

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Утверждаю
Декан ИЭФ

_____ Н.И. Гвоздев

« 1 » июня 2009 г.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Методические указания к выполнению курсовой работы по курсу «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки дипломированного специалиста: 151001 «Технология машиностроения», 151002 «Металлообрабатывающие станки и комплексы», 150202 «Оборудование и технология сварочного производства», 150501 «Материаловедение в машиностроении», 261001 «Технология художественной обработки материалов»

Составитель О.Н. Петухов

Издательство
Томского политехнического университета
2009

УДК 621:005.53
ББК 65.304.15-2я7
Б 598

Б 598 **Бизнес-планирование на предприятии:** Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов по курсу «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки дипломированного специалиста: 151001 «Технология машиностроения», 151002 «Металлообрабатывающие станки и комплексы», 150202 «Оборудование и технология сварочного производства», 150501 «Материаловедение в машиностроении», 261001 «Технология художественной обработки материалов» / сост. О.Н. Петухов. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 25 с.

УДК 621:005.53(076.5)
ББК 65.304.15-2я7

Методические указания рассмотрены и рекомендованы
к изданию методическим семинаром кафедры
менеджмента ИЭФ
протокол № 39 от «26» мая 2009 г.

Зав. кафедрой менеджмента
доктор эконом. наук, профессор _____ *И.Е.Никулина*

Председатель
учебно-методической комиссии _____ *А.Н. Древаль*

Рецензент

Кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры менеджмента ИЭФ ТПУ
Н.О. Чистякова

© Петухов О.Н., составление, 2009
© Составление. Томский политехнический университет, 2009
© Оформление. Издательство Томского политехнического университета, 2009

Введение

Целью работы является дать представление о структуре и технологии бизнес-планирования для малого предприятия. Освоить методы применяемые, для разработки бизнес-плана. Овладения навыков переработки и анализа информации и применения ее для разработки бизнес-плана.

Структура бизнес-плана:

1. Концепция бизнеса (резюме);
2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии;
3. Характеристика объекта бизнеса;
4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция или среда для бизнеса);
5. Организационный план, в том числе правовое обеспечение;
6. Персонал и управление;
7. План производства;
8. План маркетинговых действий;
9. Потенциальные риски;
10. Финансовый план и финансовая стратегия.
11. Определение устойчивости проекта
12. Анализ финансовых показателей

Бизнес-план — официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу и т. д.

1. Концепция бизнеса (резюме)

Концепция бизнеса — это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Концепция является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана.

Ключевые моменты: возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования.

Порядок изложения концепции достаточно свободен, однако начинать ее надо, как правило, с формулирования главной цели предлагаемого бизнеса и назначения разрабатываемого бизнес-плана.

Главной целью предполагаемого бизнеса в большинстве случаев

является получение прибыли за счет предложения рынку конкурентоспособных видов продукции, услуг, новых технических решений и пр.

Главная цель бизнес-плана — выработка стратегических решений путем рассмотрения предлагаемого объекта бизнеса с позиций маркетингового синтеза.

В концепции указывается назначение бизнес-плана:

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

Концепция является, по сути, рекламой предлагаемого бизнеса и должна вызывать интерес у адресата. Она составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит «выжимки» из всех его разделов.

Уместите концепцию на одной-двух страницах.

2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии

В разделе отражаются:

- главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса;
- главные обстоятельства и проблемы, стоящие перед предприятием, его менеджерами или предпринимателями в настоящее время;
- состояние на рынке и прогресс, которого необходимо добиться (завоевание рынка, стабилизация на рынке, его развитие и пр.).

Далее в сжатой форме может быть приведена основная информация о предприятии — дата основания, местонахождение, форма собственности, организационно-правовая форма, учредители, основной вид деятельности, размер уставного капитала, юридический адрес.

Кроме того, желательно указать стратегические преимущества, связанные с местонахождением предприятия.

3. Характеристика объекта бизнеса

В соответствии с предлагаемой типологией бизнес-планов

объектом бизнеса может быть либо бизнес-линия (продукция, услуги, техническое решение), либо создание нового предприятия, либо развитие действующего.

Характеризуя объект бизнес-линии (продукцию, услуги либо техническое решение), необходимо подчеркнуть его уникальность, важность для потребителей, а также возможность выбора.

В данном разделе целесообразно обосновать маркетинговую ориентацию объекта бизнеса, на основе чего может быть разработана его маркетинговая модель. В соответствующих методических рекомендациях по курсовому и дипломному проектированию и в примерах приведены рисунки, отражающие возможные маркетинговые модели предлагаемых объектов бизнеса.

