

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Институт управления  
Кафедра менеджмента

# **ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Руководство к выполнению курсовой работы*  
по направлению бакалаврской подготовки  
080500.62 Менеджмент. Экономика и управление на предприятии

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2014

ББК 65.9(2)242.1

Руководство к выполнению курсовой работы по дисциплине «Планирование на предприятии» разработано в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта ВПО РФ.

Предназначена для студентов направления подготовки 080500.62 Менеджмент. Экономика и управление на предприятии всех форм обучения.

Составители: М.Н. Рукавицына, доцент кафедры МН.

Утверждена на заседании кафедры МН, протокол № 18 от 17.05.2009 г.; редакция 2014 г. , протокол № 18 от 13.05.2014 г.

Рекомендована к изданию УМК ИУ ВГУЭС, протокол № 2 от 29.05.2014г.

© Издательство Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2014

## ВВЕДЕНИЕ

Становление рыночной системы хозяйствования, развитие предпринимательства обуславливают необходимость переосмысления форм и методов ведения экономики предприятия. Чтобы эффективно действовать в современных условиях, предприятие должно выработать такую стратегию, которая, воплотившись в жизнь, принесла бы ему успех. В реализации такой стратегии существенную роль играет бизнес-план, документ, описывающий все основные аспекты будущей деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми может столкнуться фирма, а также определяющий способы решения возникших проблем.

Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. Это неотъемлемый элемент стратегического планирования и руководство для исполнения и контроля.

В процессе разработки бизнес-плана изучаются емкость и перспективы рынка сбыта продукции, оцениваются затраты по изготовлению и реализации нужной этому рынку продукции, соизмеряются расходы с возможными ценами реализации продукции, определяется потенциальная прибыльность задуманного бизнеса.

В качестве внешнего документа бизнес-план выступает при установлении или расширении контактов с инвесторами; поставщиками сырья, материалов, топлива, оборудования; посредниками в реализации продукции предприятия и др. Потребность в подготовке бизнес-плана возникает при решении таких актуальных задач деятельности предпринимательства:

- подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных фирм на получение кредитов;
- открытие нового дела и определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- репрофилирование существующей фирмы и выбор новых направлений и способов осуществления ее деятельности;
- получение государственных и муниципальных дотаций;
- выход фирмы на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Могут разрабатываться специальные бизнес-планы финансово-экономического характера:

- для составления проспектов эмиссии ценных бумаг (акций, облигаций);
- подготовка к продаже приватизированных предприятий;
- обоснование вариантов санаций предприятий-банкротов и др.

В процессе изучения дисциплины «Планирование на предприятии» обучающиеся должны приобрести необходимые навыки, связанные с разработкой бизнес-плана. Усвоив дисциплину «Планирование на предприятии», студенты должны знать теоретические основы планирования и обладать навыками расчетов при разработке бизнес-плана.

Данное учебное издание предназначено для написания студентами курсовой работы по дисциплине «Планирование на предприятии».

Для выполнения курсовой работы студенты могут использовать темы по созданию нового предприятия или любой вариант развития уже имеющегося предприятия: новый вид деятельности, новый вид продукции, освоение новых рынков, реконструкция и техническое перевооружение имеющегося производства.

При выполнении курсовой работы необходимо тщательно изучить теорию, нормативно-правовую базу, провести маркетинговые исследования, изучить производство и технологию на конкретном предприятии.

Оформленная в соответствии с ГОСТами работа должна дать представление об умении студента:

- достаточно точно предвидеть будущее предприятия в условиях конкурентной экономики;
- пользоваться методиками расчетов важнейших параметров деятельности предприятия;
- полагаться на самого себя, использовать внутренние резервы предприятия для его развития;
- использовать возможности, создаваемые рыночным ведением хозяйства.

Методическое руководство составлено в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования направления подготовки 080500.62 Менеджмент. Экономика и управление на предприятии.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

## 1.1. Организация работы по курсовому проекту

Студент приступает к выполнению курсовой работы после получения задания от руководителя проекта. Выполнение работ ведется в следующей последовательности:

1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге) ("Описание продукции (услуг)")	Раздел 3
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта ("Маркетинг и сбыт продукции")	Раздел 4
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли ("Сведения о предприятии и отрасли")	Раздел 2
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами ("Производственный план")	Раздел 5
5. Расчет необходимого капитала и источников финансирования ("Финансовый план")	Раздел 7
6. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта ("Организационный план")	Раздел 6
7. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности ("Финансовый план")	Раздел 7
8. Оценка риска	Раздел 8
9. Подбор материалов и составление приложений	Приложения
10. Составление краткого содержания проекта («Резюме»)	Раздел 1
11. Оформление титульного листа	Титульный лист
12. Оформление списка использованных источников	Список использованных источников

При выполнении указанного перечня работ необходимо руководствоваться календарными сроками с соответствии с графиком учебного процесса.

Подготовленные к защите курсовые работы студенты сдают на кафедру. Вопрос о допуске к защите решает преподаватель - руководитель работы. Защита курсовой работы студентом осуществляется публично, с использованием презентации Power Point, перед комиссией, состоящей из 3 преподавателей кафедры.

## 1.2. Темы курсовой работы

1. Разработка бизнес-плана по созданию нового предприятия
2. Бизнес-план освоения новых видов деятельности
3. Бизнес-план расширения рынка сбыта продукции
4. Разработка бизнес-плана освоения нового вида продукции
5. Разработка бизнес-плана по расширению предприятия
6. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия
7. Бизнес-план претендента на участие в конкурсном распределении централизованных инвестиционных ресурсов
8. Бизнес-план создания предприятия малого бизнеса
9. Разработка бизнес-плана обновления оборудования
10. Бизнес-план инновационного проекта

## 1.3. Структура курсовой работы

В общем виде курсовая работа должна иметь следующую структуру:

Титульный лист

Содержание

Введение

1. Резюме

2. Сведения о предприятии и отрасли

3. Описание продукции (услуг)

4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)

5. Производственный план

6. Организационный план

7. Финансовый план

8. Оценка рисков

9. Эффективность реализации бизнес-плана

Заключение

Список использованных источников

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Общие требования к оформлению ВКР содержатся в СТО 1.005-2007 «Общие требования к оформлению выпускных квалификационных работ, курсовых работ (проектов), рефератов, контрольных работ, отчетов по практикам, лабораторным работам».

