

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт Экономики и управления АПК
Кафедра Управления и маркетинга в АПК

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Методические указания для написания курсовых работ
для студентов
направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
профиль: «Маркетинг»**

Красноярск 2016

Составитель: ст.преподаватель Бордаченко Н.С.

Организация производственной и маркетинговой деятельности: Метод. указания для написания курсовых работ / Краснояр. гос. аграр. ун-т. - Красноярск, 2016. - 23 с.

В методических указаниях обозначены требования к написанию курсовой работы по дисциплине «Организация производственной и маркетинговой деятельности».

Предназначены студентам института экономики и управления АПК по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг».

Рецензент: д.э.н., профессор, зав.кафедрой экономики и агробизнеса ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ, Д.В. Ходос

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Красноярского государственного аграрного университета

ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Общие рекомендации по выполнению курсовой работы	6
Структура и содержание курсовой работы	7
Список рекомендуемой литературы	7
Защита курсовой работы	8
Приложение А	10

ВВЕДЕНИЕ

С начала возникновения рынка в основе производства товаров и оказания услуг господствовал принцип: «Производить как можно больше, ибо рынок безграничен». Предприятие в своей деятельности исходило из увеличения объема выпускаемой продукции и повышения ее качества при одновременном снижении издержек производства.

В условиях ограниченных производственных возможностей и при неограниченном спросе подобный принцип был оправдан и обеспечивал должную прибыльность на вложенный капитал. Это явилось мощным стимулом к развитию массового производства на основе использования результатов научно-технического прогресса. Последнее привело, к тому, что производственные возможности начали превосходить наличный спрос, и рынок товаров стал характеризоваться большей насыщенностью. Это усилило конкуренцию между производителями за потребителя, что, в свою очередь, обусловило изменение принципов ведения бизнеса, т.е. способствовало переходу от ориентации на производство к ориентации на сбыт. В результате на первое место вышел потребитель со всеми своими специфическими потребностями и желаниями.

Производственная деятельность предприятия, связанная непосредственно с изготовлением продукции и оказанием услуг, должна строиться так, чтобы обеспечивать рациональное использование наличных производственных ресурсов, постоянное снижение издержек производства и выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям рынка. Это достигается соответствующей организацией производства, выбором технологии и оборудования, оптимальным использованием производственных площадей.

Финансово-экономическая деятельность – это экономическое обоснование выгоды развития производства тех или иных товаров или оказания услуг на кратко-, средне- и долгосрочные периоды времени, расчеты экономической эффективности внедряемых видов продукции и техники, а также рациональное распределение сырья, материалов и оборудования между производственными подразделениями, чтобы обеспечивать высокую рентабельность, непрерывность работы и выпуск высококачественной продукции.

Маркетинговая деятельность обеспечивает гибкое приспособление производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой деятельности предприятия к изменяющейся экономической ситуации (доходы, цены, конъюнктура) к требованиям потребителей на рынке.

В условиях перехода к рыночной экономике служба маркетинга – это важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с другими службами создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

Цель данных методических указаний – разработка каждым студентом бизнес-плана, основанного на сочетании интересов маркетинговой и производственной деятельности предприятия.

Курсовая работа выявляет способности студентов к умению адаптироваться в рыночных условиях, самостоятельно решать вопросы, связанные с организацией производственной и маркетинговой деятельности отдельно взятого предприятия.

Работу над курсовой работой начинают с подбора и изучения литературы и материалов. Затем, в соответствии с планом курсовой работы, излагают содержание изучаемого вопроса, сопровождая текст таблицами, рисунками, схемами, графиками, диаграммами, необходимыми расчетами, формулируя выводы и предложения.

Решение поставленной цели предполагает рассмотрение следующего круга задач:

1. Провести аналитический обзор литературных источников по теме курсовой работы, обосновать его актуальность и прикладной характер.
2. Выбрать необходимую методику для проведения маркетингового анализа, определить ее пригодность для решения данной проблемы. Выявить основные резервы и направления развития исследуемой проблемы.
3. Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий, предложений, рекомендаций.
4. Обобщить результаты проведенных исследований в выводах и предложениях.

1. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Среди различных форм самостоятельной работы студентов важное место занимает выполнение курсовой работы. Процесс подбора необходимой литературы, сбора и подготовки материала и составление курсовой работы способствует формированию у студентов навыков самостоятельного решения маркетинговых задач, повышению уровня теоретической подготовки, более полному усвоению изучаемого материала и применению профессиональных знаний на практике. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с литературой, понимать и правильно формулировать основные закономерности маркетинговой деятельности, проводить исследование по теме.

Курсовая работа позволяет судить о знаниях, полученных студентом как во время прослушивания лекционного материала и проведения практических и семинарских занятий, так и в процессе самостоятельного творчества при подготовке материалов курсовой работы. Вместе с тем, курсовая работа является средством контроля самостоятельной работы студента и одним из способов проверки его подготовленности как будущего специалиста.

Графики написания, сдачи и защиты курсовых работ составляются и утверждаются кафедрой.

При выполнении курсовой работы изучаются законодательные акты и постановления правительства РФ в сфере АПК, нормативные и методические материалы, литературные источники, исходные материалы по предприятию (отчеты, планы предприятия, статистическая отчетность, данные бухгалтерского и оперативного учета и др.), а также собственные исследования студента.

Курсовая работа разрабатывается по одной из нижеприведенных тем. Студент может и сам предложить тему курсовой работы в пределах программы курса, согласовав ее с преподавателем.

Написание курсовой работы осуществляется под руководством преподавателя - руководителя работы.

Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию избранной темы и отдельных ее вопросов. Все части курсовой работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи.

Написание курсовой работы начинают с подбора и изучения литературы и материалов. Текст работы следует сопровождать схемами, таблицами, диаграммами, графиками, рисунками, необходимыми расчетами, формулируя выводы и предложения.

Выполненная студентом работа проверяется преподавателем-руководителем работы в срок до 10 дней.

Курсовая работа защищается перед комиссией, которая определяет уровень теоретических знаний и практических навыков студента, соответствие работы предъявляемым к ней требованиям.

Курсовая работа должна быть защищена до начала сессии.

На защите студент должен кратко изложить содержание работы, дать исчерпывающие ответы на вопросы членов комиссии. Оценка курсовой работы выставляется комиссией по итогам защиты и качеству выполняемой работы.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ (приложение А)

3. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Литература для использования при выполнении курсовой работы

Основная:

1. Голубков, Е. П. Теория и методология маркетинга: настоящее и будущее [Текст]: учеб. пособие для экон. спец. вузов / Е.П. Голубков. - М.: Дело и сервис, 2012. - 208 с.
2. Дубровин, И.А. Маркетинговые исследования [Текст]: учеб. пособие / И.А. Дубровин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 276 с.
3. Мазилкина, Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: учебник / Е.И. Мазилкина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 300 с.
4. Синяева, И.М. Практикум по маркетингу [Текст] / Под ред. проф. Л.П. Дашкова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 240 с.