Далее надо описать, какие экономические преимущества получат производитель и потребители. Возможно, это снижение себестоимости продукции или дополнительные услуги потребителю. Они могут увеличить цену на продукцию, но, тем не менее, товар может привлечь потребителя его уникальностью или качеством.

Желателен перечень функциональных особенностей продукта (технического решения), если возможно — рекламный листок либо фотография, прайс-лист.

Завершает раздел, описание возможных ключевых факторов успеха. Например, новый для рынка продукт, услуга или выигрыш во времени с появлением продукта, услуги на рынке.

Характеризуя предприятие как объект бизнеса, желательно дать информацию о самом предприятии, необходимости его создания или развития, о производимой продукции и оказываемых услугах, их достоинствах и преимуществах и кратко перечислить других производителей подобной продукции, услуг.

Необходимо описать пути выхода на рынок и перспективы развития. Следует определить основную группу потребителей и оценить возможности появления новых рынков сбыта, а также расширения номенклатуры выпускаемых товаров, услуг.

Надо учесть специфику нового предприятия, которое может быть создано в различных организационно-правовых формах и с различными формами собственности (аренда, приобретение на торгах, выделение, слияние, приобретение доли в других предприятиях и т. д.).

4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция, или среда для бизнеса)

В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение

потенциальных. Желательно определить приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке; качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

Необходимо провести сегментацию рынка, определить размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. Размер рынка — территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия. Емкость рынка — объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Доля рынка — это удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке.

Надо искать ответы на вопросы: кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух, трех и более лет. В этом разделе необходимо перечислить все имеющиеся заказы на продукцию.

Следует проанализировать, как быстро продукция, услуги утвердятся на рынке, и обосновать возможности дальнейшего его расширения. Необходимо оценить основные факторы, влияющие на расширение рынка (например, тенденции развития отрасли, региона, социально-экономическую региональную политику, создание конкуренции и т. д.). Очень важны отслеживание и оценка конкурентов. Необходимо выделить и проанализировать сильные и слабые стороны свои и конкурента и конкурентоспособность производимых товаров, услуг. Основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении. При этом, учитывая неопределенность рыночной ситуации, целесообразно подготовить три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

В дальнейшем надо вернуться к этому разделу, откорректировав его в соответствии с разделом «Потенциальные риски».

Прогнозный объем продаж в стоимостном выражении рассчитывается в разделе «Финансовый план и финансовая стратегия».

5. Организационный план

Данный раздел разрабатывается только при создании нового предприятия или организации новых структурных единиц на действующем предприятии.

Здесь необходимо привести организационную структуру

предприятия или структурную единицу, из рассмотрения которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как будут осуществляться взаимодействие, координация и контроль деятельности служб и подразделений. Кроме того, желательно дать сведения об общей потребности в рабочей силе, организации набора и специальной подготовки, условиях труда, организации оплаты труда, дополнительных льготах и т. д.

Подразделом «Организационного плана» может быть «Правовое обеспечение деятельности предприятия», в котором приводится вся информация о правовых аспектах деятельности (сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т. д.).

6. Персонал и управление

В разделе следует дать характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, послужной список, квалификация). Это должны быть специалисты-профессионалы, способные в условиях рынка обеспечить прибыльное ведение бизнеса.

7. План производства

Если объектом бизнеса является продукция, то раздел начинается с описания производственного процесса с указанием операций, поручаемых субподрядчику (наименование фирмы, местоположение и адрес).

Если объектом бизнеса является предприятие, то раздел начинается с описания технологических переделов производства. Прогноз объемов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований с производственными возможностями предприятия. Объем производства в номенклатурном разрезе прогнозируется по периодам: первый год — по кварталам (в случае необходимости — по месяцам); второй год — по полугодиям; последующие годы — в целом за год.

Объем реализации в стоимостном выражении прогнозируется на основе производственной программы с учетом лага, т. е. промежутка времени с момента начала производства до момента первых поступлений денежных средств от реализации продукции (услуг), во многом обусловленного длительностью производственного цикла.

Необходимо отразить потребность в производственных помещениях, их площадь, потребность в земельных участках.

Описываются следующие характеристики объектов: местоположение, площадь, сроки предоставления; кроме того, указываются: собственность или аренда и необходимость ремонта или реконструкции.

На основе проведенных расчетов определяется общая потребность в инвестициях — на приобретение основных средств и на прирост оборотного капитала. При необходимости план потребности в инвестициях может быть выделен в самостоятельный раздел.