### 2.1. Резюме

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его задача заключается в том, чтобы в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана, заинтересовать читателя.

Целесообразно привести информацию о новизне проекта (при наличии), его социальной значимости.

Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения. Резюме составляется на основе всех последующих разделов бизнес-плана.

## 2.2. Сведения о предприятии и отрасли

В этом разделе представляется основная информация о новом или существующем предприятии:

- когда, где и кем учреждено, каков уставный фонд;
- местоположение и взаимосвязи (характеристика достоинств и недостатков);
- направления деятельности и опыт (достигнутые успехи, реализуемые и реализованные проекты);
- основные и оборотные средства, численность работников, взаимодействие с другими структурами;
- перспективы развития (направления), цель деятельности на 3-5 лет;
- вклад в развитие региона, общественная и социальная активность; (роль в экономике региона, спонсорство и благотворительность, участие в общественных объединениях).

## 2.3. Описание продукта (услуг)

Необходимо наглядное и убедительное представление товара, его комплексная оценка. Можно представить фотографию, рисунок или же его описание. Приводятся следующие сведения:

- потребности, удовлетворяемые товаром;
- показатели качества;
- экономические показатели;
- внешнее оформление;
- сравнение с другими аналогичными товарами;
- патентная защищенность;
- что особенного в нем, почему потребитель предпочтет ваш товар товару конкурентов;
- перспективы выпуска; возможность экспорта или импортозамещения;
- краткое описание основные характеристики.

Конкурентоспособность продукции (сильные стороны конкурентов) можно охарактеризовать с использованием таблицы 1.

Таблица 1- Характеристика конкурентов

Сравниваемые показатели	Сравнительная оценка продукции предприятия с продукцией фирм-конкурентов		
	1-й продукт, фирма	2-й продукт, фирма	3-й продукт, фирма
Качество			
Дизайн			
Послепродажное обслуживание			
.....			

Оценка продукции:

"+" – лучше;

"0" – равна;

"–" – хуже.

Возможные пути повышения конкурентоспособности. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищен продукт или технология? Наличие или отсутствие лицензии на выпуск продукции; степень готовности (только идея, научно-техническая документация).

Наличие сертификации качества продукции; безопасность и экологичность. Условия поставки и упаковка; гарантия (виды гарантий и гарантийный срок); сервис (предпродажное и послепродажное обслуживание); эксплуатация (консультации, обучение).

Особенности взимания налогов и наличие льгот.

## 2.4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)

Поиск целевого рынка осуществляется путем логических рассуждений на тему: «Кто заинтересован в товарах или услугах?»

Потребители характеризуются местом в цепочке реализации: оптовые покупатели, розничные торговцы, конечные потребители.

Конкуренция – неизбежное условие рынка. Даже если конкурентов сейчас нет, то они неминуемо появятся, если бизнес будет успешным.

Среди показателей, рассматриваемых при анализе конкурентоспособности, можно отметить такие, как качество продукции, ассортимент, реклама, доступность, сервис продажи, гарантии, обслуживание покупателей, профессиональная подготовка продавцов. За основу рекомендуется принять требования покупателей к товару, мнение покупателей о конкурентах, уровень технологии, квалификацию персонала, финансовые возможности.



Таблица 2 - Основные конкуренты

Предприятия конкуренты	Доля рынка, %	Сильные и слабые стороны конкурентов	Мои сильные и слабые стороны

Дайте сравнительную характеристику своего предприятия и основных конкурентов, воспользуйтесь для этого макетом (таблица 3).

Таблица 3- Сравнительные характеристики конкурентов

Показатели	Конкуренты			Замечания о ваших особенностях в сравнении конкурентами
Занимаемая доля рынка, %				
Объем продаж (в nat. показателях)				
Широта продуктовой линии				
Уровень цены, руб.				
Качество				
Надежность продукта				
Индивидуальный подход к каждому клиенту				
Своевременность поставки				
Эксклюзивность обслуживания				
Удобство в местоположении продавца				
Наличие инфраструктуры возле фирмы				
Стимулирование сбыта (потребителей)				
Гарантия (Замена товара)				
Доставка				
Финансовое положение (рентабельность), %				
Уровень технологии				
Время деятельности предприятия, лет				

В процессе определения рынка сбыта необходимо оценить:  
 – потенциальную емкость рынка;  
 – потенциальную сумму продаж;

– свою долю на рынке (объем продаж).

Таблица 4 - Рынок сбыта продукции (услуг)

Продукт	Потребитель		Частота и кол-во за одну покупку	Кол-во в год	Цена, руб.	Объем в год	Доля рынка планируемого предприятия	
	Наименование	кол-во					%	сумма

Так же можно проанализировать рынки, расположенные на некотором расстоянии от основного рынка сбыта.

Таблица 5 - Оценка удаленных рынков сбыта

Показатели	Близлежащий город или населенный пункт местонахождения предприятия	Населенные пункты в радиусе 100 км.	Рынки, удаленные за 100 км
1 Уровень спроса	Высокий	Средний	Низкий
2 Степень удовлетворения спроса			
3 Уровень конкуренции			
4 Доля потребителей, готовых купить продукцию, %			

Подтверждением обоснованности и реальности рынка сбыта являются: материалы маркетингового исследования; протоколы о намерениях приобретения продукции; договора на поставку продукции.

При разработке ценовой политики важно определить не только уровень цен, но и стратегическую линию ценового поведения предприятия на рынке по каждому виду товара.

