное освещение; планируется, помимо бокового освещения всего зала, разместить над каждым столом светильник;

- в помещении должна поддерживаться необходимая температура, влажность и чистота воздуха; планируется в зале установить кондиционер, который бы регулировал все температурные режимы.

Для приведения помещения в состояние, отвечающее требованиям организации бильярдных залов, необходимо провести косметический ремонт помещения и его переоборудование (дополнительная электропроводка и пр.).

Пол помещения планируется покрыть ковровым покрытием «Кавролин».

Помещение взято в долгосрочную аренду. Условия аренды – ___ \$ США в месяц.

Площадь в 300 кв. м позволяет расположить 10 бильярдных столов в соответствие с требованиями, предъявляемыми к организации бильярдных залов.

Полный бильярдный стол:

Плита:

длина – 3 650 мм,

ширина – 1870 мм,

высота от пола до игровой поверхности – 820 мм.

Игровое поле:

длина – 3550 мм,

ширина – 1770 мм,

Размер (ширина) луз:

для угловых – 74 мм,

для средних – 80-82 мм.

Шары:

диаметр – 68 мм,

вес – 280 г.

Зал будет укомплектован:

- столами,

- полками для шаров (стоячими, высокими).

Столы будут укомплектованы:

- киями,

- равносторонними треугольниками,

- полками для шаров,

- досками для записи текущего счета,

- мелом, лоскутками сукна и пр.

Все оборудование будет проходить еженедельную проверку на предмет исправности и соответствия техническим требованиям.

Оборудование

Для оснащения организуемого бильярдного зала планируется поставить оборудование (бильярдные столы, шары, кии, полки для шаров) производства Китая. Анализ цен российских и зарубежных производителей показал, что в бильярдных залах г. Владивостока используется либо оборудование российского производства, либо зарубежного (в основном – Китая, реже – Италии, Германии) (табл. 8).

Таблица 8

Оборудование различных производителей

Наименование оборудования, страна производитель	Цена, \$
1	2
Бильярдный стол «Барный», Россия	1110-2600
Бильярдный стол «Клубный», Россия	1200
Бильярдный стол «Клубный», Италия	2000
Бильярдный стол «Клубный», Германия	2600
Бильярдный стол «Клубный», Китай	500

1	2
Кии для русского бильярда	
Кий Killer KS1520MR, ОАЭ	44
Кий Wilson LS2157 разборный, Китай	30
Кий Sphinx, Италия	59
Авторские кии, Германия	175
Кии бильярдные (Pool)	
Кий Killer KS1504 Pool, ОАЭ	33
Кий Wilson LS2215 Pool, Китай	20
Перчатки	
Перчатки Laperty, Италия	18
Перчатки, Blakeman, Италия	20
Перчатки, Россия	4
Перчатки, Китай	4
Шары	
Шары Aramith 57 Pool, Бельгия	110
Шары Динамо 59 русск., Россия	35
Шары 68 русск., ОАЭ	95
Шары Classic 68 русск., Германия	105
Шары, Китай	30

Примечание. Цены представлены из прайс-листов фирм-производителей.

Таким образом, при организации бильярдного зала было принято решение оснастить зал оборудованием _____

При расчетах стоимость одного комплекта (бильярдного стола, 4-х киев, 2-х пар перчаток и набора шаров производства Китая) принята а размере ____ \$ США. Стоимость дополнительных атрибутов (мел, сукно, доски для записи учета и пр.) определена в размере ____ \$ США. Таким образом, сумма одного полного комплекта оборудования равна ____ \$ США.

При оснащении зала 10 столами расчетная сумма составляет ____ \$ США. Таможенные пошлины и расходы на закупку и транспортировку оборудования – ____ \$ США.

Стоимость оборудования для бара определена в соответствии со сложившимися ценами на подобное оборудование и составляет ____ \$ США.

6. Организационный план

С вводом в эксплуатацию бильярдного зала штатная численность работающих для выполнения специфических функций, связанных с оказанием услуг, будет выглядеть следующим образом.

Штатное расписание бильярдного зала:

- 1) директор – 1 чел.;
- 2) бармен – 1 чел.;
- 3) помощник бармена – 1 чел.;
- 4) маркер – 1 чел.;
- 5) официанты – 2 чел.;
- 6) охранник – 1 чел.

Всего: 7 человек.

Рынок занятости трудовых ресурсов г. Владивостока позволит решить проблему обеспечения персоналом соответствующей квалификации организуемого бильярдного зала.