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прикладываются калькуляции выпускаемой продукции и расчеты затрат по всем статьям сметы затрат на производство (таблица 1)).

Таблица 1.

Смета затрат на производство продукции по экономическим элементам

Элементы затрат	Сумма, тыс.руб./г од	Сумма на единицу продукции
1. Переменные затраты:		
1.1. Материальные затраты		
1.2. Оплата труда		
1.3. Электроэнергия		
1.3. Отчисления на социальные нужды		
2. Постоянные затраты:		
2.1. Амортизация		
2.2. Накладные расходы		
Итого затрат		

8. План маркетинговых действий (комплекс маркетинга)

План маркетинга — план мероприятий по достижению намечаемого объема продаж и получению максимальной прибыли путем удовлетворения рыночных потребностей. В этом разделе должна быть соблюдена четкая маркетинговая ориентация на потребителя (знание его запросов, уникальности и адресности продукции, услуг, высококачественный сервис, доступная цена, своевременность поставок, надежность, стабильность и т. п.).

Если объектом бизнеса является предприятие или структурная

единица, то рекомендуется разработать стратегию его развития.

Разрабатывая стратегию развития предприятия, целесообразно учесть влияние внешнего окружения (тенденции изменения технологий, запросов и мотивации потребителей и пр.) в целях адаптации предприятия к меняющимся рыночным ситуациям путем разработки комплекса маркетинга, включающего товарную, ценовую, сбытовую политику и сервисное обслуживание.

Особое внимание должно быть уделено товарной и ценовой политике с отслеживанием конкурентов. При этом необходимо определить и обобщить главные трудности по вхождению в данные сферы бизнеса и наметить пути их преодоления.

Надо искать ответы на вопросы: как завоевать, сохранить и увеличить долю рынка» как получить достаточную прибыль?

Товарная стратегия предполагает определенный курс действий, благодаря которому обеспечивается эффективное, с коммерческой точки зрения, формирование ассортимента товаров, гибкое приспособление имеющихся или создаваемых ресурсов к рыночным условиям.

Товарная политика выделяет следующие главные цели:

- разработку «пионерного товара», который может быть лидером на ближайшие годы и утвердит репутацию предприятия;
- разработку маркетинговых программ по возможным модификациям продукции, в перспективе — выбор соответствующей продукции по каталогу.

Стратегия ценообразования увязывается с кратко- и долгосрочными целями и может базироваться на издержках производства, спросе на продукцию и ценах конкурентов.

Ценообразование, основанное на издержках производства, может осуществляться одним из следующих наиболее распространенных методов:

- Полных затрат;
- Усредненных затрат;
- Предельных затрат;
- Стандартных издержек производства;
- Прямых затрат (целевой нормы прибыли).

Метод полных затрат предполагает расчет цены на основе всех издержек по производству и реализации товара (прямых, общепроизводственных, коммерческих) и прибыли, определяемой с учетом ставки ссудного процента.

Метод усредненных затрат используется предприятием для

поддержания стабильных цен в течение длительного периода времени и основан на определении средних затрат на производство продукции, обычно за период экономического цикла.

Метод предельных затрат применяется при прогнозируемом расширении масштабов производства и сбыта. Под предельными затратами понимается изменение суммы общих затрат на единицу продукции в результате увеличения объемов производства или сбыта. Уровень предельных затрат может быть выше или ниже средних, что зависит от характера изменения спроса и возможностей предприятия.

Метод стандартных издержек производства основан на расчете цены, исходя из предполагаемых затрат предприятия при существующих производственных условиях и нормативов затрат на производство и реализацию продукции, с учетом нормальной (порядка 80 %) загрузки производственных мощностей.

Метод прямых затрат (целевой нормы прибыли) предусматривает установление рыночной цены исходя из издержек производства при определенном уровне загрузки производственных мощностей и заранее установленном или прогнозируемом целевом уровне прибыли.

Определить цену можно также по следующей формуле:

$$Ц = C \cdot \left(1 + \frac{p}{100} \right) \quad \text{руб./ед.}, \quad (1),$$

где C – себестоимость единицы продукции, руб./ед.;

p – желаемый или возможный уровень рентабельности продукции, %.

В работе принять уровень рентабельности от 15 % - 35 %.

Ценовая политика может предусматривать:

- использование гибких цен, например, в зависимости от модификации, комплектации и других факторов;

- взаимосвязь цены и качества;

- ориентацию на уровень цен мирового рынка и т. п.

