

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«ГУБЕРНАТОРСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

ОП.11 БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ

**ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ
38.02.01 ЭКОНОМИКА И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ (ПО ОТРАСЛЯМ)**

г. Балаково, 2023

Методические рекомендации разработаны на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальностям среднего профессионального образования **38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)** в соответствии с программой дисциплины

Организация-разработчик: государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Саратовской области «Губернаторский колледж»

Разработчик: Малышева А.В. преподаватель ГАПОУ СО «ГК»

СОДЕРЖАНИЕ

	- стр.-
Введение	4
РАЗДЕЛ 1 «Резюме»	5
РАЗДЕЛ 2 «Описание компании»	7
РАЗДЕЛ 3 «Целевой рынок»	7
РАЗДЕЛ 4 «Конкуренция»	7
РАЗДЕЛ 5 «План маркетинга и сбыта»	8
РАЗДЕЛ 6 «Производство»	9
РАЗДЕЛ 7 «Руководство и персонал»	10
РАЗДЕЛ 8 «Перспективы развития»	12
РАЗДЕЛ 9 «Финансы»	14
Заключение	18
Литература	19

ВВЕДЕНИЕ

Данные методические указания составлены для внеаудиторной самостоятельной работы студентов над бизнес-планом. Актуальность разработки в том, что по ФГОС-3 в учебном плане образовательного учреждения нет важной для специалиста в области экономики предприятия дисциплины «Бизнес-планирование».

Бизнес-план – это сложный документ, позволяющий увидеть перспективу предприятия, последствия внедрения инвестиционного проекта. Квалифицированный специалист – экономист, бухгалтер должен уметь рассчитывать основные технико-экономические показатели бизнес-плана, видеть производственную и финансовую модель организации (предприятия).

Существует много вариантов составления бизнес-плана. Литература по этому вопросу разнообразна и многочисленна, в ней даны описания разных планов, что усложняет самостоятельную работу студентов. Интернет-ресурсы содержат множество бизнес-идей, но не бизнес-планов. Ведь бизнес-план – это авторский и творческий документ по конкретному проекту (организации). Автор данных методических указаний ставит цель помочь студентам сориентироваться в освещении вопросов бизнес-планирования и самостоятельно разработать учебный бизнес-план.

Разработка бизнес-план способствует формированию профессиональных и общих (информационных и коммуникативных) компетенций. После разработки бизнес-плана студентам обычно предлагается сделать презентацию «Бизнес-план», «Инвестиционное предложение» и выступить с докладом, что повышает мотивацию к обучению.

Данная методическая разработка предназначена студентам специальности «Экономика и бухгалтерский учет», а также будет полезна преподавателям экономических дисциплин для подготовки и проведения занятий.

РАЗДЕЛ 1 «РЕЗЮМЕ»

В чем суть Вашего бизнеса? Его отличительные черты? Ответьте на вопросы. Сделайте информацию привлекательной для Вашего потенциального инвестора.

Вам предлагается ответить на вопросы анкеты после того, как будут разработаны разделы 2-9, и ваше резюме готово!

АНКЕТА:

О КОМПАНИИ

Изложите основные детали Вашего бизнеса

ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ

Какие товар/ услуги Вы предлагаете или собираетесь предложить?

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

Кто Ваши потенциальные клиенты? _____

КОНКУРЕНЦИЯ

Кто является Вашим конкурентом? Как поделён рынок на сегодняшний момент? Что является конкурентным преимуществом Вашей компании?

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА И СБЫТА

Как Вы собираетесь выводить на рынок и продавать товары/услуги?

ПРОИЗВОДСТВО

Каковы основные элементы производства?(Основные и оборотные фонды,

Ресурсы материальные и трудовые, Затраты)

РУКОВОДСТВО

Кто является основателем бизнеса? Кто ключевые сотрудники/руководители? Их опыт, квалификация?

ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ

Какова текущая стадия развития Вашего бизнеса? Каковы долгосрочные перспективы? Каковы ключевые этапы развития бизнеса? Каковы варианты выхода из бизнеса?

ФИНАНСОВЫЕ ПРОГНОЗЫ

Ваши ожидаемые финансовые показатели? Каковы будут показатели валового дохода и чистой прибыли?

РАЗМЕР И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

Какая сумма инвестиций требуется? Из каких источников Вы намерены их получить и как Вы намерены их потратить?

РАЗДЕЛ 2 «ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ»

Как называется компания и где она находится?

Кому принадлежит компания и какова её организационно-правовая форма?

На каком этапе развития находится компания и каковы Ваши ключевые достижения?

Какие товары/услуги Вы предлагаете?