7. Финансовый план и показатели финансово-экономической эффективности проекта

7.1. Исходная информация

Оценка предстоящих затрат и результатов при определении экономической эффективности и финансовой состоятельности бизнес-плана произведена в пределах расчетного периода (срока жизни проекта).

Срок жизни проекта – это период времени, в течение которого инициаторов проекта интересует отдача от первоначальных инвестиций.

В данном бизнес-плане срок жизни проекта составляет 3 года.

Расчеты единовременных (первоначальных) затрат выполнены в американских долларах. Курс американского доллара по отношению к рублю принят равным ____ руб./долл.

Все остальные расчеты выполнены в рублях.

Налоговое окружение проекта (табл. 9), все виды услуг и затрат в постоянных ценах соответствуют сложившейся ситуации на конец 2000 года.

Финансово-экономические расчеты выполнены по прогнозам результатов деятельности организуемого бильярдного зала.

Характеристика налогового окружения

Наименование позиции	Значение	База налогообложения
Отчисления на социальные нужды	40,5%	Затраты на оплату труда
Транспортный налог	1%	Затраты на оплату труда
Налог на нужды образования	1%	Минимальный фонд оплаты труда
Налог на правоохранительные органы	0,3%	Минимальный фонд оплаты труда
Налог на прибыль	30%	Прибыль
Налог на уборку территорий	1%	Минимальный фонд оплаты труда

Расчетное время занятости столов в течение 1 рабочего дня – 5 полных часов. Цена 1 часа использования бильярдного стола установлена – ___ руб./час. (табл. 10).

Таблица 10

Расценки использования бильярдного оборудования

Наименование	Американский бильярд (Pool), руб./час.	Русский бильярд, руб./час.
Стоимость 1 часа использования бильярдного оборудования		

7.2. Текущие затраты

Текущие затраты определены по следующим статьям:

- фонд оплаты труда с начислениями на заработную плату;
- арендная плата;
- затраты на оплату электроэнергии, воды и тепла;
- затраты на рекламу.

Затраты на оплату труда определены на основании проектной численности и существующего уровня месячного заработка.

Начисления на заработную плату рассчитаны на основании действующих нормативов (40,5% от затрат на оплату труда).

Затраты на содержание зданий и эксплуатацию оборудования (электроэнергия, вода и тепло) определены на основании данных о потребности тепла в Гкал, воды в куб.м и осветительной электроэнергии в кВт/ч и их стоимости по прогнозируемым данным планируются в сумме ___ руб. в месяц.

7.3. Расчет единовременных затрат

Показатели, характеризующие величину единовременных затрат на организацию бильярдного зала необходимо отразить в табл. 11.

Таблица 11

Единовременные затраты

Наименование расходов	Сумма, руб.
Оборудование для бильярдного зала, пр-ва _____ (с учетом таможенных пошлин и доставки)	
Оборудование для бара	
Итого стоимость оборудования, руб.	
Итого стоимость оборудования в \$ США	
Ремонт с учетом стоимости материалов и выполнения работ, в том числе перепланировка - из них материалы и оборудование (светильники, двери и пр.)	
Итого расходов на ремонт и перепланировку, руб.	
Итого расходов на ремонт и перепланировку в \$ США	
Всего расходов, руб.	
Всего расходов в \$ США	

Текущие затраты с момента ввода в эксплуатацию бильярдного зала необходимо отразить в табл. 12, а платежи по налогам – в табл. 13.

Таблица 12

Текущие расходы в месяц

Статьи расходов	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата, мес.	
Начисления на з/п	
Оплата коммунальных услуг	
Оплата электроэнергии	
Арендные платежи	
Затраты на маркетинг	
Итого	

Таблица 13

Платежи по налогам

Наименование позиции	Сумма платежей, тыс. руб.
Отчисления на социальные нужды	
Транспортный налог	
Налог на нужды образования	
Налог на правоохранительные органы	
Налог на прибыль	

Налог на уборку территорий	
Итого	

7.4. Финансово-экономическая оценка

Для определения эффективности и финансовой осуществимости проекта используется ряд показателей, к которым относятся:

- *чистый дисконтированный (приведенный) доход (NPV)* – определяется как величина, полученная дисконтированием разницы между всеми годовыми притоками и оттоками денежных средств, накапливаемыми в течение жизни проекта. Положительное значение NPV свидетельствует о целесообразности инвестиций в проект. *Коэффициент дисконтирования* представляет собой минимальную норму прибыли, ниже которой инвестор считает невыгодным вложение средств в проект. В данном проекте с учетом уровня инфляции он принят равным ____% в месяц.