Сбытовая стратегия предполагает ориентацию на систему ФОССТИС, создание общественного мнения (паблик рилейшнз) и может предусматривать:

- рекламную деятельность (рекламные буклеты, использование рекламы в прессе, по радио, телевидению и т. п.);

- создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов и пр.;

- организацию и участие в ярмарках, выставках;

- использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;
- презентацию продукции специально для потенциальных потребителей.

С помощью мероприятий ФОС создается «образ товара» и имидж предприятия. Основная задача мероприятий ФОС заключается во введении на рынок «товаров рыночной новизны» и завоевании определенной доли рынка. Мероприятия обращены к потребителю и посредникам.

Главная задача СТИС по отношению к покупателям заключается в предложении им определенной выгоды («бонусные» скидки за объем, рассрочка в платежах, бесплатная передача товара во временное пользование «на пробу», прием бывших в употреблении товаров, например в качестве первого взноса за новый товар и т. п.).

СТиС по отношению к посредникам побуждает их продавать товар с творческой инициативой, расширяя круг потребителей. Посредникам могут быть предоставлены различные стимулирующие их работу льготы (скидки с продажной цены, предоставление бесплатно или на льготных условиях соответствующих помещений, оборудования и пр.).

При описании сбытовой политики целесообразно указать каналы распределения и сбыта с определением доли объемов продукции по каждому каналу.

Стратегия организации сервисного обслуживания предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставка запасных частей и пр.).

9. Потенциальные риски

В рыночных условиях этот раздел особенно важен, и от глубины его проработки в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров по бизнесу. Следует отметить, что важна не столько точность расчетов, сколько необходимость заранее предусмотреть все возможные рисковые ситуации.

Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в

производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий. Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплектующих и прочие меры.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.).

Мерами снижения коммерческих рисков могут быть:

- систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- создание дилерской сети;
- соответствующая ценовая политика;
- образование сети сервисного обслуживания;
- формирование общественного мнения (паблик рилейшнз) и фирменного стиля;
- реклама и т. д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, — это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.).

Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их прогнозировать и, по возможности, рассчитать. Методы расчетов разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

10. Финансовый план

Цель финансового плана — определить эффективность предлагаемого бизнеса.

В данном разделе рекомендуется представить:

10.1. Прогнозный отчет о прибылях и убытках;

10.2. Прогнозный баланс денежных расходов и поступлений;

10.3. Прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);

10.4 Анализ безубыточности.

10.1. Отчет о прибылях и убытках показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов (таблица 2).

Таблица 2.

Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Величина показателя по периодам, тыс. руб		
	1-ый год	2-ой год	n-ый год
1. Выручка от реализации продукции			
2. Переменные затраты			
3. Постоянные затраты (за вычетом амортизации)			
4. Проценты за кредит			
5. Налогооблагаемая прибыль (стр 1-2-3-4)			
6. Налог на прибыль (24 % от стр. 5)			
Чистая прибыль (стр. 5-стр. 6)			

10.2. Баланс денежных расходов и поступлений (таблица 3) позволит оценить, сколько денег необходимо вложить в бизнес в разбивке по времени.

Таблица 3.

Баланс денежных расходов и поступлений
Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Величина показателя			
	До начала произ-ва	1 - ый год	2-ой год	n-ый год

Продолжение таблицы 3.

Наименование показателя	Величина показателя			
	До начала произ-ва	1 – ый год	2-ой год	n-ый год
1 .Чистый денежный поток на начало периода				
2. Выручка от реализации продукции				
3. Переменные затраты				
4. Накладные расходы или постоянные затраты (за вычетом амортизации + проценты за кредит)				
5. Налоги				
6. Денежные средства от производственной деятельности (стр. 2 – 3 – 4 – 5)				
7. Выплаты на покупку основных фондов				
8. Выплаты на покупку объектов интеллектуальной собственности				
9. Другие издержки подготовительного периода				
10. Продажа основных фондов				
11. Денежные средства от инвестиционной деятельности (стр. 10-7-8-9)				
12. Уставный капитал				
13. Кредит				
14. Погашение кредита				
15. Денежные средства от финансовой деятельности (стр. 12+13-14)				
16. Денежные средства в наличии на конец года (стр. 1 + 6+11+15)				

Кроме, того проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, — проверить будущую ликвидность (ликвидность в данном случае — это способность своевременно погашать обязательства перед кредиторами за счет средств, поступающих на расчетный счет).

10.3. Составление первоначального прогнозного баланса предприятия

Баланс составляется на каждый год реализации проекта.

Таблица 4.