Дополнительная:

1. Акулич, И.А. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / И.А. Акулич, И.З. Герчикова. – Мн.: Интерпрессервис, Мисанта, 2013. – 397 с.
2. Горяев, И.П. Основы маркетинга в агропромышленном комплексе [Текст]: учебное пособие / И.П. Горяев. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: 9-е изд.: пер. с англ. / Ф. котлер, Г. Армстронг. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 1200 с.

Рекомендуемые журналы для использования при написании курсовой работы:

1. Маркетинг

2. Маркетинг в России и за рубежом
3. Маркетинг и маркетинговые исследования в России
4. Практический маркетинг
5. Маркетолог
6. Рекламная деятельность
7. Маркетинг в России и за рубежом
8. Маркетинг и маркетинговые исследования
9. Маркетинг и маркетинговые исследования

Интернет-ресурсы:

1. www.marketing.spb.ru – энциклопедия маркетинга, представлены маркетинговые исследования товарных рынков, рынков промышленных товаров, услуг, книги и статьи по маркетингу.
2. www.4p.ru – электронный журнал по маркетингу, включает статьи по вопросам теории и практики маркетинга, готовые маркетинговые исследования рынков товаров и услуг.
3. www.market-research.ru - электронный журнал по маркетингу, включает готовые маркетинговые исследования рынков товаров и услуг.
4. www.cfin.ru – портал об управленческом менеджменте, консалтинге и маркетинге.

4. ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Защита имеет своей целью выявление степени раскрытия автором темы работы, самостоятельности и глубины изучения проблем, обоснованности выводов и предложений.

Выполненная студентом работа проверяется преподавателем-руководителем работы в срок до 10 дней.

На защите одновременно оцениваются:

- содержание представленной работы, ее соответствие предъявляемым требованиям;
- непосредственно защита, включающая краткий доклад студента по основным результатам работы и ответы на вопросы преподавателя.

Еще один критерий, оказывающий влияние на оценку работы – своевременность ее выполнения. Поэтому работы, сданные с задержкой относительно календарного графика выполнения, не могут получить высший балл.

Курсовая работа должна быть сдана на проверку научному руководителю для решения вопроса о защите в сроки, установленные графиком, но не позднее, чем за 10 дней до начала сессии. Курсовая работа должна быть защищена до экзамена.

Оценку "отлично" получают работы, содержание которых полностью соответствует всем основным требованиям, приведенным в данных методических указаниях, при их соответствующей и своевременной защите.

Оценку "хорошо" получают работы в случае, если уровень защиты не соответствует уровню представленной работы; при нарушении установленных сроков защиты, либо содержащие незначительные недоработки.

Если имеется несколько замечаний как по содержанию, так и по защите работы, ставится оценка "удовлетворительно".

Работы, не удовлетворяющие предъявляемым требованиям, направляются на пере- и доработку, в ряде случаев с изменением первоначально выбранной темы.

Более точная оценка курсовой работы может быть осуществлена в соответствии с приведенными в таблице 1 критериями.

Таблица 1 - Рейтинговые критерии оценки курсовой работы

Критерии	Рейтинг (баллы)
1. Самостоятельность выбора темы, корректность предложенной формулировки	0-2
2. Уровень самостоятельности в процессе разработки структуры работы, продуманность и обоснованность предложенного варианта	0-2
3. Число <i>реально</i> использованных в работе теоретических источников	1-3
4. Доля периодических изданий в общем объеме источников	0-2
5. Наличие и полнота ссылок на первоисточники	0-2
6. Глубина теоретической проработки исследуемой проблемы (сопоставление и обобщение при рассмотрении отдельных вопросов информации из альтернативных источников, наличие собственных таблиц, рисунков и т.д.)	1-5
7. Логичность, последовательность изложения, взаимосвязанность разделов работы друг с другом и с темой работы	1-4
8. Научный стиль изложения	1-3
9. Аргументированность выводов, обоснованность положений и рекомендаций	0-3
10. Новизна предложений, отражающая собственный вклад автора, оригинальность и нестандартность решений	0-3
11. Оформление работы в соответствии с установленными требованиями	1-3
12. Своевременность представления работы на проверку, осуществления необходимых доработок и выхода на защиту	0-2
13. Результаты защиты работы	1-3
ИТОГО	6-37

Оценка "отлично" – 27 и более баллов,
 "хорошо" – 19-26 баллов,
 "удовлетворительно" – 11-18 баллов;
 "неудовлетворительно" – менее 11 баллов.

Приложение А

Методические рекомендации по составлению бизнес-плана при открытии собственного бизнеса

1. Резюме

Первые два раздела бизнес-плана – «Краткое резюме» и «Основная идея проекта» являются вступительными и, если взять их отдельно, могут выполнять роль краткого инвестиционного предложения, которые можно рассылать своим партнерам и инвесторам на предварительной стадии переговоров.

Раздел «Краткое резюме» составляется в последнюю очередь и содержит сжатое изложение сути проекта и характеристику важнейших показателей.

Примерный перечень вопросов для отражения в Кратком резюме:

1. Производством и реализацией какого товара (оказанием каких услуг) будет заниматься Ваше предприятие?
2. Кто будет Вашим покупателем?
3. Каким будет объем продаж (выручка от реализации) за первый год работы?
4. Какова сумма всех затрат на реализацию проекта?
5. Какова организационно - правовая форма предприятия?
6. Сколько будет привлечено наемных работников?
7. Какой потребуется объем финансирования для реализации проекта?
8. Каковы источники финансирования проекта?
9. Основные показатели проекта: общая прибыль (доход) за период, величина денежных средств в конце первого года работы, рентабельность

Это, пожалуй, самая важная часть бизнес-плана, так как потенциальные инвесторы и партнеры читают её в первую очередь. Именно Краткое резюме, если оно написано правильно, дает возможность быстро понять суть создаваемого предприятия, а заинтересовавшись, перейти к более подробному изучению других разделов Вашего бизнес-плана.

Объем резюме для любого проекта не должен быть больше 1 страницы.

2. Бизнес-идея

Раздел «Основная идея проекта» должен в доступной и сжатой форме объяснить, на чем основана реальная возможность создания нового предприятия.

Здесь требуется описать бизнес-идею проекта.