Необходимо обеспечить увязку цепочки «цена – качество – рентабельность», при этом рекомендуется определить:

1) как на рынке идет ценообразование, кто диктует цены (производитель или покупатель);

2) цель, достижению которой должно способствовать ценообразование;

3) диапазон цен: минимально допустимая цена — максимально возможная цена.

Необходимо обеспечить гибкость ценообразования, предусмотреть сезонность, льготы, продажу в кредит и т. п.

Таблица 6 - Цена продукции (услуг)

Продукт	Цена конкурентов	Потребители		Планируемая цена			
		Кто	Мак цена	Метод определения	диагноз цен		Цена предприятия
1.							

Далее разрабатывается индивидуальная стратегия реализации продукции и услуг. При разработке стратегии продаж важно учитывать временные факторы, такие как:

- время реализации продукта (услуги);
- время задержки платежа после поставки продукции;
- условия оплаты продукта потребителем (по факту, авансовые продажи, с предоплатой, в кредит).

Необходимо описать ценовую политику предприятия. Для определения цены можно воспользоваться методом «средние издержки + прибыль», расчет проводится по формуле:

$$Ц = ( c/c + П ) + НДС, \quad (1)$$

где Ц – цена, руб.;

c/c – полная себестоимость единицы продукции в руб.

При характеристике каналов сбыта продукции опишите методы реализации (собственная торговая сеть, мелкооптовые базы или магазины, торговые представители, агенты и др.).

Таблица 7 - Ценовая политика

Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа	Характеристика и оценка фактического состояния дел (для существующего предприятия)	Прогноз положения дел, оценка его пока затеями действия по его улучшению

Насколько цены отражают издержки вашего предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него		
Какова вероятная реакция на повышение (понижение) цены?		
Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия?		
Как относятся покупатели к установленным ценам?		
Используются ли предприятием (фирмой) политика стимулирующих цен?		
Используется ли предприятием политика стандартных цен?		
Как действует предприятие, когда конкуренты изменяют цены?		
Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям?		

Таблица 8 - Каналы сбыта продукции

Наименование элемента системы сбыта	Характеристика	Наличие (обеспеченность)	Условия

Для продаваемого продукта необходимо определить способ его продвижения к потребителю. Среди путей привлечения потребителей можно выделить следующие:

- рекламная кампания через СМИ (газеты, радио, телевидение);
- бесплатное предоставление образцов для рекламы в местах большого скопления посетителей;
- рассылка рекламных сообщений потенциальным потребителям;
- установка рекламных щитов;
- распространение рекламных объявлений;
- участие в выставках, конкурсах;

Таблица 9- Стратегия продвижения на рынок

Способы продвижения	Цена, руб.	Периодичность	Стоимость, руб.

## 2.5. Производственный план

Этот раздел составляется только той фирмой, которая собирается заниматься производством товара. Производственный план представляет информацию по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции и разработке мер по поддержанию и развитию производства. Цель раздела показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

План производственной деятельности представляет собой подробное описание необходимых для работы предприятия производственных ресурсов. Структура раздела имеет следующий вид:

- технология производства;
- производственное кооперирование;
- контроль производственного процесса;
- система охраны окружающей среды;
- производственная программа;
- производственные мощности и их развитие;
- потребность в долгосрочных активах;
- потребность в оборотных средствах;
- прогноз затрат.

Для непроизводственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

Для уже существующего предприятия, на котором внедряется новая продукция необходимо представить информацию о том, как и на каких площадях, будет производиться новая продукция (на имеющихся или на новых).

Если требуются новые площади, то опишите как предприятие собирается их приобретать, на какой территории (территории предприятия или на новой) и в какой срок.

Обеспечение площадями и помещениями возможно за счет реконструкции имеющихся, строительства новых, приобретения готовых, или благодаря поиску партнеров с необходимыми площадями и помещениями.

Затраты представьте в таблице 10.

Таблица 10 - Обеспеченность производственными площадями (участка)

Источник	Кол-во	Условия	Стоимость
1.			
2.			
...			

Если предполагается строительство нового производственного помещения то согласно сметной документации данные заносятся в таблицу 11.

Таблица 11 - Смета затрат на строительство

Наименование материалов и работ	Цена материалов и работ, руб.	Количество, шт.	Стоимость материалов и работ, руб
1.			
2.			
...			
Всего			

Потребность в площадях и оборудовании определяется после разработки технологического процесса производства продукции.

Далее следует дать характеристику необходимого оборудования, которое вам понадобится сейчас и в будущем в соответствии с планом.

При характеристике технологии производства указывается тип производства (единичное, серийное, массовое), методы его организации, структура производственного цикла, направление его деятельности приводится схема грузопотока.

Производится оценка существующей технологии по следующим направлениям:

- соответствие технологии современным требованиям;
- уровень автоматизации производства;
- возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

Если предусматривается совершенствование технологии, то составляется таблица:

Таблица 12- Мероприятия по совершенствованию технологии производства

Технологический процесс	Наименование мероприятия	Затраты времени, мин.		Снижение трудоемкости производства изделий		Повышение производительности труда, %
		по действующей технологии	по проектируемой технологии	Мин.	%	

Затем характеризуется, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделий.

Если в производственном процессе предусматривается выполнение части операции субподрядчиками, то дается обоснование решения о кооперировании, а также выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля поставляемых узлов и полуфабрикатов. Указывается наименование, местоположение и адрес фирм – субподрядчиков, виды и условия выполнения ими работ.

При характеристике контроля производственного процесса описываются последовательность, методы и средства контроля качества продукции (услуг). Может указываться нормативно-техническая документация, регламентирующая качество изготовления продукции, оказания услуг.

Система охраны окружающей среды включает в себя меры по утилизации отходов, обеспечению жизнедеятельности и соответствующие затраты.

Прогноз объемов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями предприятия. Производственная мощность рассчитывается с учетом эффективного использования производственных площадей и оборудования.

Данные об объемах выпуска каждого вида продукции в натуральных единицах представляются по периодам в таблице 13 в следующем порядке: первый год – по кварталам, второй год – по полугодиям, последующие годы – в целом за год.