Первоначальный баланс предприятия

АКТИВ	ПАССИВ
I. Внеоборотные активы Нематериальные активы Основные средства Долгосрочные финансовые вложения	III. Капитал и резервы Уставный капитал Добавочный капитал
	Резервный капитал
II. Оборотные активы (средства) Производственные запасы Готовая продукция Дебиторская задолженность	Нераспределенная прибыль IV. Долгосрочные обязательства Долгосрочные заемные средства
	V. Краткосрочные обязательства
Денежные средства	Краткосрочные заемные средства
	Кредиторская задолженность
Итого баланс (I+II)	Итого баланс (III+IV+V)

10.4. Анализ безубыточности.

Определение минимального объема продаж

Одним из решающих факторов, определяющим целесообразность производства продукции является объем продаж. Для обеспечения прибыльной работы предприятие должно обеспечить объем производства не ниже определенного уровня. Объем продаж, при превышении которого обеспечивается безубыточная работа, носит название точки безубыточности. В основе её определения лежит

деление затрат на переменные и постоянные затраты.

Эту точку можно установить в условиях одно- и многономенклатурного производства аналитическим и графическим способами.

В условиях однономенклатурного производства расчет точки безубыточности выполняется по следующей формуле:

$$Q_{\text{кр}} = \frac{C_{\text{пост}}}{\text{Ц} - C_{\text{пер}}} \text{ ед./год,} \quad (2),$$

где: $Q_{\text{кр}}$ – критический объем производства продаж в натуральных единицах;

$C_{\text{пост}}$ – постоянные затраты руб./год;

Ц – цена единицы продукции руб./ед.; (устанавливается исходя из рентабельности)

$C_{\text{пер}}$ – переменные затраты (прямые), руб./ед.

Зависимость затрат и выручки от объема продаж можно представить графически (рисунок 1).

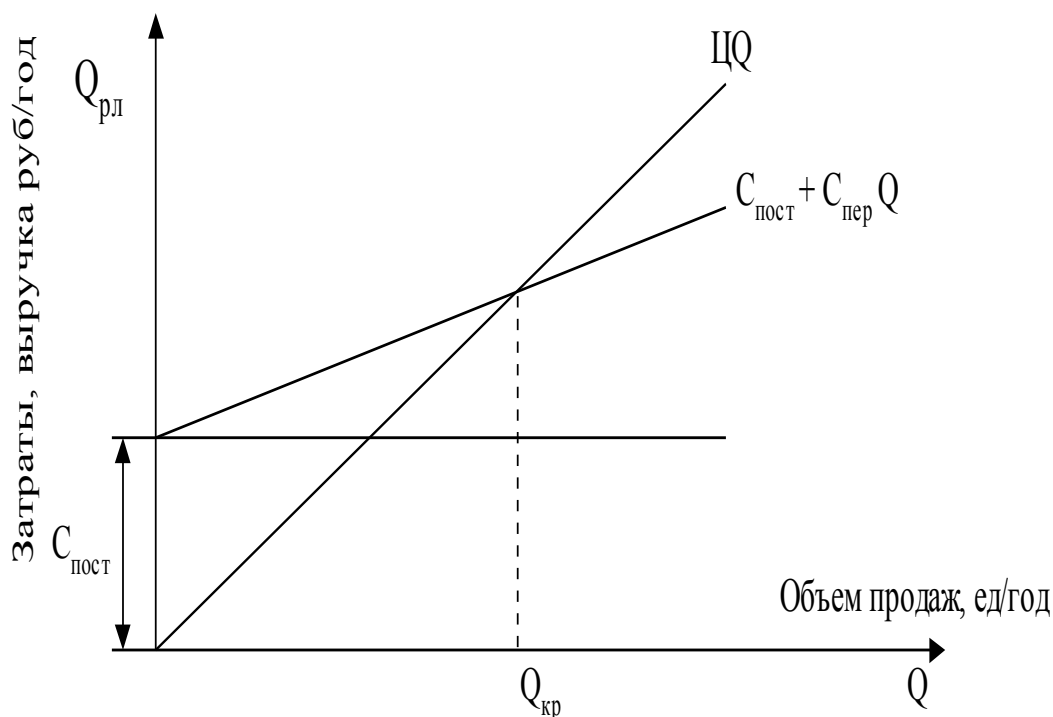


Рисунок 1. Зависимость затрат и выручки от объема продаж.

Точка безубыточности характеризует запас финансовой устойчивости предприятия. Чем больше планируемый или фактический объем продаж превышает точку безубыточности, тем устойчивее финансовое положение предприятия и тем меньше риск убытков от возможного падения производства. Запас финансовой прочности можно представить как в абсолютном, так и в относительном выражениях.