Показатель рентабельности инвестиций, или коэффициент чистого дисконтированного дохода (NPVR), характеризует эффективность инвестиций в проект.

Внутренняя норма прибыли (IRR) показывает максимальную ставку кредита, погашаемого в пределах срока жизни проекта (при условии отсутствия собственного капитала).

Срок окупаемости инвестиций обозначает тот момент времени, когда накопленный чистый доход проекта равен нулю, сумма чистых поступлений денежных средств от деятельности проекта достигла величины инвестиционных затрат.

Показатели эффективности инвестиций организации бильярдного зала приведены в табл. 14.

Таблица 14

Результирующие показатели проекта

Название показателя	Значение
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	
Коэффициент чистого дисконтированного дохода, ед.	
Внутренняя норма прибыли, %	
Срок окупаемости инвестиций	

ЧАСТЬ 4. МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ИНКУБАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТОВ

Малый бизнес уже прочно занял место в экономике развитых стран. В развитых странах он является краеугольным камнем реструктуризации экономики и важным элементом процесса реформ. В настоящее время в развитых странах миллионы малых и средних предприятий во взаимодействии с крупными компаниями образуют особый механизм саморегуляции рыночной экономики. В большинстве стран, и Россия не исключение, наблюдается недостаток помощи предпринимателям. Даже несмотря на то, что многие правительства уже поставили своей целью содействие развитию малого бизнеса, инфраструктура его поддержки еще слаба и находится в зачаточном состоянии. Анализ международного опыта по поддержке и развитию малого бизнеса показал, что бизнес-инкубаторы являются полезным и действенным инструментом в создании новых предприятий, поддержки их работы на начальном этапе и усиления их роста. В последнее время бизнес-инкубаторы пользовались повышенным вниманием. Основной причиной этого в развитых и развивающихся странах является то, что предприятия малого бизнеса становятся доминирующим фактором экономики и играют существенную роль в росте валового внутреннего продукта и создании новых рабочих мест. С политической и социальной точек зрения помощь малому бизнесу национальным и местным правительством рассматривается как шаг на пути к экономическому росту, борьбой с безработицей через самозанятость. Сегодня, применительно для России, это также средство усиления частного сектора и снижения территориального неравенства через децентрализацию и региональное развитие.

Существуют многочисленные структуры, ведущие подготовку предпринимателей, осуществляющие консалтинговую и информационную поддержку, содействующие в продвижении товаров и в получении кредитов и инвестиций. Но наиболее полную поддержку малое предпринимательство получает в бизнес-инкубаторах.

Бизнес-инкубирование – интерактивный процесс, который нацелен на то, чтобы вдохновить людей начать свое собственное дело, поддержать вновь созданные предприятия, занимающиеся разработкой инновационной продукции, а также развитие среды, поддерживающей и стимулирующей предпринимательство и вновь созданные компании.

Бизнес-инкубатор (БИ) представляет собой специфическое народнохозяйственное образование, призванное обеспечить выполнение комплекса взаимосвязанных услуг по финансовой, материально-технической, информационно-консалтинговой, маркетинговой, юридической и иной поддержки предприятий малого бизнеса в первоначальный инкубационный период их деятельности.

Отличительной особенностью данной формы организации является то, что в первую очередь такая структура занимается развитием не конкретного товара, а независимого хозяйствующего субъекта.

В настоящее время в мире действует около 3000 бизнес-инкубаторов, в основном в Европе и США (около 2000), более 300 бизнес-инкубаторов созданы в развивающихся и бывших социалистических странах (более 55 в Польше, более 20 – в Чехии, в Венгрии – 35, более 70 – в Китае, 20 – в Бразилии, 6 – в Мексике, 4 – в Турции, а также в Болгарии, Хорватии, Финляндии, Венгрии, Латвии). На сегодняшний момент в России действует 60 структур, называющих себя бизнес-инкубаторами. Ежегодно число бизнес-инкубаторов неуклонно увеличивается. По данным National Business Incubation Association (NBIA) ежегодно в мире появляется до 200 новых бизнес-инкубаторов. Стремительное развитие и бурный рост числа бизнес-инкубаторов во многих странах доказывает эффективность использования этой модели для решения целого ряда задач по поддержке малого бизнеса.