Примерный перечень вопросов для отражения в разделе «Основная идея проекта»:

1. В чем состоит основная цель проекта (бизнес-идеи)?
2. Какие конкретные задачи надо решить для достижения этой цели?
3. Какие проблемы будут препятствовать успешному решению задач на Вашем предприятии? Как эти проблемы можно преодолеть?
4. Какие конкретные действия и в какие сроки Вы намерены предпринять для достижения цели проекта?
5. Какими аргументами Вы можете подтвердить Вашу уверенность в успехе проекта?

Часто по результатам изучения сильных и слабых сторон проекта принято проводить его SWOT-анализ.

SWOT – аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). К внешним характеристикам часто относят то, что компания изменить не в силах, но может создать комплекс мер по устранению этой проблемы.

В бизнес-плане при проведении SWOT-анализа в качестве внутренних факторов могут быть использованы такие параметры как качество продукта, послепродажное обслуживание, дополнительный сервис, многофункциональность продукта, уровень менеджмента фирмы, квалификация персонала и т.д.

В качестве внешних факторов могут быть использованы степень роста рынка, изменение платежеспособности клиентов, уровень прямой и косвенной конкуренции, изменения в законодательстве, политические изменения и т.д.

Объем раздела «Основная идея проекта» обычно не превышает 1-2 страницы.

3. Маркетинговая часть бизнес-плана

3.1 Виды товаров и услуг

В этой части бизнес-плана описываются товары и услуги, которые Вы хотите предложить будущим покупателям. Необходимо определить для себя и представить в бизнес-плане те преимущества своей продукции, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но не удовлетворяются аналогичным товаром конкурентов.

То есть, основная цель этого раздела - доказать, что Ваши товары (услуги) имеют ценность для покупателей и будут пользоваться спросом.

За основу можно взять следующий перечень вопросов:

1. Какой именно товар (или услугу) Вы предложите покупателям?
2. Какие потребности будет удовлетворять данный товар или данная услуга?
3. Насколько тщательно разработана Ваша продукция? Есть ли у Вас патент на эту продукцию? Имеете ли Вы уже опыт производства и реализации этой продукции?
4. В каких сферах ее можно использовать?
5. В чем состоит преимущество Вашего товара (услуги) с точки зрения потенциального покупателя?
6. Почему покупатели отдадут предпочтения именно Вашему товару (услуге)?
7. Какие недостатки может иметь Ваш товар (услуга), и как Вы будете пытаться их преодолевать?
8. Какие характеристики делают Ваш продукт уникальным?
9. Как Ваши товары или услуги будут доходить до потребителя?

3.2. Рынок сбыта

Цель данного раздела - показать, что Вы сможете продать свой товар. Для этого требуется изучить рынок сбыта и выявить своих потенциальных клиентов, а также спрогнозировать их спрос на Ваши товары при Ваших ценах.

Вы должны продемонстрировать, что для Вашего товара (услуг) рынок сбыта действительно существует, и что Вы можете воспользоваться возможностями, которые он предоставляет.

Сначала необходимо сделать общее описание рынка, которое включает в себя следующие основные характеристики:

Расчетный размер и состав рынка, в том числе распределение по географическим районам и описание основных типов клиентов

Положение на рынке на настоящий момент и его предполагаемое развитие: будет расти, останется неизменным или какие-то иные варианты развития событий

Механизмы действия рынка и основные типы конкуренции: цена, качество, обслуживание, репутация

Затем нужно проанализировать Ваш сегмент рынка, на котором Вы будете продавать свой товар. Рынок можно сегментировать по географическому положению, по типу покупателей, по типу товаров и услуг.

Вам, как начинающему предпринимателю, не имеющему опыта прошлых продаж, будет сложно провести анализ рынка и придется действовать на основе разумных предположений, личных наблюдений и опыта похожих предприятий.

Какие можно использовать источники для изучения рынка? Это могут быть сведения справочного характера в отраслевых и профессиональных журналах, отчетах в периодической печати и средствах массовой информации, информационных источниках, представленных в сети Интернет. Рекомендуется также использовать личные наблюдения, опрос будущих клиентов и конкурентов.

Чтобы узнать примерное количество своих покупателей и ожидаемый спрос на Ваш товар, необходимо определить для себя и дать ответы на следующие вопросы:

1. Где (в каком районе?) живут Ваши будущие покупатели?
2. Кто будущий покупатель Ваших товаров? (возраст, пол, социальное положение, род занятий, уровень доходов и т.д.)
3. Какими соображениями Вы руководствовались при выборе той или иной группы покупателей (рыночного сегмента), которых заинтересует Ваш товар?
4. По какой цене сейчас покупают аналогичный товар?
5. Насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?

3.3. Конкуренция

В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны:

1. Какие из фирм - конкурентов работают в Ваших рыночных сегментах?
2. Кто из них производит аналогичные Вашим товары или услуги?
3. Что представляет из себя их продукция - ее отличительные особенности, дизайн и т.д.?
4. Каков уровень цен на товары (услуги) Ваших конкурентов?

5. Каким образом конкуренты находят своих покупателей - реклама, каналы сбыта, другие формы продвижения?

6. Какая из фирм - конкурентов расположена по соседству?

7. Как развивается бизнес у Ваших конкурентов? В чем причины происходящих изменений: наращивания или снижения объемов, расширения или сужения ассортимента, роста или сокращения персонала?

8. Какие Ваши товары (услуги) будут иметь конкурентные преимущества перед другими производителями аналогичных товаров (услуг)?

Необходимо иметь в виду, что тщательный анализ Ваших конкурентов поможет Вам избежать их промахов и использовать в своей работе их удачный опыт.

В заключение полезно выполнить сравнительный анализ Ваших основных конкурентов, заполнив следующую таблицу:

Форма представления информации о конкурентах

Конкуренты	Характеристика		Выводы
	сильных сторон	слабых сторон	
...			
...			
Ваше предприятие			

3.4. Прогноз продаж

Изучив рынок сбыта, попробуйте составить прогноз объема продаж своего товара на первый год работы. Прогноз должен быть составлен с ежемесячной разбивкой. При этом необходимо учитывать фактор сезонности (если таковой имеется), Вашу долю на рынке с учетом конкуренции, Ваши производственные возможности и другие факторы, которые могут иметь существенное значение.

Прогноз продаж следует составить для трех сценариев (пессимистического, оптимистического и реалистического), поместив его в таблицу:

Форма представления информации о прогнозе продаж

Пессимистический сценарий

Форма представления информации о конкурентах

Конкуренты	Характеристика		Выводы
	сильных сторон	слабых сторон	
...			
...			
Ваше предприятие			

3.5. План маркетинга

План маркетинга, или план продвижения товаров (услуг) должен дать описание программы Ваших действий по доведению товаров (услуг) до покупателей и рассчитать, сколько для этого потребуется денег.