В абсолютном выражении запас финансовой устойчивости определяется по разности планируемого (фактического) объема продаж и точки безубыточности

В относительном выражении рассчитывается коэффициент финансовой устойчивости ($k_{фy}$):

$$k_{фy} = \frac{Q_{пл} - Q_{кр}}{Q_{пл}}, \quad (3),$$

где $Q_{пл}$ – соответственно планируемый объем продаж (в физическом либо денежном выражении);

$Q_{кр}$ – точка безубыточности (в соответствующих единицах).

Чем больше значение коэффициента $k_{фy}$, тем устойчивее финансовое положение предприятия.

11. Определение устойчивости проекта

Срок окупаемости инвестиций РР (payback period) - это срок, за который доходы от вложений покрывают первоначальные затраты.

Этот показатель ориентирован на краткосрочную оценку и рассматривает, как скоро инвестиционный проект окупит себя. Чем быстрее проект может окупить первоначальные затраты, тем лучше. Срок окупаемости рассчитывается следующим образом:

$$PP_{ок} = PP_{покр} + \frac{I - \sum_{t=1}^n CF_t}{CF_{t+1}} \quad (4),$$

где I – сумма инвестиций (вложения);

$PP_{покр}$ – целое число периодов, за которое инвестиции покрываются суммой денежных потоков;

CF_t – денежный поток (средства) от производственной деятельности в t -ом периоде;

CF_{t+1} – денежный поток (средства) от производственной

деятельности в последующем периоде.

2. Чистая текущая стоимость NPV (net present value) - это разница между суммой дисконтированных денежных поступлений и суммой всех затрат, необходимых для реализации этого проекта.

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} - I = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (5),$$

где I – суммарные затраты (инвестиции);

CF_t – денежные потоки (средства) от производственной деятельности;

n – срок жизни проекта;

t – номер интервала планирования;

r – ставка дисконтирования.

Условием эффективности проекта является выполнение следующего неравенства: $NPV > 0$.

Проект считается выгодным, если чистая текущая стоимость положительна. Доходы по проекту должны превышать затраты.

3. Рентабельность инвестиций PI (индекс доходности или прибыльности) - показывает уровень дохода, полученного от суммы вложений. Расчет этого показателя производится по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I} \quad (6),$$

где I – суммарные затраты (инвестиции);

CF_t – денежные потоки (средства) от производственной деятельности;

n – срок жизни проекта;

t – номер интервала планирования;

r – ставка дисконтирования.

Условием эффективности проекта является выполнение следующего неравенства:

$$PI > 1.$$

Чем больше превышает единицу, тем больше «запас прочности» данного проекта.

4. Внутренняя норма прибыли IRR (internal rate of return) — показывает максимально допустимый относительный уровень дохода, который может быть по данному проекту.

Определение IRR основывается на определении учетной ставки, при которой NPV проекта была бы равна 0.

IRR - г, при котором $NPV = 0$

То есть IRR – это норма прибыли, полученная в результате осуществления проекта, при равенстве текущей стоимости будущих доходов и первоначальных затрат.

Значение IRR можно найти с помощью следующей формулы:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1) \quad (7),$$

где NPV_1 – чистая текущая стоимость при r_1 (исходной ставке дисконтирования) NPV_2 – чистая текущая стоимость при r_2 (подобранная ставка дисконтирования, при которой имеет NPV отрицательное значение).

Экономический смысл показателя IRR состоит в определении максимальной ставки платы за привлекаемые источники финансирования бизнес проекта, при которой он остается безубыточным. Кроме того, IRR может трактоваться как тот уровень доходности, при превышении которого альтернативное использование средств (например, помещение денег в банк) является более привлекательным, чем вложение в данный проект.

Об эффективности проекта можно судить по данному неравенству $IRR > r$. То есть, по разности между IRR и ставкой дисконтирования можно судить о запасе экономической прочности бизнес проекта и степени его риска. Чем ближе IRR к ставке дисконтирования (r), тем больше риск от инвестирования в данный проект.

12. Анализ финансовых показателей

Для оценки текущего и перспективного состояния предприятия рассчитываются следующие коэффициенты:

Коэффициент покрытия: равен отношению оборотных активов к краткосрочным обязательствам:

$$K_{\text{п}} = \frac{OA}{KO} \geq 2 \quad (8),$$

где OA – оборотные активы;

KO – краткосрочные обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности равен отношению суммы денежных средств, дебиторской задолженности, прочих активов к краткосрочным обязательствам:

$$K_{\text{бл}} = \frac{ДС + ДЗ + ПА}{КО} \geq 1 \quad (9),$$

где ДС – денежные средства;

ДЗ – дебиторская задолженность;

ПА – прочие активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению наиболее ликвидной части оборотных активов к краткосрочным обязательствам:

Кроме, того необходимо провести расчет следующих показателей.