Процесс создания и организации деятельности бизнес-инкубатора включает в себя последовательность выполнения следующих этапов.

1. Изучение возможности реализации проекта создания бизнес-инкубатора и определение профиля создаваемого бизнес-инкубатора, основных направлений его специализации.

В данном случае необходимо решить, чем же конкретно будет заниматься будущий бизнес-инкубатор: 1) развитием предпринимательства в сфере новых технологий; 2) инкубацией предприятий малого бизнеса с традиционной рыночной ориентацией; 3) преимущественной реализацией тех или иных социальных программ.

Согласно классификации типов бизнес-инкубаторов, предложенной нами, определение типа создаваемого бизнес-инкубатора и позволит определить основные направления его специализации.

2. Проектирование бизнес-инкубатора.

Этап проектирования бизнес-инкубатора включает в себя, прежде всего, разработку технико-экономического обоснования бизнес-инкубатора, на основании которого и принимается окончательное решение о целесообразности создания бизнес-инкубатора.

Технико-экономическое обоснование бизнес-инкубатора представляет собой особый информационно-аналитический документ и должен включать в себя ряд разделов.

Раздел I. «Основные данные о социально-экономических, научно-технических, демографических и прочих особенностях региона, в рамках которого создается бизнес-инкубатор».

В данном разделе приводятся сведения об уровне развития и преобладающей специализации производительных сил региона, о его экспортном потенциале, о состоянии научно-технической и образовательной базы, о ситуации в сфере трудоустройства населения и т.д.

Раздел II. «Общие характеристики создаваемого бизнес-инкубатора».

В данном разделе приводятся данные об основных целях, задачах, функциях бизнес-инкубатора, о его типе, принципах функционирования, учредителях, организационно-правовой форме и т.д.

Раздел III. «Рыночная деятельность будущего бизнес-инкубатора и его клиентов».

В этом разделе выявляются объем и структура общественных потребностей в услугах бизнес-инкубатора и продукции инкубируемых предприятий.

Раздел IV. «Ресурсное обеспечение бизнес-инкубатора».

В указанном разделе предварительно определяются необходимые объемы и качественные характеристики потребляемых ресурсов, определяются их структура и основные источники, а также направления использования.

Раздел V. «Расположение бизнес-инкубатора».

В данном разделе устанавливается конкретное месторасположение бизнес-инкубатора, описываются мероприятия и определяются затраты, необходимые для запуска и функционирования бизнес-инкубатора.

Раздел VI. «Научно-техническая, проектно-конструкторская и технологическая документация».

В этом разделе содержатся сведения о научно-исследовательской, проектно-конструкторской, технико-технологической базе будущего бизнес-инкубатора, о предполагаемых НИОКР, об особенностях осуществления подготовки производства в рамках инкубируемых предприятий.

Раздел VII. «Организация бизнес-инкубатора».

В данном разделе дается информация об организационно-правовой форме бизнес-инкубатора, о его учредителях, клиентах и партнерах, о предполагаемой внутренней структуре, оцениваются альтернативные варианты организации бизнес-инкубатора.

Раздел VIII. «Планируемые сроки создания бизнес-инкубатора».

В этом разделе содержится подробный план-график формирования бизнес-инкубатора, устанавливающий ожидаемые сроки проведения соответствующих мероприятий по подготовке к эксплуатации и запуску бизнес-инкубатора.

Раздел IX. «Доходы и расходы, связанные с созданием и функционированием бизнес-инкубатора».

В указанном разделе приводится общая смета расходов по обеспечению деятельности бизнес-инкубатора и определяются возможные доходы.

Раздел X. «Общая финансово-экономическая оценка создаваемого бизнес-инкубатора».

При определении направления развития бизнес-инкубатора и при составлении оперативного плана необходимо определить критерии оценки проделанной работы и основные ее этапы, чтобы контролировать

вать продвижение к намеченным целям. Эти меры являются внутренним инструментом управления, позволяющим фиксировать отклонения от плановых показателей и оценивать эффективность вносимых в программу работы бизнес-инкубатора изменений и уточнений.

Предложенная структура технико-экономического обоснования имеет весьма примерный, ориентировочный характер. В рамках каждого конкретного бизнес-инкубатора (в зависимости от его целей, задач, функций, типа, организационных особенностей и других факторов) структура технико-экономического обоснования, содержание его разделов могут иметь специфический характер.