1. В данном разделе Вы должны определить:
2. Как покупатели узнают о Вашей продукции?
3. Сколько денег Вы предполагаете выделить на рекламу?
4. Как Вы будете продавать свой товар?
5. Установление уровня цен

Цена товара может определяться исходя из следующих условий:

1. Цены конкурентов на аналогичный товар или товары - заменители
2. Цены, определяемые спросом на данный товар
3. Себестоимость продукции + целевая прибыль
4. Уникальные качества товара

Метод ценообразования «себестоимость + целевая прибыль» основывается на определении всех издержек бизнеса и, соответственно, самого минимального уровня цен для их покрытия, с учетом той нормы прибыли, которую предприниматель хочет получить на вложенные деньги.

На основе анализа цен конкурента определяется средний уровень цен на товар. Максимально возможная цена устанавливается на товар, отличающийся высоким качеством и уникальными достоинствами. Цены, определяемые спросом, могут колебаться во всем диапазоне - от минимальных до максимальных значений. В любом случае, надо устанавливать на свои товары такие цены и так изменять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка и получить целевую прибыль.

План сбыта

В данном разделе нужно описать, как Вы намерены продавать товары и услуги (какие методы их реализации Вы будете использовать): самостоятельно или через посредников, оптом или в розницу, по предварительным заказам по телефону или иным способом.

Ваша задача сводится к тому, чтобы облегчить клиенту процесс совершения у Вас покупки, сделать Ваш товар для него доступным.

План рекламных мероприятий

В этом разделе необходимо описать, как Вы собираетесь доводить информацию о Ваших товарах (услугах) до клиентов.

Вам следует определиться по следующим вопросам:

Будете ли вы рекламировать свой товар или услугу?

Какую информацию надо сообщать о Ваших товарах и услугах?

Где Вы собираетесь размещать Вашу рекламу?

Сколько денег Вы собираетесь тратить на рекламу?

Для более удобного представления программы маркетинга в своем бизнес - плане, можно заполнить следующие таблицы:

Форма представления информации по плану маркетинга

Продукт (требуемые качества)	Здесь необходимо описать конкретные потребительские характеристики товара (услуги), которые важны с точки зрения данной группы покупателей
Цены	В данной графе следует обосновать оптимальный уровень цен на товар (услугу) с учетом соотношения спроса и предложения, цен конкурентов, себестоимости и иных факторов
Каналы сбыта	Дайте характеристику методов реализации Ваших товаров (услуг): самостоятельно, через посредников, по предварительным заказам и т.д.
Продвижение и реклама	Расшифруйте, каким образом вы будете доводить до покупателей информацию о Ваших товарах: прямая почтовая рассылка, рекламные объявления в газете, справочниках, по радио, щитовая реклама или иные рекламные каналы
Описание затрат на маркетинг	Какие затраты потребуются для реализации программы маркетинга, которую Вы описали в данной таблице?

Форма представления информации по бюджету маркетинга

Период (месяц)	0	1	2	...	12
По товару 1					
По товару 2					
.....					
Общий бюджет маркетинга					

Общий объем маркетингового раздела очень сильно зависит от особенностей проекта (разнообразие видов деятельности, широта ассортимента товаров (услуг), число конкурентов, необходимость более подробного описания маркетинговых действий и т.д.), но обычно не превышает 5-10 страниц. Для того чтобы не перегружать текст пояснительной записки подробностями и деталями плана маркетинга, их принято переводить в отдельное приложение к бизнес-плану.

На создание собственного бизнеса» в маркетинговом разделе бизнес-проекта рекомендуется, как минимум, представить таблицы с прогнозом продаж и бюджетом маркетинга, снабдив приведенные данные ссылками на источники информации. При этом следует обязательно использовать ту разбивку на периоды (единица измерения - месяц), которая затем будет задействована в разделах, посвященных затратам. В противном случае составить финансовый бюджет проекта и рассчитать его показатели будет очень сложно.

Рекомендуемый объем маркетингового раздела – не более 3 страниц.

4. Обоснование требуемых ресурсов

4.1. Описание производственных мощностей

Главная задача этого подраздела - доказать, что Ваше предприятие будет в состоянии производить необходимое количество товаров (оказывать услуги) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Для торговых предприятий в данном разделе речь идет о торговых площадях и оборудовании (прилавки, стеллажи, кассовые аппараты и т.д.), а для сферы услуг – об офисных помещениях, зоне обслуживания и других основных средствах в зависимости от избранного вида деятельности.

При этом Вам будет необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Насколько правильно выбрано месторасположение предприятия, исходя из близости к клиентам, поставщикам сырья, доступности рабочей силы, транспорта?
2. Какие потребуются производственные мощности: помещение, оборудование, сырье, энергоносители? Где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырье? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
3. Предполагается ли производственная кооперация, с кем, в какой области?
4. Каким будет режим работы Вашего предприятия?

Форма представления информации по производственным мощностям

№	Наименование производственных мощностей	Существующее состояние производственных мощностей	Доп. потребности и мероприятия по их удовлетворению	Ориентировочная цена в руб.	Месяц приобретения
1.	Помещения				
2.	Оборудование				
3.	Сырье				
4.	Энергоносители				

В пункте «Помещения» приводится информация о производственных помещениях, их месторасположении и характеристике, а также даются предварительные сведения об условиях аренды.

В графе «Оборудование» необходимо показать Ваши потребности в оборудовании в денежном выражении, рассказать о планах его получения. Аналогичным образом заполняются и остальные строки.

4.2. Капитальные затраты

Главная задача этого подраздела - доказать, что Ваше предприятие будет в состоянии производить необходимое количество товаров (оказывать услуги) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Для торговых предприятий в данном разделе речь идет о торговых площадях и оборудовании (прилавки, стеллажи, кассовые аппараты и т.д.), а для сферы услуг – об офисных помещениях, зоне обслуживания и других основных средствах в зависимости от избранного вида деятельности.

При этом Вам будет необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Насколько правильно выбрано месторасположение предприятия, исходя из близости к клиентам, поставщикам сырья, доступности рабочей силы, транспорта?

2. Какие потребуются производственные мощности: помещение, оборудование, сырье, энергоносители? Где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырье? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
3. Предполагается ли производственная кооперация, с кем, в какой области?
4. Каким будет режим работы Вашего предприятия?