Таблица 13 - Производственная программа

Вид	Ед.	Объем производства по периодам		
		200_г.	200_г.	200_г.

продукции	измерения							
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 п/г	2 п/г	
Продукция А								
Продукция Б								
.....								
Прочая реализация								

При расчете производственной программы необходимо учесть данные раздела «Потенциальные риски».

Соответствие объемов выпуска продукции имеющимся производственным мощностям определяется по данным Баланса производственных мощностей как отчетных, так и прогнозируемых на ближайшие годы с учетом ввода в действие новых мощностей, уменьшения их в результате выбытия.

Краткая характеристика имеющихся основных фондов (таблица 14) дает представление о составе, структуре, стоимости отдельных видов имущества, технических характеристиках, степени износа, необходимости ремонта или реконструкции.

Таблица 14 - Состав, структура и износ основных производственных фондов

Группа основных производственных фондов	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Уд. вес, %	Износ на начало планового периода	Остаточная стоимость, тыс. руб.	Коэффициент износа

Если предполагается расширение производства или реконструкция, то устанавливается потребность в дополнительном оборудовании (таблица 15) и общая потребность в основных фондах и нематериальных активах (таблица 16).

Таблица 15 - Потребность в дополнительном оборудовании и технических средствах

Наименование оборудования, технических средств	Тип или модель	Завод изготовитель	Кол-во, шт.	Срок поставки	Стоимость оборудования, технических средств



Оценка потребности в оборотных средствах производится методом прямого счета. Этот метод предусматривает научно обоснованный расчет величины каждого элемента оборотных средств в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в развитии техники, технологии и организации производства.

Детальный расчет потребности в оборотных средствах производится для вновь создаваемых предприятий и в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств. Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

Таблица 16- Потребность в основных фондах и нематериальных активах

В тысячах рублей

Долгосрочные активы	Действующие 200_	Общая потребность по годам			
		200_	Прирост %	200_	Прирост %
1. Нематериальные активы (патенты, торговый знак и т.п.)					
2. Основные фонды					
2.1 Земельные участки					
2.2 Здания, сооружения производственного назначения					
2.3 Рабочие машины и оборудование					
2.4 Производственный инвентарь					
2.5 Транспортные средства					
2.6 Прочие					
Итого					

Общая потребность в оборотных средствах определяется суммированием всех видов оборотных средств по элементам (таблица 17).

Таблица 17- Планирование потребности в оборотных средствах по годам

Виды и наименование ресурсов	200_					200_
	всего	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1	2	3	4	5	6	7

1. Сырье и материалы						
2. Топливо						
3. Электроэнергия						
4. Тара						
5. МБП						
6. Запасные части						
7. Незавершенное производство						
8. Готовая продукция на складе						
9. Прочие						
Итого						

Материалы и комплектующие изделия используются собственные или приобретаются у производителей, оптовиков. При выборе поставщиков особое внимание рекомендуется уделять надежности (постоянное наличие у поставщика), комплектности (максимальный ассортимент у поставщика), отпускной цене и транспортным расходам, условиям оплаты (наличные, предоплата, в кредит и др.).

Данные о потребности комплектующих и материалов можно представить в форме таблицы 18.

Таблица 18 - Комплектующие и материалы

Наименование, характеристика	Цена, руб.	Кол-во в год	Поставщик, условия, периодичность поставки	Стоимость, тыс. руб.
1.				
2.				
...				
Всего затрат				

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прилагается калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство).

Потребность в материальных ресурсах может быть представлена в форме таблицы 19:

Здесь же отмечаются условия закупки материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, надежность поставщика с точки зрения обеспечения номенклатуры, размера партий, сроков и цен поставки, наличие

опыта работы с конкретными поставщиками. Обязательно указывается возможное лимитирование поставок ресурсов.

Таблица 19 - Потребность в материальных ресурсах

Наименование вида материальных ресурсов	Потребность на программу по кварталам 200_								Поставщики
	1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.		
	в нат. выр.	сумма, т.р.	в нат. выр.	сумма, т.р.	в нат. выр.	сумма, т.р.	в нат. выр.	сумма, т.р.	
Материалы, всего в том числе: -вида А -вида Б и т.д.									
Покупные комплектующие изделия, всего, в том числе: -вида У -вида Д и т.д.									
Всего									

Цена указывается в рублях, если материал приобретается на внутреннем рынке, или в долларах, если на внешнем.

В расчетах указывается величина страхового и текущего запаса материалов. Страховой запас отмечается в процентной месячной потребности поставщика; динамический запас – в количестве дней, на которое формируется запас ресурса исходя из производственного цикла изготовления продукции, периодичности и сроков поставки. Также указывается характер использования запаса в производственном цикле равномерно: в начале, в конце, в период с \_\_\_ до \_\_\_ мес.

Величина расходов на оплату труда должна быть тщательно скоординирована с имеющимися в наличии трудовыми ресурсами, чтобы обеспечить оптимальное использование труда в производстве.

Потребность в средствах на оплату труда показана в таблице 20.

Таблица 20 - Потребность в средствах на оплату трудащ.

Категория работников	По кварталам 200_				
	1 кв.		2 кв.		и т.д.
	Численность чел.	ФОТ, т.р.	Численность чел.	ФОТ, т.р.	
Производственные рабочие основного производства					
Вспомогательные рабочие					
Руководители и специалисты основного производства					
Всего					

Смета затрат на производство может быть представлена в форме таблицы 21.

Таблица 21 - Смета затрат на производство по годам

Элементы затрат	200_				200_	200_
	всего	в т.ч. по кв.				
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Материальные затраты						
Затраты на оплату труда						
Отчисления на соц. нужды						
Амортизация основных средств						
Прочие затраты						

## 2.6. Организационный план

В этом разделе важно охарактеризовать систему управления фирмой и ее кадровую политику.