3. Регистрация бизнес-инкубатора.

К непосредственной разработке и согласованию учредительных документов и дальнейшей регистрации бизнес-инкубатора следует приступать после решения предыдущих задач, и особенно после составления и оценки технико-экономического обоснования и принятия решения о целесообразности создания бизнес-инкубатора.

Среди учредительных документов бизнес-инкубатора первостатейное значение имеют Устав и Учредительный договор о создании бизнес-инкубатора.

После разработки, согласования и подписания всеми учредителями соответствующих учредительных документов становится возможным официальная государственная регистрация. Получение постоянного свидетельства о регистрации является завершением государственной регистрации бизнес-инкубатора и означает его официальное признание в качестве самостоятельного хозяйственного субъекта.

4. Эксплуатация бизнес-инкубатора и формирование первичного ядра инкубируемых предприятий.

Процесс эксплуатации бизнес-инкубатора предусматривает последовательно-параллельное решение ряда взаимосвязанных задач, среди которых прежде всего необходимо отметить следующие: 1) привлечение предприятий, предпринимателей в бизнес-инкубатор; 2) отбор предприятий, предпринимателей и их проектов для последующей инкубации; 3) практическое осуществление процесса инкубирования; 4) взаимодействие бизнес-инкубатора с его бывшими членами после завершения срока их инкубации; 5) осуществление собственной внеинкубационной хозяйственной деятельности бизнес-инкубатора.

Функции экономической модели бизнес-инкубатора не сводятся только к обслуживанию инкубируемых предприятий. Бизнес-инкубатор как самостоятельное юридическое лицо может дополнительно осуществлять многие другие виды деятельности, не противоречащие законодательству. При этом средства и имущество бизнес-инкубатора получают как бы двойное применение, используясь одновременно для осуществления процесса инкубации и для внеинкубационных целей.

В данном случае необходимо соблюдать пропорциональность инкубационной и внеинкубационной деятельности бизнес-инкубатора. Для сохранения основной целевой ориентации важно не допустить чрезмерного оттока его денежных средств и имущества из сферы бизнес-инкубации, что весьма вероятно из-за недостаточной коммерческой выгоды инкубационных процессов по сравнению с другими возможными направлениями деятельности.

5. Выведение бизнес-инкубатора на проектируемую мощность.

Схема создания и прохождения предприятия малого бизнеса через бизнес-инкубатор, по нашему мнению, предусматривает шесть этапов.

Нулевой – зарождение бизнес-идеи и представление ее в бизнес-инкубатор.

Первый – предварительная стадия поэтапного оценивания бизнес-идеи, осуществляемого экспертами:

- новизна идеи и реальность ее воплощения в жизнь силами малой фирмы;

- технические возможности реализации бизнес-идеи;

- потребительская ценность идеи;

- конкурентоспособность идеи;

- степень разработки бизнес-идеи.

Второй – создание банка данных бизнес-проектов:

- разработка бизнес-идеи;

- проведение маркетингового исследования рынка.

Третий – стадия бизнес-инкубации:

- оформление бизнес-проектов (бизнес-план, технико-экономическое обоснование, инвестиционный план);

- подготовка кадров предпринимателей;

- оформление и заключение договоров;

- разработка программы бизнес-инкубации;

- реализация проекта, создание фирмы малого бизнеса.

Четвертый – стадия развития фирмы малого бизнеса в бизнес-инкубаторе:

- комплексная поддержка бизнес-инкубатором;

- накопление средств предприятием;

- укрепление конкурентных позиций.

Конечный – выход предприятия из процесса бизнес-инкубации и самостоятельная работа на рынке.

Взаимодействие предприятия с внешней средой на первых этапах становления предприятия в современных экономических условиях зачастую является барьером к развитию предприятия. Именно в этот период и решается вопрос: будет ли предприятие иметь дальнейшее развитие, либо прекратит свое существование не выдержав давления внешней среды.

Согласно концепции менеджмента, любое предприятие проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета и вплоть до прекращения существования или коренной модернизации (реконструкции). Различные внешние факторы в той или иной степени влияют на малое предприятие на всех этапах развития, и ему порой бывает не под силу противостоять им в одиночку. Поэтому по результатам статистики 70% малых предприятий прекращают свое существование за первые несколько лет после начала работы, тогда как, согласно статистике американской Ассоциации бизнес-инкубаторов, 4 из 5 компаний, прошедших инкубацию, остаются в бизнесе. Исследования 51 бизнес-инкубатора в 11 европейских странах показали, что за два года работы они создали 2726 компаний (из которых лишь 11,2% потерпели неудачу), а за 5 лет работы – 16 тыс. рабочих мест.