Рекомендуется представить перечисленную информацию в табличной форме:

Форма представления информации по производственным мощностям

№	Наименование производственных мощностей	Существующее состояние производственных мощностей	Доп. потребности и мероприятия по их удовлетворению	Ориентировочная цена в руб.	Месяц приобретения
1.	Помещения				
2.	Оборудование				
3.	Сырье				
4.	Энергоносители				

В пункте «Помещения» приводится информация о производственных помещениях, их месторасположении и характеристике, а также даются предварительные сведения об условиях аренды.

В графе «Оборудование» необходимо показать Ваши потребности в оборудовании в денежном выражении, рассказать о планах его получения. Аналогичным образом заполняются и остальные строки.

4.3. Амортизация основных производственных фондов

Оборудование, используемое при производстве Ваших товаров или оказании услуг, теряет свою стоимость из-за физического износа и морального старения.

Износ (или амортизация) является одной из составляющих себестоимости продукции, но не является причиной оттока реальных денег. Наибольшее распространение получил механизм линейной амортизации, когда годовая норма амортизации устанавливается исходя из срока службы оборудования.

Первоначальная стоимость оборудования - это стоимость, по которой оборудование было приобретено. Балансовая стоимость или остаточная стоимость = Первоначальная стоимость - начисленный износ.

Амортизация начисляется только на собственные основные фонды, а на арендованные или взятые на условиях лизинга активы амортизацию начисляет арендодатель (или лизинговая компания). В последнем случае начисление амортизации в финансовой части бизнес-плана не требуется.

Если в Вашем бизнес-плане намечается использовать собственное оборудование, то для подготовки исходной информацией рекомендуем воспользоваться следующей формой:

Форма представления данных по амортизации основных фондов

Период (месяц)	1	2	3	...	12
Общая стоимость основных производственных фондов					
Амортизация					
Балансовая стоимость					
Накопленная амортизация					

4.4. Затраты на сырье и материалы

Цель подраздела - обосновать материальные затраты на выпускаемые товары (оказываемые услуги).

В данном подразделе Вам следует:

Дать укрупненный перечень необходимых видов сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, запасных частей и нормативы их расхода в расчете на единицу готового товара

Охарактеризовать альтернативные варианты выбора возможных поставщиков и выбрать оптимальный вариант, для которого привести данные по условиям поставок (цена, комплект поставки, график и финансовые условия поставок, меры по хранению и складированию).

4.5. Персонал и расходы на оплату труда

В данном разделе необходимо обосновать потребность в персонале для Вашего предприятия. Определитесь, нужно ли Вам нанимать сотрудников, если да, то опишите:

1. Какова потребность в сотрудниках в настоящее время?
2. В каком профессиональном практическом опыте будет нуждаться Ваше предприятие?
3. Где можно найти таких людей?
4. Каким будет режим работы Вашего предприятия и Ваших сотрудников?
5. Какую систему оплаты труда работников Вы предполагаете установить: повременную, сдельную, твердый оклад, их сочетание?
6. Будете ли Вы использовать систему премий и льгот?

Следует учитывать, что на себестоимость продукции (услуг) списывается вся заработная плата наемного персонала.

Индивидуальный предприниматель как таковой своей фиксированной заработной платы не имеет, так как, по сути дела, заработная плата индивидуального предпринимателя - это его доход, но заработная плата наемного персонала индивидуального предпринимателя также идет на себестоимость продукции.

Помимо заработной платы, на себестоимость продукции идут социальные начисления (единый социальный налог) на заработную плату наемного персонала, которые, если Вы воспользуетесь прилагаемыми на компакт-диске шаблонами финансовой части бизнес-плана, будут рассчитаны компьютерной программой самостоятельно.

4.6. Текущие затраты

В данном разделе Вам необходимо собрать в одну таблицу все текущие затраты, связанные с производством и реализацией Ваших товаров (услуг). Помимо представленных в предыдущих разделах затрат на сырье и материалы, амортизационных отчислений и заработной платы, Вам нужно не забыть о так называемых накладных расходах Вашего предприятия.

Чтобы ничего не упустить, рекомендуем воспользоваться следующей формой:

Период (месяц)	0	1	...	12
Сырье и основные материалы ¹				
Фонд оплаты труда				
Приобретение вспомогательных расходных материалов				
Командировки				
Услуги связи				
Коммунальные услуги				
Оплата услуг сторонних организаций				
Аренда помещений				
Прочие текущие расходы, включая:				
Офисные расходы				
Текущий ремонт и уборка помещений				
Расходы на маркетинг				
Непредвиденные расходы				
...				
Общая величина текущих затрат				

1 - для торговых предприятий в этой статье затрат можно отразить затраты на закупку товаров по оптовым ценам, а для сферы услуг – затраты на расходные материалы

Замечания:

Расходы на маркетинг должны соответствовать бюджету маркетинга, ранее обоснованному в Плане маркетинга.

Расходы на приобретение основных средств и нематериальных активов к текущим затратам не относятся и должны быть показаны в составе капитальных затрат (см. подраздел 4.2)

Начисления на заработную плату (единый социальный налог) рассчитываются в составе налогов (см. пояснения по составлению финансового раздела бизнес-плана).

4.7. Сводный календарный план реализации проекта

Цель подраздела - свести воедино основные мероприятия по реализации проекта создания Вашего предприятия.

Сводный календарный план-график реализации проекта может быть представлен в следующем виде

Форма представления сводного календарного плана проекта

Период (месяц)	0	1	...	12
Мероприятие 1				
Мероприятие 2				
Мероприятие 3				
...				
Капитальные затраты				

Объем производственного раздела бизнес-плана для начинающих предпринимателей сильно различается для проектов разной отраслевой принадлежности (для производственных предприятий он больше, а для сферы услуг и торговли меньше), но **обычно не превышает 5 страниц.**

5. Юридические вопросы организации бизнеса

5.1 Выбор организационно-правовой формы предприятия

В этом разделе Вы должны собрать информацию, связанную с правовым обеспечением хозяйственной деятельности предприятия, и обосновать выбор его организационно-правовой формы.

В связи с этим в юридическом плане Вам необходимо ответить на следующие вопросы:

Какой юридический статус наиболее подходит для Вашего вида деятельности? Обоснуйте свой выбор.

Рассматривается ли возможность изменения формы предприятия в будущем?

Какие разрешения необходимо получить для осуществления Вашей деятельности: лицензию, разрешение на торговлю, сертификат соответствия, гигиеническое заключение, согласования инспекций - опишите порядок их получения и обоснуйте ориентировочный размер затрат?

Какие начальные затраты потребуются для регистрации предприятия?

Каким образом будут оформлять сделки с поставщиками и потребителями, а также трудовые отношения (если будет привлекаться наемный персонал)?