Организационная структура, распределение функций, прав, полномочий и ответственности, связи и отношения между участниками реализации бизнес-плана должны способствовать:

- сотрудничеству участников реализации проекта в достижении поставленных целей с минимальными затратами;
- созданию условий для производства высококачественной и конкурентоспособной продукции;
- разработке, освоению и продвижению на рынок новых видовпродукции.

Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

В бизнес-плане следует привести:

- производственно-технологическую структуру предприятия;
- функции ключевых подразделений;
- состав дочерних филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
- организационную структуру управления;
- организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- сведения об автоматизации системы управления.

Оптимальное сочетание в управленческой команде поведенческих, технических и концептуальных способностей, которые проявляются при организации производства, являются необходимыми для успешной реализации бизнес-проекта.

При характеристике управленческого персонала и ведущих специалистов следует указать возраст, образование, срок работы в данной фирме, предыдущие должности и места работы, опыт работы, размер заработной платы и дополнительных вознаграждений (таблица 22).

Таблица 22- Команда управления и ведущие специалисты

Ф. И. О., должность	Функции, задачи, работы, процедуры	Ср. мес. з/пл.

Предпочтение отдается сформировавшейся команде руководителей и ключевых специалистов, сочетанию в них технических управленческих, коммерческих и деловых навыков, их образованию и опыту работы, имеющимся достижениям.

Если какие-либо управленческие функции (задачи, работы, процедуры) невозможно полностью реализовать силами своего управленческого коллектива, следует привлечь консультантов и профессионалов, специализирующихся в данной области (таблица 23).

Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например, по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиту и т.п.

Таблица 23 - Партнеры по реализации проекта

Потребности проекта	Партнер (предприятие, Ф.И.О., факс, тел.)	Форма и условия партнерства	Состояние партнерства

Если предполагается поддержка федеральных, региональных органов власти или льготы, то заполняется таблица 24.

Таблица 24 - Поддержка и льготы

Документ и его реквизиты	Краткое содержание (суть и значение для проекта)

К числу поддержек и льгот можно отнести:

- первоочередное выделение земли, помещений и др.;
- предоставление длительной аренды;
- налоговые льготы;
- протекционизм государства отечественным производителям (ограничение импорта);
- экспортные льготы;
- льготные кредиты;
- возможности списания средств (кредитов) при решении определенных задач, выполнении условий;
- участие в финансировании проекта.

При характеристике правового обеспечения предприятия приводится информация о регистрации, форме собственности, учредительные документы, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и др. (табл. 25).

Таблица 25 - Правовое обеспечение

Документ и его реквизиты	Краткое содержание (суть и значение для проекта)

В таблице 25 указываются законодательные, нормативные и др. документы, если такие имеются или требуются:

- устав предприятия;
- учредительный договор;
- лицензии на право проведения работ;
- патенты (авторское право);
- сертификат качества продукции;
- сертификат уровня производства;
- международная, федеральная, региональная или местная программы;
- законодательные акты и другие решения органов власти;
- особенности налогообложения;
- договора, в том числе аренды, купли, продажи;
- гарантийные письма.

## 2.7. Финансовый план

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в стоимостном выражении.

Финансовый план поможет определить, когда и сколько средств понадобится для создания и развития прибыльного предприятия, уяснить процесс прогнозирования доходов и движения денежных средств, финансовые позиции предприятия, поможет продумать необходимые финансовые операции, а также выявить расхождения, проблемы или нереальные цифры.

Степень детализации финансовой информации, конкретные формы могут быть различны с учетом целей бизнес-плана.

Процесс финансового планирования включает:

1. Анализ финансовых показателей предприятия за предыдущий период (формы бухгалтерского баланса № 1, 2, 5)
2. Долгосрочное финансовое планирование
3. Оперативное финансовое планирование
4. Внедрение плана и контроль его выполнения.

Все финансовые расчеты выполняются в определенной последовательности.

Смета продаж составляется для определения цены и объема продаж по каждому товару и рынку. При этом учитываются данные производственного плана (таблица 26).

Таблица 26 - Смета продаж

Товар и рынок	Объем продаж	Цена за ед., руб.	Всего продаж, тыс. руб.
I.			
...			
Всего:			

Сметный объем производства в натуральном выражении должен быть тщательно сверен со сметой продаж, чтобы гарантировать сбалансированность производства и продаж в течение периода. Он складывается из ожидаемого объема продаж и необходимой величины материальных запасов на конец года за вычетом материальных запасов на начало года (если предприятие ранее существовало) (таблица 27),

Таблица 27 - Сметный объем производства

Наименование показателя	Сумма, руб.
Объем продаж	
Запасы готовой продукции на конец года	
Запасы готовой продукции на начала года	
Всего объем производства:	

Для определения сумма расходов по заработной плате всего персонала составляется таблице 28.

Таблица 28 - Расходы на персонал

№	Кол-во чел.	Оклад, тыс. руб.	Регулярность выплат	Использование		Сумма тыс. руб.	Примечание
				с мес.	по мес.		
Управленческий персонал							
Производственный персонал							
Персонал по маркетингу и прочие сотрудники							
Итого расходы							
ЕСН							
Всего расходы на персонал							

Управленческий персонал (директор, главный инженер, начальник производства, бухгалтеры, плановики и т. д.).

Производственный персонал (конструкторы, технологи, ремонтные рабочие и т. д.).

Смета накладных расходов составляется на месяц или год (таблица 29).

Таблица 29 - Смета накладных расходов

Наименование	Сумма, руб.



1. Заработная плата вспомогательного персонала	
2. Заработная плата управленческого персонала	
3. ЕСН	
4. Энергия и освещение	
5. Амортизация основных фондов	
6. Вспомогательные материалы	
7. Текущий ремонт	
8. Страхование и налог на имущество	
Всего накладных расходов	

Смета себестоимости реализованной продукции составляется на основе предыдущих смет (таблица 30).

Таблица 30 - Калькуляция себестоимости продукции

№	Наименование статьи	Ед. изм.	Кол-во	Цена	Сумм	Наличие расшифровки затрат
Итого себестоимость						

В графе "Наличие расшифровки затрат" указывается по каждой статье соответствующий раздел бизнес-плана, приложение к нему или другой документ.