Рентабельность продаж равна отношению прибыли от реализации к выручке от реализации – показывает, сколько прибыли имеет предприятие с одного рубля продаж.

Рентабельность покрытия равна отношению прибыли от реализации к выручке от реализации.

Рентабельность производства рассчитывается, как отношение прибыли от реализации продукции к полной себестоимости ее изготовления.

Рентабельность инвестированного капитала равна отношению чистой прибыли к стоимости инвестированного капитала (сумма собственного капитала и долгосрочных обязательств) и отражает прибыльность долгосрочных инвестиций.

Рентабельность собственного капитала исчисляется как отношение чистой прибыли к собственному капиталу.

Литература

Учебно-методические пособия

1. Гвоздев Н.И. Менеджмент. Методические указания по выполнению курсовой работы для студентов специальности 060800 и 061100 всех форм обучения. – Томск: Изд. ТПУ, 2000. – 12 с.

2. Долгих И.Н. Экономика и социология труда: Рабочая программа, методические указания и контрольные задания для студентов направлений 060800 «Экономика и управление на предприятии», 061100 «Менеджмент», 522500 «Информационные системы в экономике», 522000 – «Коммерция»/ Сост. И.Н. Долгих, М.В. Мелик – Гайказян, Л.М. Поталицына. – Томск: Изд. ТПУ, 2000, - 28 с.

3. Калмыкова Е.Ю., Губин Е.П. Основы менеджмента. Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов АЭМФ всех специальностей. – Томск: Изд. ТПУ, 2002. – 28 с.

4. Кадай М.Ю. Организация и планирование производства. Методические указания по организационно-экономическим вопросам к выпускной квалификационной работе для студентов ЭФФ, АВТФ всех специальностей очной и заочной форм обучения. – Томск: Изд-во ТПУ,

2004. – 52 с.

5. Кадай М.Ю. Основы менеджмента. Методические указания к выполнению курсовой работы по теме «Бизнес-план предприятия» для студентов ЭФФ, АВТФ всех специальностей очной и заочной форм обучения. - Томск: Изд. ТПУ, 2003. - 44 с.

6. Креницына З.В. Экономика и управление производством. Методические указания к курсовой работе для студентов ХТФ. – Томск: Изд-во ТПУ, 2007. – 32 с.

7. Королева Н.И. Методические указания к курсовой работе для студентов для студентов ИДО специальностей: 060800 – «Экономика и управление на предприятии»; 061100 – «Менеджмент» – Томск: Изд. ТПУ, 2002 – 26 с.

8. Королева Н.И. Планирование на предприятии. Методические указания для самостоятельной работы и практических занятий для студентов ИЭФ специальностей 080502 «Экономика и управление на предприятии» и 080507 «Менеджмент организации». – Томск: Изд. ТПУ, 2009 – 66 с.

9. Королева Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум для студентов специальностей 061100 " Менеджмент всех форм обучения" / Томский политехнический университет; Сост. Н. И. Королева. — Томск : Изд-во ТПУ, 2000. — 28 с.

10. Королева Н.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. И. Королева ; Томский политехнический университет; Институт дистанционного образования. — Томск : Изд-во ТПУ, 2007. — 138 с. : ил. — (Учебники Томского политехнического университета). — <URL:<http://www.lib.tpu.ru/fulltext3/m/2008/m58.pdf>>.

11. Королева Н.И. Стратегическое планирование. Методические указания и справочно-нормативные материалы по выполнению курсовой работы на тему: Бизнес-планирование производства продукции на предприятии. Томск: Изд. ТПУ, 1999 - 36 с.

12. Коршунова Л.А. Инновационный и стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. А. Коршунова, Н. Г. Кузьмина; Томский политехнический университет. — Томск: Изд-во ТПУ, 2003. — 162 с.

13. Никулина И.Е. Финансы, денежное обращение и кредит. Задание и методические указания по ее выполнению для студентов специальностей 60800 и 061100 всех форм обучения. – Томск: Изд. ТПУ, 2000. – 44 с.

14. Прокофьев Ю.С. Менеджмент. Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов специальности (150202) оборудование и технология сварочного производства /Сост. Ю.С.Прокофьев. - Томск: Изд – во ТПУ,2006. – 56с.

15. Прокофьев Ю.С. Менеджмент Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Менеджмент» для студентов машиностроительного факультета /Сост. Ю.С.Прокофьев. - Томск: Изд – во ТПУ,2006. – 16 с.