5.2 Организационный план

При подготовке этого раздела бизнес-плана необходимо проработать следующие вопросы:

1. Сведения о руководящем составе предприятия, распределение обязанностей и ответственности
2. Опыт работы в данной области бизнеса
3. Источники профессиональной поддержки
4. Распределение обязанностей и ответственности.

Бывает, что на начальном этапе, глава фирмы сосредотачивает в своих руках все управленческие функции: бухгалтерский учет и ведение финансов, руководство снабжением и сбытом, контроль за ценами и рекламной деятельностью.

Но по мере роста фирмы одному человеку за всем уследить сложно и Вам потребуется помощь в управлении фирмой, тогда надо определить какие именно специалисты Вам потребуются для успешного ведения дела. Для удобства можно нарисовать схему, где четко прописано, кто и что делает, кто перед кем отчитывается, кто принимает окончательное решение.

5. Опыт в избранной области бизнеса

В данной части бизнес-плана необходимо описать Ваш опыт работы именно в той области, в которой Вы намерены его применить. Причем речь идет и об опыте хозяйственной деятельности, и об опыте работы руководителем. Не забывайте про опыт, которой Вы получили, будучи руководителем или организатором общественных мероприятий.

6. Источники профессиональной поддержки

Любое предприятие, вне зависимости от того, чем оно занимается и каковы его размеры, должно прибегнуть к услугам бухгалтера, юриста, банка, страховой компании и т.д.

Лучше заранее навести справки, выбрать лучшее из того, что Вам по средствам, установить контакты и включить себя в число потенциальных клиентов этих организаций. Опишите, как Вы будете действовать в этом направлении?

Обычный объем организационно-юридического раздела – 2 страницы.

6. Финансовый бюджет

6.1. Определение источников финансирования

В этом разделе Вам потребуется свести воедино финансовую информацию, которую Вы подготовили в предыдущих разделах. Финансовый план проекта поможет определить, когда и сколько средств Вам понадобится для создания и развития прибыльного предприятия.

6.1. Определение источников финансирования

В этом разделе Вам необходимо дать подробные пояснения об источниках финансирования проекта создания Вашего предприятия – государственные субсидии, привлечение личных средств (инвестиций), банковский кредит, лизинг или что-то иное. Условия, касающиеся привлечения источников финансирования, определяются Вами самостоятельно.

Общие параметры избранного варианта финансирования следует отразить в следующей таблице:

Форма представления информации об используемых источниках финансирования проекта

№	Наименование источника	Сумма, в руб.
1.	Государственные субсидии	
2.	Личные средства: <ul style="list-style-type: none"> • Денежные • Активы (оборудование, запасы товарно-материальных ценностей, нематериальные активы и т.д.) 	
3.	Заемные средства	
4.	Кредит финансовых учреждений: <ul style="list-style-type: none"> • Залоговый • Беззалоговый 	
5.	Иные источники финансирования	
	ИТОГО источников:	

6.2. Смета затрат до получения первых поступлений от реализации

Информация, предоставляемая в этом подразделе бизнес-плана, необходима для обоснования привлечения дополнительных финансовых средств.

Желательно подтвердить сведения об основных ожидаемых расходах копиями соглашений о намерениях, об аренде, о покупке оборудования и т.д. Копии этих документов целесообразно включить в состав приложений. Расчет сметы затрат до получения первых поступлений от реализации следует свести в отдельную таблицу:

Форма представления сметы затрат до получения первых поступлений от реализации продукции

№	Статьи затрат	Сумма
1.	<i>Затраты, связанные с регистрацией предприятия, всего:</i>	
1.1.	Госпошлина за регистрацию	
1.2.	Регистрация в органах статистики	
1.3.	Изготовление печати, штампа	
1.4.	Открытие банковского счета	
1.5.	Нотариальные услуги	
1.6.	Формирование уставного капитала (для юридических лиц)	
1.7.	Оплата патента или лицензии	
2.	<i>Организационно-техническая подготовка, всего:</i>	
2.1.	Выполнение проекта	
2.2.	Оплата услуг инспекций	
2.3.	Оплата курсов для получения лицензии	
2.4.	Оплата сертификации товаров и услуг	
2.5.	Оплата за аренду помещения	
2.6.	Реконструкция и ремонт помещения	

Пояснения: При заполнении п.1 сметы необходимо привести справки об ориентировочной величине затрат по отдельным статьям. Рассчитывая пункт 1.6, следует иметь в виду, что формирование уставного капитала может производиться как в виде денежных взносов, так и в виде основных средств и нематериальных активов учредителей, если они будут использоваться на цели бизнеса.

Под нематериальными активами понимаются надлежащим образом оформленные права на отдельные виды активов (недвижимость, машины и оборудование), права на технологию, патенты, лицензии, программные продукты.

6.3. Рабочий график первого этапа реализации проекта

Цель составления рабочего графика - согласование сроков, размеров финансирования и затрат на этапе создания бизнеса.

**Форма представления графика I этапа реализации проекта
(на 1-й месяц с понедельной разбивкой)**

Период (номер недели)	1	2	3	4
Затраты I этапа реализации проекта, всего:				
Государственная регистрация предприятия				
Получение лицензии, патента, сертификата, разрешения инспекции				
Заключение договора аренды				
Приобретение основного оборудования, инструмента, хозяйственных принадлежностей				
Приобретение сырья, материалов, канцелярских товаров				
Заработная плата нанимаемого персонала				
Начисления на заработную плату (единый социальный налог)				
Транспортные расходы				
Реклама				

Комментарии по заполнению таблицы:

1. Спрогнозируйте общую продолжительность организационного периода Вашего бизнеса. Если, по Вашим оценкам, он займет более 4 недель, то дополните таблицу недостающими столбцами
2. Уточните сроки и размеры финансирования из различных источников, поставьте их размер в соответствующем интервале
3. Узнайте в органах регистрации сроки получения свидетельства о регистрации

6.4. Расчет кредитов

Этот подраздел бизнес-плана требует проработки, если Вы намереваетесь взять деньги в долг у знакомых или кредит в банке. В любом случае Вам придется выплачивать проценты и возвращать долги. При этом подготовить данные для занесения в последующие формы финансового бюджета Вам поможет следующая таблица:

Форма представления информации о расчетах по кредитам

Период (месяц)	1	2	...	12
Кредит				
Погашение кредита				
Остаток задолженности				
Уплата процента за кредит				
Погашение кредита нарастающим итогом				
Уплата процентов нарастающим итогом				

6.5 Выбор варианта налогообложения и расчет налогов

В данном разделе бизнес-плана Вы должны выбрать систему налогообложения и правильно рассчитать величину налогов, которые будет платить Ваше предприятие. Их перечень зависит от выбранных Вами организационно-правовой формы предприятия и системы налогообложения.