Таблица 31 - Смета текущих расходов

Наименование	Сумма, руб.
Коммерческие расходы:	
1. З/п агентов по сбыту	
2. Реклама	
3. Транспортные расходы, связанные с реализацией	
4. Телефонная связь, связанная со сбытом	
...	
Всего коммерческих расходов	

Управленческие расходы: 1. З/п администр. персонала 2. З/п прочих служащих 3. Энергия и освещения 4. Арендная плата 5. Телефонная связь 6. Страхование 7. Расходы на канцтовары 8. Прочие общие расходы ... Всего управленческих расходов	
---	--

Если создается новое предприятие, то необходимо составить смету затрат на проект по форме таблицы 32.

Таблица 32 - Смета затрат на проект

Наименование элементов затрат	Кол-во	Цена	Стоимость			Наличие расшифровки затрат
			всего	в том числе		
				соб.	заем.	
1 Приобретение оборудования						
2 Проектные работы						
3 Строительно-монтажные работы						
4 Подготовка персонала						
5 Материалы и комплектующие на производство						
6 Топливо и эл. энергия на производственные нужды						
7 Аренда помещений						
8 Основная з/плата						
9 Дополнительная						
10 Начисления на з/плату						
11 Возврат займа						
12 Процент за кредит						
13 Общие производственные						

14 Внепроизводственные расходы						
15 Прочие расходы						
16 Прибыль						
17 Всего на проект						

Прогноз прибылей и убытков отражает производственную деятельность предприятия и показывает ее эффективность (покрытие производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции или услуг), полученную прибыль. Его рекомендуется составлять на ближайшие 2 – 3 года.

Таблица 33 - Прогноз прибылей и убытков

В тысячах рублей

Показатели	Первоначальное состояние	Величина показателя				2 год		3 год
		1-й год				1 п/г	2 п/г	всего
		1 кв-л	2 кв-л	3 кв-л	4 кв-л			
1 Доходы								
1.1 Поступления от продажи продукции								
1.2 Поступления по выплате %, дивидендов, арендных и лицензионных платежей								
2 Себестоимость реализованной продукции								
2.1 Прямые расходы на материалы								
2.2 Прямые расходы на з/пл с ЕСН								
2.3 Производственные накладные расходы								
3 Валовая прибыль от реализации								
4 Расходы, связанные с основной деятельностью								
4.1 Расходы на реализацию								
4.2 Общие и административные расходы								
4.3 Другие расходы								
5 Доход от основной деятельности								

6 Доходы (расходы) по неосновной деятельности (не эксплуатационные)								
6.1 Доходы от инвестиций								
6.2 Расходы по выплате %								
6.3 Прибыль (убыток) по прочим доходам и расходам								
6.4 Непредусмотренные прибыли или убытки								
7 Прибыль до уплаты налогообложения								
8 Налог на прибыль								
9 Чистая прибыль								

Прогноз движения денежных средств является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования. Поток денежных средств отличается от прибыли и имеет большое значение для небольшого предприятия. Чтобы представить процесс потока денежных средств, необходимо начать с учета денежных средств, имеющихся на начало месяца. К этой сумме прибавляются средства, полученные в течение месяца от клиентов и из других источников. Из этой суммы вычитаются денежные средства, которые расходуются каждый месяц и подразделяются на постоянные и переменные затраты. Таблица потока реальных денег состоит из трех частей:

- потока реальных денег от операционной и производственной деятельности;
- потока реальных денег от инвестиционной деятельности;
- потока реальных денег от финансовой деятельности.

Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов.

В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек; но они не представляют собой денежное обязательство. Начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств.

Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент совершения платежей.

Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, на обеспечение производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личного потребления. Если на каком-то этапе расчета сальдо реальных денег становится отрицательным, это означает, что проект в данном виде не может быть осуществлен независимо от значений интегральных показателей эффективности.

Таблица 34 - Прогноз движения денежных средств

В тысячах рублей

Наименование	Первоначальное состояние	1-ый год													
		1 кв-л			2 кв-л			3 кв-л			4 кв.				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Денежные поступления															
Продажи за наличные															
Поступления по счетам к оплате															
Другие источники (выпуск ценных бумаг, доходы от процентов и т.д.)															
2. Денежные расходы															
Производственные расходы															
Текущие расходы															
Капитальные затраты															
Прочие расходы (выплата налога на прибыль и т.д.)															
3. Рост (уменьшение) наличных денежных															
4. Баланс наличности на начало периода															
5. Баланс наличности на конец периода															
6. Минимальная сумма денежных средств															
7. Излишек (недостаток)															

Прогнозный баланс отражает финансовое состояние предприятия к определенной дате. Она показывает, насколько устойчиво финансовое положение (платежеспособность и ликвидность) предприятия, реализующего проект в конкретный момент времени. Баланс состоит из 2 частей: актива и пассива, суммарные значения которых всегда должны быть равны между собой. Актив представляет собой перечень того, что имеет предприятие в собственности.

Пассив показывает кому и сколько предприятие должно.