В каком экономическом состоянии находится отрасль, в которой Вы работаете? Каковы её перспективы?

Из каких источников финансировалась компания до настоящего момента? Если Вам требуется дополнительное финансирование, о какой сумме идёт речь и как она будет использована?

РАЗДЕЛ 3 «ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК»

Где территориально расположен Ваш целевой рынок?

Каковы основные черты потенциальных покупателей?

Что для потенциальных клиентов служит мотивацией совершить покупку и как она осуществляется?

Каков размер Вашего целевого рынка?

Каковы основные рыночные тенденции?

РАЗДЕЛ 4 «КОНКУРЕНЦИЯ»

Какие категории компаний являются Вашими конкурентами?

Какие именно компании составляют Вам конкуренцию?

Какую рыночную долю контролирует каждый из основных конкурентов?

Каков рейтинг Ваших конкурентов (с маркетинговой точки зрения)?

Каковы Ваши конкурентные преимущества?

Кто Ваши потенциальные конкуренты? Какие препятствия на пути на рынок могут встать у них на пути?

РАЗДЕЛ 5 «ПЛАН МАРКЕТИНГА И СБЫТА»

Что представляет собой Ваша маркетинговая идея? (эффективные идеи, отражающие стратегическую позицию компании на рынке - то, чем вы всячески стараетесь выделить себя из конкурентов.

Сформулируйте маркетинговое послание в не более чем 50 словах.

Есть ли у вашей компании запоминающаяся фраза или слоган? Например, «Действуй!» «Потому что Вы этого достойны»)

Какими маркетинговыми средствами Вы пользуетесь?

Выбрать:

- Веб-сайт компании
- Каталоги продукции
- Реклама в Интернете
- Печатная реклама
- Реклама в масс-медиа (радио, сетевое и кабельное телевидение)
- Промо-материалы (с логотипом вашей компании)
- Присоединение к сообществам
- PR-акции
- Прямая рассылка

Каковы дополнительные маркетинговые и сбытовые стратегии, которыми Вы сможете воспользоваться?

Выбрать:

- Стратегическое партнёрство. (сотрудничество с другой компанией, которое выражается во взаимном продвижении товаров и услуг)
- Лицензионное соглашение (выдача другой компании лицензии на право использования вашего товара или услуги)
- Дистрибьюторское соглашение (Договор, позволяющий другой компании распространять ваши товары или услуги. У дистрибьюторов собственные сети, склады и транспортные возможности)
- Работа с оптовиками
- Работа с агентами (Это отдельные предприниматели, продающие ваши товары или услуги, как правило за комиссионное вознаграждение)

Кто относится к отделу продаж и какова его структура?

- Кто осуществляет продажи в вашей компании? У вас есть штатные торговые представители? (Категории торговых представителей: 1) **офисные менеджеры по продажам**. Это сотрудники отдела телемаркетинга и продавцы розничных магазинов; 2) **Выездные менеджеры по продажам**. Они посещают клиентов для сбора заказов и поддержания хороших деловых отношений. Например, агенты фармацевтических компаний, объезжающие врачей и больницы; 3) **Независимые торговые представители**. Внештатные сотрудники, продающие ваши товары или услуги на определённой территории или определённой категории клиентов.)
- Как происходит их работа? (Продажи в офисе? Выездные продажи? Независимые агенты?) Что является главным в работе вашей команды по продажам?
- Как вы им платите?
- Как вы их обучаете? Какова их долгосрочная мотивация?

РАЗДЕЛ 6 «ПРОИЗВОДСТВО»

1. Опишите основные производственные характеристики
2. Подчеркните преимущества вашей компании
3. Найдите пути решения возможных проблем

Производственные аспекты вашего бизнеса:

- Объекты и их размещение;
- Производственные процессы;
- Оборудование и производственные технологии;
- Товарный учет;
- Закупки и контроль себестоимости;
- контроль качества;
- обслуживание клиентов.