В РФ параллельно действуют три системы налогообложения:

общий режим налогообложения (традиционная система налогообложения)

упрощенная система налогообложения

единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности

Здесь приведены основные отличия существующих систем налогообложения, а также даны рекомендации для расчета налогов отдельно для юридических лиц и для предпринимателей без образования юридического лица.

6.6. Проект плана финансовых результатов деятельности

План финансовых результатов деятельности (или как его еще называют - план прибылей и убытков) для первого года работы предприятия обычно составляется ежемесячно. Этот документ покажет Ваши ожидаемые расходы и доходы за определенный период времени, а также прибыль (или убыток), которые Вы будете иметь в соответствующем периоде. Форма плана прибылей и убытков зависит как от организационно-правовой формы, так и от системы налогообложения, а для самой сложной из систем налогообложения (традиционной) в укрупненном виде выглядит так:

План финансовых результатов деятельности (типовая форма)

№ пп	Статьи расходов и доходов	Месяц		
		1	...	12
1.	Выручка от реализации с НДС			
2.	НДС в составе выручки от продаж			
3.	Выручка от реализации без НДС			
4.	Всего переменных затрат без НДС			
5.	Всего постоянных расходов без НДС			
6.	Проценты за кредит			
7.	Налоги			
8.	Чистая прибыль			

В качестве пояснений к таблице следует заметить следующее:

- Выручка от реализации товаров и услуг являются главным источником дохода и определяются прогнозом объема продаж
- Переменные затраты - затраты, которые изменяются прямо пропорционально изменению объема производства; как правило, это затраты на сырье и заработную плату рабочих
- Постоянные затраты - затраты, которые не меняются в зависимости от изменений объема производства. К ним относят, как правило, затраты на зарплату административного персонала, арендную плату, амортизацию и т.д.
- Чистая прибыль показывает, что непосредственно остается на руках у предпринимателя
- Поступления в бюджет предприятия и отчисления из бюджета, которые напрямую не участвуют в расчете прибыли (получение и погашение кредитов, капитальные затраты на приобретение оборудования и т.д.) в данной таблице не показываются. Вы должны будете занести их в следующую таблицу финансового плана – План движения денежных средств.

6.7. План движения денежных средств

В плане движения денежных средств Вы, с одной стороны, определяете, когда, сколько и из каких источников будут получены деньги в кассу или на расчетный счет. С другой стороны, эта таблица также определяет, когда и сколько денег Вами будет уплачено поставщикам сырья, заработной платы персоналу, процентов кредиторам, налогов в бюджет и т.д.

Этот прогноз составляется на год с разбивкой по месяцам, начиная с нулевого периода – периода, предшествующего моменту государственной регистрации предприятия.

В план движения денежных средств должны включаться только реальные поступления и расходы (их еще называют притоками и оттоками денежных средств), планируемые на каждый конкретный период времени.

План движения денежных средств (типовая форма)

№ пп	Статьи расходов и доходов	Месяц			
		0	1	...	12
1.	Остаток денежных средств на начало месяца				
2.	Источники финансирования (собственные средства, займы, кредиты, субсидия и т.д.)				
3.	Поступления от реализации				
4.	Итого поступления				
5.	Капитальные затраты				
6.	Расходы организационного периода				
7.	Переменные затраты				
8.	Постоянные затраты				
9.	Налоги				
10.	Выплаты по кредитам и займам				
11.	Прочие расходы				
12.	Всего расходов				
13.	Остаток денежных средств на конец месяца				

6.8. Важнейшие принципы экономического управления

Для нормальной работы в условиях рынка любому коммерческому предприятию надо придерживаться, как минимум, трех принципов:

Финансовой устойчивости, означающей способность в любой момент времени производить необходимые платежи

Прибыльности, то есть получать положительную разность между доходами и расходами

Экономичности – достигать цели бизнеса при оптимальном уровне затрат

Без соблюдения этих трёх условий предприятие, даже при успешной маркетинговой деятельности, не может успешно конкурировать и ставит под сомнение уже своё ближайшее будущее. Еще поэтому без знания экономических основ ведения бизнеса шансы начинающего предпринимателя состояться в этой роли невысоки.

Управляя своим бизнесом, даже будучи компетентным в своей профессиональной сфере, не избежать и таких четырех экономических вопросов:

Вопрос первый – о планировании. Как правильно спланировать работу своего предприятия? Планировать – это отвечать на три вопроса: Что из себя представляет Ваш бизнес сегодня? Каким Вы хотите видеть его завтра? Что и в какой последовательности нужно сделать для того, чтобы из сегодняшнего состояния перейти к состоянию завтрашнему? Ответы не могут быть уклончивыми. Их нельзя свести к общим рассуждениям, поскольку речь идет о конкретных и жизненно важных моментах – ценах, количестве клиентов, численности и составе персонала, выручке и расходах, разовых затратах на создание так называемых материальных и нематериальных активов Вашей фирмы. Кто предвидит, тот планирует успех. Кто этого избегает, тот планирует неудачу.

Вопрос второй – об организации. Как вдохнуть жизнь в только что составленный план, распределив поручения по его выполнению между отдельными сотрудниками? Иными словами, как сделать, чтобы каждый из Ваших помощников (и в первую очередь Вы сами) отчетливо представлял, что и как он должен делать сегодня и завтра. Причем нужно учитывать способности и умения конкретного человека, а главное, работать на тот конечный результат, который шагом раньше Вы поставили в графу «план». Речь о закреплении за каждым сотрудником его полномочий. По сути надо составить и довести до сведения каждого работника его должностную инструкцию, дополнив графу плана «Что и когда сделать» графой «Ответственный за выполнение».

Вопрос третий – о мотивации. Командовать, даже весьма умело, для эффективного управления мало. Нужно еще осознанное и мотивированное желание того, кем управляют, делать порученное ему дело так, как того требуют интересы бизнеса. То есть нужна заинтересованность в результатах труда. Если же связать это со вторым и первым вопросами, то нужно говорить не только о размере зарплаты (хотя и о ней тоже). Каждый сотрудник должен четко знать, что именно его ждёт за выполнение (или невыполнение) закрепленных за ним должностных обязанностей – премирование (депремирование), участие в дополнительно заработанной прибыли, бонус за новый заказ, санкции за брак в работе, повышение (понижение) по службе. На первый взгляд, применительно к малому бизнесу это кажется преувеличением. Но только на первый взгляд. Ведь наказание невиновных и награждение непричастных – метод не для Вас.