16. Прокофьев Ю.С. Экономика предприятия: Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов очно-заочной формы обучения специальности 060800 «экономика и управление на предприятии». – Томск: Изд. ТПУ, 2004. – 36 с.

17. Трофимова М.Н. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия: Методические указания к самостоятельной работе студентов специальности «Экономика и управление на предприятии»./ Сост. М.Н.Трофимова. - Томск: Изд – во.ТПУ,2005. – 39 с.

18. Трофимова М.Н. Экономика предприятия: Раб. программа, метод. указ., контр. задания и задания для курсовой работы для студентов спец. 080507 «Менеджмент организаций» ИДО / Сост. М.Н. Трофимова. – 2 -е изд., стереотип.– Томск: Изд. ТПУ, 2005. – 20 с.

Литература

1. Бизнес-планирование : учебное пособие / под ред. В. З. Черняка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007. — 519 с.

2. Бизнес-планирование : учебник для вузов / В. М. Попов [и др.] ; под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодик. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 816 с.

3. Буров В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : учебное пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. — М. : Инфра-М, 2006. — 192 с.

4. Галенко В.П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики : учебное пособие / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. — 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2007. — 282 с.

5. Гомола А.И. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. И. Гомола, П. А. Жанин. — 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2006. — 144 с.

6. Горемыкин В.А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана : учебно-методическое пособие / В. А. Горемыкин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Ось-89, 2005. — 592 с.

7. Крутякова Ю.А. Бизнес-планирование : учебно-практическое пособие / Ю. А. Крутякова, С. Р. Юсупова. — М. : Проспект, 2006. — 352 с.

8. Лейк Н. Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006. – 304 с.

9. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: Учебное и научно-практическое пособие / Под ред. Л.В. Мясоедовой. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2008. – 408 с.
10. Орлова Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Омега-Л, 2006. — 160 с.
11. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование : учебное пособие / К. В. Пивоваров. — 8-е изд. — М. : Дашков и К, 2007. — 164 с.
12. Попов В.М. Финансовый бизнес-план: учеб. пособие. – 2-е изд./В.М. Попов, С.И. Ляпунов; под ред. действ. члена Акад. инвестиций РФ, д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.
13. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект : практическое пособие / С. В. Петухова. — 2-е изд., стер. — М. : Омега-Л, 2007. — 191 с.
14. Романова М.В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М. В. Романова. — М. : Инфра-М, 2007. — 239 с.
15. Румянцева Е.Е. Самоучитель по разработке бизнес-проектов : учебное пособие / Е. Е. Румянцева. — М. : Инфра-М, 2005. — 151 с.
16. Рябых, Д. А. Бизнес-план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов / Д. А. Рябых, А. А. Гладкий. — СПб. : Питер, 2008. — 208 с.
17. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук, 2-е изд., стереотип. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 480 с.
18. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 160 с.
19. Сборник бизнес-планов: с рекомендациями и комментариями : учебно-методическое пособие / В. М. Попов [и др.] ; под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. — 6-е изд., стер. — М. : Кнорус, 2006. — 336 с.
20. Тиффани П. Бизнес-планы для "чайников" : пер. с англ. / П. Тиффани, С. Петерсон ; Авт. предислов. Дж. Б. Шульце. — М. : Диалектика, 2007. — 560 с.
21. Ушаков И.И. Бизнес-план / И. И. Ушаков. — СПб. : Питер, 2005. — 222 с.
22. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт /

Л. Ф. Циферблат. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 208 с.

Web-ресурсы

1. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент» - независимый проект. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>, вход свободный.
2. Материалы сайта «Проблемы теории и практики управления». – Режим доступа: <http://www.ptpu.ru/>, вход свободный.
3. Материалы сайта «Центр административного менеджмента». – Режим доступа: <http://www.new-management.ru/>, вход свободный.

Учебное издание

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Методические указания к выполнению курсовой работы по курсу «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки дипломированного специалиста: 151001 «Технология машиностроения», 151002 «Металлообрабатывающие станки и комплексы», 150202 «Оборудование и технология сварочного производства», 150501 «Материаловедение в машиностроении», 261001 «Технология художественной обработки материалов»

Составитель

ПЕТУХОВ Олег Николаевич

Научный редактор
доктор экон. наук,
профессор


И.Е. Никулина

Подписано к печати __. __.2009. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».
Печать Херох. Усл. печ. л. 1,47. Уч.-изд. л. 1,32.
Заказ . Тираж 60 экз.



Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Томского политехнического университета сертифицирована
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту ISO 9001:2000



ИЗДАТЕЛЬСТВО  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30.