Элементы производства

- **Объекты и их размещение.** Выбор месторасположения предприятия демонстрирует вашу способность вести дела. Чем вы руководствовались, выбирая место и здание? Близость к целевому рынку? Низкая арендная плата? Транспортная доступность?
- **Производственный контроль и контроль качества.** В каждом бизнесе присутствует производственный процесс. Если вы производите конкретный продукт, ваш процесс заключается в превращении сырья в определённый предмет; если вы предлагаете услуги, то ваш процесс заключается в создании и предоставлении услуг клиенту. Акцентируйте внимание на производственных методах, мощности, способах снижения себестоимости и постоянном контроле качества.
- **Товарный учет.** Ваше умение поддерживать оптимальный товарный запас существенно влияет на будущие прибыли. Ваши деньги могут быть заморожены в избыточном запасе или, наоборот, запаса может не хватить для выполнения текущих заказов. Опишите кратко, как вы обеспечиваете оптимальный запас.
- **Снабжение и дистрибуция.** Кто является вашим поставщиком и кто занимается распространением вашей продукции? Опишите, как строятся ваши отношения с основными поставщиками, дистрибьюторами или крупными оптовиками? Надежны ли каналы снабжения и сбыта? Вы установили долгосрочные отношения? Договорились об отсрочке оплаты? Выделите те стороны сотрудничества, которые добавляют штрихи стабильности к имиджу вашей компании?
- **Исполнение заказов и обслуживание клиентов.** Вы произвели товар или услугу, как вы доставите ее клиенту? Какая у вас система упаковки, транспортировки и хранения? Прописаны ли у вас процедуры реагирования на жалобы клиентов или получения обратной связи от них? Покажите, что у вас создана отлаженная система исполнения клиентских заказов.
- **Технологии и оборудование.** Расскажите, каким образом использование вами современных технологий и оборудования влияет на производительность, экономит средства и / или дает вам конкурентное преимущество.
- **Финансовый контроль.** Используете ли вы дополнительные методы контроля за правильным и аккуратным ведением финансовых документов? Как вы выставляете счета? Как оплачиваете ваши счета? Существуют ли меры по предотвращению мошенничества?

РАЗДЕЛ 7 «РУКОВОДСТВО И ПЕРСОНАЛ»

ЗАДАЧИ:

В данном разделе вы:

1. Расскажите о ключевых сотрудниках вашей компании;
2. Спрогнозируете управленческие потребности;
3. Опишите штатное расписание компании;
4. Перечислите членов совета директоров, консультативного совета и независимых консультантов.

Работа с разделом пойдёт быстрее, если у вас под рукой:

- Резюме ключевых сотрудников;
- Организационная диаграмма компании;
- Информация об окладах и платежные ведомости;
- Биографические справки членов совета директоров, консультативного совета и независимых консультантов.

Перечень возможных отделов:

- ✓ Генеральный директор
- ✓ Финансовый отдел/администрация
- ✓ Отдел производства/технологий
- ✓ Отдел маркетинга/сбыта
- ✓ Отдел персонала/кадров
- ✓ Отдел стратегического планирования/исследований и развития

Определите обязанности ваших сотрудников и штатное расписание:

Рабочая обязанность	Количество сотрудников, ее выполняющее	Оплата труда

В штатном расписании перечислите, сколько человек выполняют ту или иную функцию, а также уровень их оплаты труда.

Независимые консультанты:

- Юрист;
- Бухгалтеры;
- Консультанты по менеджменту;
- Консультанты по маркетингу;
- Отраслевые специалисты;
- Технические советники.

В целях экономии денег, эти специалисты могут не работать в компании, а быть работниками других компаний, только оказывать определённые профессиональные услуги по договору (аутсорсинг).

ВЫ ДОЛЖНЫ ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ в разделе 7:

- Кто занимает ключевые посты в вашей компании?
- Какие вакансии необходимо заполнить в ближайшем будущем?
- Как выглядит структура прочего персонала компании?
- Кто является членами совета директоров, консультационного совета вашей компании? Кто ваши независимые консультанты?

В начинающей компании **совет директоров** может состоять из одного человека. В больших компаниях совет директоров состоит из держателей акций.

Консультативный совет никаких юридических отношений с вашей компанией не имеет. Он дает вам возможность собрать людей, чей опыт и экспертная оценка необходимы для успешной работы. Собрания совета могут проходить неформально, нерегулярно, но они дают вам возможность попросить людей, которых вы уважаете, оказать вам помощь в организации эффективной работы компании. Это эксперты в областях, имеющих отношение к *миссии* и *целевому рынку*.

РАЗДЕЛ 8 «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ»

Задачи:

В данном разделе вы:

- Определите долгосрочные перспективы;
- Обозначьте контрольные показатели будущих достижений;
- Оцените риски;
- Изучите возможности выхода из бизнеса.

Экономим время

Работа с разделом пройдет быстрее, если у вас под рукой:

- ✓ План развития компании;
- ✓ График выхода продукции на рынок или планы по расширению деятельности

Возможные риски:

- Конкурентные (появляются новые конкуренты, конкуренты могут «уронить цены»)
- Рыночные (может измениться рыночная ситуация, а с ней и потребности и запросы целевого рынка);
- Производственные (могут выйти из бизнеса поставщики, сменятся поколения технологий и оборудования);
- Финансовые (возможен рост стоимости сырья, энергоносителей и т.д.);
- Управленческие (вы можете не достигнуть запланированных результатов или не справиться с ростом компании);
- Экономические (может измениться состояние экономики в целом или её некоторых финансовых аспектов, например уровень процентных ставок может негативно сказаться на финансах вашей компании).