Вопрос четвертый – о контроле. Планировать без сравнения полученного фактического результата работы с планом – почти то же самое, что мчаться по ночной извилистой дороге с выключенными фарами. Три задачи контроля – измерить, сравнить и понять. Говоря проще, предстоит дополнить таблицу планового бюджета Вашего заведения еще двумя колонками – «факт» и «отклонение факта от плана». А вслед за этим напрашивается и ждёт своего заполнения еще одна колонка, в которую предстоит записать честный ответ на вопрос: «по чему это отклонение произошло?».

Ответы могут быть разными. Разными будут и Ваши решения при получении тех или иных ответов:

1. • Был неверно составлен первоначальный план? – Тогда при следующем планировании эту ошибку постарайтесь не повторить

2. • Тот или иной исполнитель не до конца выполнил то, что ему надлежало сделать? – Тогда побеседуйте с исполнителем: четко ли он уяснил порученную ему задачу, правильно ли мотивирован, подходит ли эта работа ему или он этой работе

3. • Допущены просчеты в более «фундаментальных» вопросах: определение местоположения, целевого клиента, ассортимента услуг? – Тогда не ищите виновных вокруг, а признайте собственный просчет. В таком случае лучше вернуться к началу и внести существенные коррективы в первоначальный бизнес-план

Заметим, что все четыре перечисленных вопроса (планирование – организация – мотивация – контроль) снова и снова повторяются на каждом цикле управления. И если Вы снова и снова уклоняетесь от их решения, рассчитывать на успех Вашего бизнеса, по меньшей мере, наивно.

Приведенные соображения весьма полезно не только принимать во внимание при разработке бизнес-плана создания и развития Вашего предприятия, но и использовать уже в ходе реализации самого проекта.

6.9. Расчет показателей проекта

Главным признаком финансовой состоятельности Вашего предприятия при составлении его бизнес-плана является неотрицательность итогового денежного потока в форме «План движения денежных средств» в конце каждого периода планирования. Без выполнения этого обязательного условия расчет всех других показателей проекта теряет всякий смысл, так как работать с «отрицательным расчетным счетом» невозможно.

Анализ эффективности проекта можно ограничить расчетом таких показателей:

1. Общая сумма чистой прибыли за 1 год деятельности предприятия
2. Рентабельность вложений личных средств, которая определяется по следующей формуле:

$$Рлс = ЧП / ЛС \times 100\%$$

где Рлс – рентабельность вложений личных средств, %

ЧП - сумма чистой прибыли за 1 год деятельности, руб.

ЛС - сумма вложенных личных средств, руб.

3. Срок окупаемости вложений личных средств, который определяется как период времени (в месяцах), в течение которого накопленная сумма чистой прибыли полностью покрывает общую сумму первоначально вложенных личных средств.

Помимо перечисленных показателей, Вы можете рассчитать, сколько Вы должны произвести продукции или реализовать товара для того, чтобы Ваше производство было безубыточным или прибыльным. Точка безубыточности - то количество товара или тот минимальный объем продаж в год, который необходимо достичь для того, чтобы предприятие покрыло все свои затраты, но еще не получило бы прибыли.

Обычно точка безубыточности определяется графическим способом или по формуле:

Количество товара в точке безубыточности (в штуках) = Постоянные затраты : (Цена 1 штуки – Переменные затраты на 1 штуку).

7. Оценка рисков

В данном разделе необходимо описать возможные риски, с которыми может столкнуться будущее предприятие.

Наиболее часто анализируемые риски:

1. • Имущественный ущерб в результате повреждения (пожар, стихийное бедствие, авария и т.д.)
2. • Противоправные действия третьих лиц
3. • Падение продаж, связанное с резким падением спроса
4. • Невыполнение обязательств поставщиками сырья
5. • Инфляция
6. • Действия администрации района или города, а также проверяющих органов

7. • Подорожание оборудования и т.д.

От Вас требуется хотя бы ориентировочно оценить, какие риски для Вас наиболее вероятны, во что они Вам могут обойтись, а также продумать меры по их предотвращению или Ваши действия, направленные на уменьшение потерь, вызванных этими рисками.

Еще одним методом анализа рисков может быть расчет важнейших финансовых показателей Вашего проекта по пессимистическому сценарию.

Рекомендуемый **объем раздела «Анализ рисков» в пояснительной записке – 1-2 страницы** (не считая 5 страниц на распечатку таблиц финансового бюджета проекта по пессимистическому сценарию).

8. Оформление бизнес-плана

Бизнес-план оформляется в виде сброшюрованного отчета. Ниже приводятся некоторые рекомендации по его оформлению:

Титульный лист (его примерная форма приведена в Приложении 1).

Рекомендуется оформлять его следующим образом:

- Краткая характеристика деятельности
- Организационно-правовая форма предприятия, его название
- Предполагаемый юридический адрес будущего предприятия (или действующий юридический адрес уже зарегистрированного предприятия)
 - ФИО составившего бизнес-план, его паспортные данные, регистрационный номер, название районного центра занятости населения
 - Номер телефона
 - Дата составления бизнес-плана

Соблюдайте последовательность описания разделов, рекомендованных в методических указаниях. Особое внимание уделите правильному и полному заполнению финансовых таблиц, что является одним из обязательных условий для принятия бизнес-плана к рассмотрению

Старайтесь избегать описательности и эмоциональных оценок. Для того, чтобы Ваши утверждения были аргументированными и реалистичными, основывайтесь на цифрах и фактах из надежных источников информации

Язык должен быть простым и понятным, без избытка технических и специальных терминов. Вместе с тем, в финансовой части бизнес-плана следует пользоваться только стандартной терминологией

Текст должен быть отпечатан. Используйте больше подзаголовков и промежуточных выводов (в тексте их можно выделять подчеркиванием или жирным шрифтом). Каждую главу целесообразно начинать с новой страницы

Воспользуйтесь текстовым редактором MS Word и следующими рекомендациями к оформлению текста бизнес-плана:

Формат страницы: А4

Тип шрифта: Times New Roman

Размер шрифта: 12

Интервал между абзацами текста: до - 6 пт, после – 6 пт

Переплет: бизнес-план нужно аккуратно сброшюровать или, скрепив с помощью степлера, собрать в одной папке

7. Иллюстрируйте бизнес-план схемами, графиками, диаграммами и рисунками

8. Избегайте многословия. Бизнес-план должен быть лаконичным. Не выходите за пределы рекомендованного объема разделов бизнес-плана, предложенных в настоящих Методических рекомендациях, а все детали и подтверждающие документы переведите в отдельные приложения.