Таблица 35 - Прогноз баланса активов и пассивов предприятия по годам

В тысячах рублей

Актив	200_	200_	и т.д.
1 Оборотные активы			
1.1 Денежные средства, всего а) в кассе б) в банках			
1.2 Легкорезализуемые ценные бумаги			
1.3 Дебиторская задолженность			
1.4 Авансированные расходы			
1.5 Материально-производственные запасы:			
- готовая продукция			
- незавершенное производство			
- полуфабрикаты			
- сырье и основные материалы			
1.6 Внутрифирменные поставки			
1.7 Финансируемый лизинг			
Общая сумма оборотных (текущих) активов			
2 Долгосрочные инвестиции			
3 Необоротные активы			
3.1 Материальные активы:			
- имущество			
- земля			
- здания, строения			
- машины и оборудование			
- арендованное оборудование			
Общая сумма чистых материальных активов (за вычетом начисленной амортизации)			
3.2 Нематериальные активы			
- патенты			
- организационные расходы			
Итого необоротные активы			
Общая сумма активов			
Пассив			

Заемный капитал			
1 Краткосрочные обязательства			
1.1 Краткосрочные банковские ссуды			
1.2 Векселя к оплате			
1.3 Счета к оплате			
1.4 Авансы от покупателей			
1.5 Задолженность по заработной плате			
1.6 Задолженность акционерам по дивидендам			
1.7 Задолженность по выплате налогов			
1.8 Резерв по предстоящим расходам			
1.9 Задолженность по выплате премий рабочим и служащим, взносов в социальные фонды			
Общая сумма краткосрочных обязательств			
2 Долгосрочные обязательства			
2.1 Отсроченные налоговые платежи			
2.2 Долгосрочные банковские ссуды и кредиты			
2.3 Задолженность по облигациям			
2.4 Прочая долгосрочная задолженность			
Общая сумма долгосрочных обязательств			
Общая сумма задолженности (заемный капитал)			
III Собственный капитал			
1 Акционерный капитал			
а) привилегированные акции б) обыкновенные акции			
в) оплаченный капитал			
Общая сумма акционерного капитала			
2 Дополнительный оплаченный капитал			
3 Резервный капитал			
4 Фонд развития			
5 Чистая прибыль			
6 Чистая прибыль в текущем году			
7 Нераспределенная прибыль			
8 Акции в портфеле фирмы			
Общая сумма собственного капитала			
Общая сумма (обязательства и собственный капитал)			

Прогнозный баланс составляется на 3-5 лет с разбивкой по кварталам и месяцам.

Затем необходимо определить источники финансирования и выплат (табл. 36). Основными путями финансирования являются следующие:

- за счет наращивания собственного (акционерного) капитала, полученного в качестве вклада инвестора;

- за счет заемного капитала (краткосрочных и долгосрочных кредитов), предоставляемого коммерческим банком в качестве кредита под определенный процент.

Потребность в капитале определяется на основании результатов расчетов "Прогноза движения денежных средств".

Таблица 36 - Источники финансирования и выплат

Собственный (акционерный) капитал

Акционеры	Сумма, тыс. руб	Дата	Порядок выплаты взносов		
			Периодичность	с мес.	по мес.

Заемный капитал (кредиты)

Наименование займа, кредита и их особенности	Сумма, тыс. руб.	Дата	Период, месяцев

Условия регулярных выплат по займам и процентов по ним

Наименование займа	%	Выплата, процентов			Выплата займа в период		Капитализация (+)
		периодичность	с _ мес.	по _ мес	с _ мес.	по _ мес	

## 2.8. Оценка рисков

В предпринимательской деятельности всегда существует опасность того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты.

Рассмотрим основные возможные риски:

1. Риск отсутствия сбыта. Его вероятность невелика, однако, чтобы ее уменьшить, следует уже на стадии подготовки производства установить контакты с потенциальными потребителями.

2. Риск неплатежеспособности покупателей.

Вероятность этого риска оценить трудно, и сделать это надо в ходе маркетинга. Одним из вариантов является организация — обмена нашей продукции на продукцию заводов-покупателей, с последующей реализацией этой продукции через розничных торговцев.

На предприятии должны рассматриваться различные риски, связанные с различными стадиями реализации проекта (таблицы 37, 38).



Таблица 37 - Подготовительная стадия

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Удаленность от транспортных узлов	Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы
Удаленность от инженерных сетей	Дополнительные капитальные вложения на подводку электроэнергии, тепла, воды
Отношение местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта
Доступность подрядчиков на месте	Опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика
Наличие альтернативных источников сырья	Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика

Таблица 38 - Строительная стадия

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Платежеспособность заказчика	Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов.
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств
Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей
Несвоевременная поставка комплектующих	Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику
Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства

Особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам, возникающим на стадии функционирования, классификация и влияние которых отражены в таблице 39.

Таблица 39 - Стадия функционирования

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен

Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов

Для расчета риска из-за потерь прибыли (падение рентабельности) можно использовать статистические методы. Аналитическими данными являются показатели среднеотраслевой рентабельности за предшествующие  $n$  лет.

С тем, чтобы определить, насколько рискован запланированный проект, производятся расчеты в следующей последовательности:

1. Определяем средневзвешенную рентабельность через вероятности. Среднеотраслевая рентабельность составила за ряд лет –  $X_1\%$ ,  $X_2\%$ , ...,  $X_n\%$ . Планируемый уровень рентабельности –  $Y\%$ .

2. Определяем средневзвешенную рентабельность:

$$X_1\% * Y\% + X_2\% * Y\% + \dots + X_n\% * Y\% = Z\%$$

3. Далее определяем дисперсию, как сумму произведений всех квадратов разниц между средней и фактической их величиной на соответствующую величину вероятности данного события:

$$\text{Дисперсия} = (X_1\% - Z\%)^2 * (Y\%/100) + (X_2\% - Z\%)^2 * (Y\%/100) + \dots + (X_n\% - Z\%)^2 * (Y\%/100) = D\%$$

4. Находим стандартное отклонение  $\sqrt{D} = d\%$

Это значит, что наиболее вероятное отклонение рентабельности продукции от ее средней величины составит  $d\%$ , т.е. по пессимистическому прогнозу можно ожидать рентабельность продукции на уровне  $Z\% - d\%$ , а по оптимистическому прогнозу  $Z\% + d\%$ .

## 2.9. Эффективность реализации бизнес-плана

Для оценки прогнозируемых на будущее и анализа прошлых результатов деятельности предприятия могут быть рассчитаны следующие показатели:

Показатели платежеспособности и ликвидности

Это такие показатели, как отношение текущих активов предприятия к краткосрочным обязательствам и отношение текущих активов предприятия, минус запасы и незавершенное производство, к краткосрочным обязательствам.