Варианты выхода из бизнеса:

- Публичное размещение
- Поглощение
- Продажа частному лицу
- Слияние
- Выкуп
- Франчайзинг
- Передача
- Закрытие

В данном разделе Вы должны рассчитать показатель эффективности бизнес-плана (проекта): **ROI**. Показатели **NPV**, **IRR** рассчитываются в разделе **9**.

Когда инвесторы принимают решение о финансировании, одним из решающих для них факторов является показатель рентабельности инвестиций **ROI = ((доходы от инвестиций – стоимость инвестиций) / стоимость инвестиций) * 100%**.

ROI – сумма, которую инвестор получит сверх вложенных средств. Этот показатель измеряется в процентах годовых от общей суммы инвестиций. Он позволяет быстро сравнивать финансовые возможности, например вложение средств в определённую компанию или инвестиции в рынок акций. Инвесторы всегда ищут большую отдачу на свои средства, поэтому чем выше показатель **ROI**, тем лучше.

На решение инвестора оказывает влияние временной промежуток – сколько времени понадобится для получения доходов.

Пример – инвестор выбирает в какую из двух компаний вложить инвестиции:

- Компания А: инвестор вкладывает 50000 долларов, через 2 года получает 100000 долларов.
- Компания В: инвестор вкладывает 150000 долларов, через 4 года получает 300000 долларов.

В обоих случаях деньги инвестора удваиваются. Так куда же вкладывать деньги?

Вложения в компанию В принесут большую прибыль: 150000 долл. Против 50000 из компании А. Но из-за более длинного срока возврата инвестиций в компанию В показатель **ROI** в компании А выше:

- Компания А: 200% возврат за 2 года, или **ROI** 100% в год;
- Компания В: 200% возврат за 4 года, или **ROI** 50% в год.

В основе принимаемых инвесторами решений лежат будущие денежные потоки вашей компании, её способность обеспечивать большую эффективность по сравнению с альтернативными инвестициями. Важно, что стоимость денег во времени – различна. Прежде всего на неё влияет возможность иных вариантов получения дохода. Например, вложений в паевой инвестиционный фонд, банковский депозит, приобретение недвижимости. Для инвесторов – это вложения в более рентабельные и менее рискованные, по сравнению с вашим, проекты. Для них временная стоимость денег связана с неопределённостью получения желаемых доходов от проекта, в том числе из-за инфляции, из-за возможного риска невозврата вложенных средств. Стоимость денег во времени позволяет сделать вывод о некорректности суммирования денежных потоков, относящихся к различным периодам. Поэтому для оценки проекта инвесторы используют учитывающие это показатели **NPV (чистой приведённой стоимости или ЧДД)** и **IRR (внутренняя норма доходности)**.

РАЗДЕЛ 9 «ФИНАНСЫ»

Задачи:

В данном разделе вы:

- Подготовите отчет о прибылях и убытках (план прибыли);
- Разработаете отчет о движении денежных средств (расчет денежных потоков);
- Составите баланс (на конец первого года);
- Определите источники денежных средств и их использование;
- Подготовите по необходимости дополнительную финансовую информацию.

Экономим время

Работа с разделом пройдет быстрее, если у вас под рукой:

- ✓ Текущие и прошлые финансовые показатели;
- ✓ Статистика продаж;
- ✓ Данные об издержках (затратах);
- ✓ Данные о зарплатах;
- ✓ Информация о взятых кредитах;
- ✓ Информация о налогах за прошлые годы (для уже существующей компании);
- ✓ Планы продаж, маркетинговый бюджет, расходы на персонал.

«Финансовый план» обычно состоит из 4 документов:

1. План прибыли (форма 2 «Отчет о прибылях и убытках»);
2. Расчет денежных потоков (Баланс притоков и оттоков);
3. Прогнозный баланс (на конец первого года);
4. Расчет инвестиций.