Сущность поддержки предприятий малого бизнеса в БИ заключается в создании «тепличных» условий для ускоренного развития компаний. Программы бизнес-инкубации нацелены на то, чтобы основные усилия предпринимателей сосредотачивались на их бизнесе, а не тратились на противодействие окружающей среде.

ОТ АВТОРОВ (ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ)

Если у Вас родилась бизнес-идея и Вы хотите начать собственный бизнес, то Вам несомненно потребуется разработать свою бизнес-идею и составить бизнес-план развития Вашего предприятия. Обращайтесь в бизнес-инкубатор, который расположен в Вашем районе (городе). Профессиональные консультанты проведут комплексную экспертизу по оценке Вашей бизнес-идеи, окажут всестороннюю помощь в составлении бизнес-плана, то есть Вы войдете в «инкубационный» период зарождения нового (Вашего!) предприятия. А нахождение в бизнес-инкубаторе позволит качественно повысить выживаемость нового (Вашего!) бизнеса, который, кто знает, может станет новой вехой в Вашей жизни и сыграет немаловажную роль в развитии экономики нашей страны!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995.

Бизнес-план: Метод. мат-лы / Под ред. проф. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1995.

Гражданский кодекс РФ. Ч. I. – М.: Юрид. лит., 1995.

Гражданский кодекс РФ. Ч. II. – М.: Юрид. лит., 1996.

Грибалева Н.П., Игнатъева И.П. Бизнес-план: Практическое руководство по составлению. – СПб.: Белл, 1994.

Грибовый П.Г., Петрова С.Н. Риски в современном бизнесе. – М.: Алланс, 1994.

Как добиться успеха. Практические советы деловым людям / Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Республика, 1992.

Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учеб. пособие / Под ред. акад. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2 ч. – Чебоксары: Чув. ГУ, 1994.

Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Бизнес-план: дайджест и консалтинг. Зарубежный и отечественный опыт: В 2 ч. Ч.2. – М.: Финансы и статистика, 1995.

Лимитовский М.А. Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов. – М.: Дело ЛТД, 1995.

Лунов Н. Макаревич Л. Бизнес-план для получения инвестиций: Метод. рекомендации. – М.: Внешсигма, 1995.

Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

Макарова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. – Новосибирск: ЭКОР, 1994.

Мещеряков В.Л. Путь в бизнес. – Владивосток: Дальневост ун-та, 1998.

Минго Дж. Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли). – СПб.: Питер Пресс, 1995.

Плешков Б. Бизнес-план, или как повысить доходность вашего предприятия. – М.: СО Алланс, 1993.

Потрер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.

ЭРНТС энд ЯНГ. Составление бизнес-плана: Пер. с англ. 2-е изд. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.

Самоукин А.И., Шишов А.Л. Сборник задач по бизнесу: тесты и задачи с ответами и решениями. – М.: Новая школа, 1995.

Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 1992.

Чернов В.П., Эйснер Ю.Н. Бизнес-план: Рабочая книга. – СПб.: ЭиС, 1992.

Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: Пер. с нем. – М.: Республика, 1995.

Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.

Starting your own business Uttimite Holding Company: Barcatays PLC. CVC. May, 1986.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
ЧАСТЬ 1. ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА	5
1.1. Сущность планирования в рыночных условиях	5
1.2. Планирование маркетинга	8
1.3. Планирование производства и услуг	14
1.4. Планирование издержек производства или планирование себестоимости.....	19
ЧАСТЬ 2. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА	22
ЧАСТЬ 3. ПРИМЕР БИЗНЕС-ПЛАНА	33
ЧАСТЬ 4. МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ИНКУБАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТОВ	43
ОТ АВТОРОВ (ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ).....	48
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	49

Учебное издание

Безруков Иван Сергеевич
Салов Андрей Николаевич

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

Учебно-методическое пособие

Редактор Т.Э. Заворотная
Корректор Л.З. Анипко
Компьютерная верстка Ю.Э. Сафоновой

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

02058

Подписано в печать 28.02.2002. Формат 60×84/16.
Бумага типографская. Печать офсетная. Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 2,9.
Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса

690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано в лаборатории множительной техники ВГУЭС
690600, Владивосток, ул. Державина, 57