Показатели, характеризующие управление активами: оборачиваемость товарно-материальных запасов и срок погашения дебиторской задолженности. Эти показатели дают представление о том, насколько эффективно предприятие использует активы, находящиеся в его распоряжении.

Соотношение заемных и собственных средств

Этот показатель поможет оценить финансовую устойчивость предприятия, степень его долговой зависимости, возможности для привлечения дополнительного капитала.

Таблица 40 - Финансовые коэффициенты и статистические показатели

Наименование	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1. Оборачиваемость товарно-материальных запасов					
2. Срок погашения дебиторской задолженности, дн.					
3. Срок погашения кредиторской задолженности, дн.					
4. Доля валовой прибыли в объеме продаж, %					
5. Доля чистой прибыли после уплаты налогов и процентов в объеме продаж, %					
6. Отношение заемного капитала к собственному капиталу, %					
7. Рентабельность собственного капитала, %					
8. Рентабельность активов, %					
9. Рентабельность инвестиций, %					
10. Коэффициент платежеспособности					
11. Совокупная оценка (приведенная стоимость, тыс руб.)					

### 3 .МЕТОДЫ РАСЧЕТА ОТДЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Оборачиваемость товарно-материальных запасов — отношение себестоимости реализованной продукции к объему товарно-материальных запасов.

Срок погашения дебиторской задолженности — отношение среднегодовой дебиторской задолженности к среднему объему продаж в кредит (годовому объему продаж в кредит, деленному на число дней в году).

Срок погашения кредиторской задолженности — отношение среднегодовой кредиторской задолженности к среднедневной выручке.

Рентабельность собственного капитала — отношение чистой прибыли после уплаты налогов и процентов к собственному капиталу.

Рентабельность инвестиций — отношение чистой прибыли к дисконтированной величине инвестиций. (Дисконтирование — приведение разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени — точке приведения).

Коэффициент платежеспособности — отношение текущих активов (денежные средства, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы) к краткосрочным обязательствам (кредиторская задолженность, краткосрочный долг, обязательства по уплате налога).

Совокупная оценка (приведенная стоимость), чистый дисконтированный доход — приведенная стоимость будущих прибылей или денежных потоков, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

Индекс прибыльности (индекс доходности), коэффициент чистого дисконтированного дохода — отношение дисконтированной суммы поступлений к дисконтированной сумме выплат.

Внутренняя норма рентабельности (внутренняя норма доходности, предельная эффективность капитальных вложений, процентная норма прибыли, финансовая норма прибыли) — норма дисконта, для которой дисконтированная стоимость чистых поступлений от проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций, то есть чистый дисконтированный доход равен 0.

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

$$T_{ок} = t + \frac{\text{Непокрытый остаток инвестиций N-го}}{\text{CF n-го года}}$$

CF n-го года

где t – период полного покрытия инвестиций, лет;

CF – денежный поток (Cash Flow)

Норма дисконта – это минимальная норма прибыли, ниже которой инвестиции невыгодны для предпринимателя.

#### 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Общие требования к оформлению ВКР содержатся в СТО 1.005-2007 «Общие требования к оформлению выпускных квалификационных работ, курсовых работ (проектов), рефератов, контрольных работ, отчетов по практикам, лабораторным работам».
2. Алиев, В.С. о. Бизнес-планирование с использование программы Project Expert / В.С.о. Алиев, Д.В. Чистов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
3. Бизнес-планирование / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 296
4. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 411 с.
5. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование / И.А. Дубровин. – М.: ИТК «Дашков и К», 2013. – 432 с.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание: ИНФРА-М, - 2011.
7. Горемыкин В.А. Бизнес-план. Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. М.: Ось-89, 2011. – 864 с.
8. Орлова, П.И. Бизнес-планирование / П.И. Орлова. – М.: ИТК «Дашков и К», 2013. – 284 с.
9. Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: практикум. М.: Дашков и К, 2013. – 244 с.
10. Планирование на предприятии /Е.Н. Симунин, В.М. Васильцов, Т.А. Симунина, В.С. Васильцов. М.: КНОРУС, 2010. – 336 с.
11. Прогнозирование и планирование в условиях рынка/Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. М.: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
12. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
13. Уоллас Т. Планирование продаж и операций. СПб.: Питер, 2010. – 272 с.
14. Шаш Н.Н. Бизнес-план предприятия: практические рекомендации по разработке. М.: ГроссМедия: РОСБУХ, 2009.-320 с.

## 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное учебное пособие представляет собой руководство для выполнения студентами курсовых работ по дисциплине «Планирование на предприятии». Представленный материал достаточно систематизирован по тематике курса и в соответствии со структурой курсовой работы.

Материал руководства предлагает студентам как общие положения выполнения курсовых работ, так и подробно раскрывает содержание каждого раздела бизнес – плана.

При подготовке данных методических рекомендаций автор использовал современные требования к написанию бизнес – плана, учел и предложил в структурах курсовых работ наиболее используемые аналитиками – практиками направления развития деятельности предприятий различных форм собственности. Качественному написанию работ должны способствовать предлагаемый автором список учебной литературы, а также основные требования к оформлению и оформлению курсовых, т.е. представленное учебное пособие позволяет студентам различных форм обучения качественно самостоятельно выполнить курсовое проектирование и на практике реализовать полученные знания и навыки по курсу «Планирование на предприятии».

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ .....	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	5
3. МЕТОДЫ РАСЧЕТА ОТДЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	37
4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	40
5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	40

Учебно-методическое издание

**Составители:**

Мария Николаевна Рукавицына

## ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Руководство к выполнению курсовой работы*

по направлению бакалаврской подготовки  
080500.62 Менеджмент. Экономика и управление на предприятии

В авторской редакции

Компьютерная верстка Н.А. Игнатьевой

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

Подписано в печать .Формат 60 84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,6.  
Уч.-изд. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса  
690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано: множительный участок ВГУЭС  
690600, Владивосток, ул. Державина, 57