Таблица 1

План прибыли (форма 2 «Отчет о прибылях и убытках»)

Показатели	Период времени			

Доход Валовый объем продаж (комиссионные вознаграждения) (возвраты и скидки) Чистый объем продаж (Себестоимость продукции) ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ Общие и административные расходы: Заработная плата Дополнительные выплаты сотрудникам Налоги на заработную плату Внешние профессиональные услуги Реклама и маркетинг				

Аренда помещений				
Эксплуатационные расходы				
Амортизация, в т.ч. нематериальных активов				
Страхование				
Технологии				
Коммунальные услуги				
Офисные принадлежности				
Почтовые расходы и доставка				
Командировки				
Представительские расходы				
Проценты к уплате				
ИТОГО ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ				
Прибыль до уплаты налогов				
Налоги на прибыль				
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ				

В плане необходимо выполнить расчеты на 3 года, первый год по месяцам, 2-й и 3-й по кварталам.

Таблица 2

Расчет денежных потоков (Баланс притоков и оттоков)

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ:				
- Выручка				
- Амортизация				
- Кредиты				
ИТОГО поступлений				
РАСХОДОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ:				
- здания				
- Оборудование				
- инвентарь				
- затраты				
- налоги				
- погашение кредитов				
- проценты за кредит				
- страхование				
ИТОГО расходования				
ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЙ МИНУС ИТОГО РАСХОДОВАНИЯ= остаток денежных средств на конец квартала				
ОСТАТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ нарастающим итогом с начала года				

Таблица 3

Прогнозный баланс (на конец первого года)

АКТИВ (имущество)	Сумма, тыс.руб.	ПАССИВ (источники)	Сумма, тыс.руб.
1. Внеоборотные активы		1. Собственные	
2. Оборотные активы:		2. Заемные :	
2.1 Запасы		2.1 Кредиты более года	
2.2 Дебиторская задолженность		2.2 Кредиты менее года	
2.3 ЦБ		2.3 Кредиторская задолженность	
2.4 Деньги			
ИТОГО		ИТОГО	

Таблица 4

Пример расчета инвестиций

Наименование показателей	Сумма, долл.
ИСТОЧНИКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	
Вложения в акционерный капитал	80000
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	
КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ	
Улучшение арендованных средств	5000
Покупка мебели и оборудования	15000
ИТОГО КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ	20000
ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ	
Закупка материалов	5000
Расширение штата	25000
Дополнительные маркетинговые мероприятия	15000
Прочие мероприятия по расширению бизнеса	15000
ИТОГО ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ	60000
ИТОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	80000

В разделе «Финансовый план» вы должны рассчитать показатели эффективности **NPV**, **IRR** и т.д.

Расчет NPV (чистой приведённой стоимости или ЧДД) и IRR (внутренней нормы доходности).

NPV (чистая приведённая стоимость или ЧДД – чистая дисконтированная стоимость) это разность между приведёнными (рассчитанными с учетом изменения стоимости денег во времени) к сегодняшнему дню притоками и оттоками денежных средств проекта, включающими и первоначальные инвестиции.

IRR (внутренняя норма доходности) – ставка дисконта, при которой NPV равна нулю. Для инвестора **IRR** – это желаемая норма возврата на вложенный капитал, которую он

сопоставляет с нормой возврата альтернативных вариантов с таким же риском, то есть с альтернативной стоимостью капитала.

Инвестора привлечет к вашему проекту вариант, когда $NPV > 0$ и $IRR >$ стоимости капитала (в процентах).

Рассмотрим пример из главы 8 при ставке дисконтирования 15%:

- Компания А: NPV 22273 долл. и IRR 41,4 % для проекта;
- Компания В: NPV 18718 долл. и IRR 18,9% для проекта.

Даже если возврат средств инвестору от компании А будет поступать равными частями ежегодно, по 50000 долл., то и тогда NPV составит 31285 долл. и IRR 62,6 %.

$$NPV = -50000 + (50000/1.15) + (50000/1,15^2) = 31285 \text{ (см. пример в главе 8)}$$

$$IRR = (31285 / 50000) \times 100 = 62,6\%$$

Инвестор выберет компанию А, так как показатели эффективности выше. Что касается компании В, то инвестор скорее предпочтет получить большую норму доходности при инвестировании в облигации.

Таблица 5

«Определение NPV»

период	Коэф. дисконтирования	Доход (прибыль)				Расчет NPV
		Текущая стоимость	Дисконтированная стоимость	Текущая стоимость	Дисконтированная стоимость	
0						
1						
2						
3						
Итого						

ЛИТЕРАТУРА

1. Ронда Абрамс. Бизнес-план за один день.– М.: Питер, 2019.
2. Бизнес-план. Под ред. Н.А.Колесниковой. – М.: «Финансы и статистика», 2012.
3. О.И.Волков, В.К.Скляренко. Экономика предприятия. Курс лекций.- М.: Инфра -М, 2017.
4. Ю.И. Растова, Р.Г.Малахов, О.А. Горянинская. Экономика организаций (предприятий) в схемах-М.: Эксмо, 2019.