

65.29я73

3-628

№ 5460



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Инженерно-технологическая академия

Кафедра инженерной экономики

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по составлению бизнес-плана организации**  
**деятельности на базе информационных технологий**

Таганрог

Издательство Южного федерального университета  
2015

УДК 004(07.07)

ББК 65.290-2я73

Зимовец А.В. Методические рекомендации по составлению бизнес-плана организации деятельности на базе информационных технологий: методическое пособие. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 108 с.

В данных методических рекомендациях рассмотрены теоретические и практические вопросы составления бизнес-плана по организации деятельности на базе информационных технологий. Предоставлены рекомендации по структуре и содержанию бизнес-плана, ориентированного на применение информационных технологий в деятельности предприятия, приводится пример составления такого бизнес-плана, а также даны задания для самостоятельной работы.

Рекомендовано к использованию магистрантам, обучающимся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» при изучении ими учебных дисциплин и написании выпускных квалификационных работ.

Табл.33. Ил.14.Библиогр.: 10 назв.

Рецензенты:

Башев Д.В., канд. экон. наук, директор рекламной компании ООО «Адвер»;

Чернова Т.В., д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики и финансов НОУ ВПО ТИУиЭ.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СТРУКТУРЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	6
1.1. Титульный лист .....	6
1.2. Меморандум о конфиденциальности.....	8
1.3. Резюме.....	9
1.4. Установочные данные предприятия.....	11
1.5. Продукция и услуги.....	16
1.6. Рынок.....	21
1.7. План маркетинга и продаж.....	25
1.8. Производственный план.....	36
1.9. План по персоналу.....	46
1.10. Финансовый план.....	49
1.11. Комплексный сетевой план-график разработки.....	73
1.12. Анализ рисков проекта и планируемые меры по их минимизации .....	73
1.13. Приложения.....	78
2. ПРИМЕР СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ .....	79
2.1. Общие положения.....	79
2.2. Описание продукции.....	80
2.3. Расчёт стоимости проекта .....	84
2.4. Производственный план.....	86
2.5. План по маркетингу и объёму продаж .....	89
2.6. Ценовая политика.....	92
2.7. Анализ рисков.....	93
2.8. Расчёт потребности в персонале.....	96
2.9. Помещение, используемое в целях ведения предпринимательской деятельности.....	96
3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА.....	103
Контрольные вопросы .....	103
3.1. Задание к расчетно-графической работе.....	104
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	106

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день информационные технологии в бизнесе являются не столько роскошью, сколько необходимостью. Практически все сферы предпринимательства информатизированы, что приводит к максимально эффективному и достаточно динамичному развитию общества, равно как и бизнеса.

Отрасль информационных технологий занимается созданием, развитием и эксплуатацией информационных систем. Информационные технологии призваны, основываясь и рационально используя современные достижения в области компьютерной техники и иных высоких технологий, новейших средств коммуникации, программного обеспечения и практического опыта, решать задачи по эффективной организации информационного процесса для снижения затрат времени, труда, энергии и материальных ресурсов во всех сферах человеческой жизни и современного общества. Информационные технологии взаимодействуют и часто составляющей частью входят в сферы услуг, области управления, промышленного производства, социальных процессов и т.д. Всё больше и больше предприятий и организаций начинают изначально строить свой бизнес, ориентируясь на применение в нём современных информационных технологий. И для достижения успеха требуется составление проекта (бизнес-плана) реализации предпринимательской идеи.

В зарубежной практике практически каждый предприниматель, начиная (или расширяя) свой бизнес, особенно требующий значительных капиталовложений, начинает этот процесс с его технико-экономического обоснования, т.е. фактически с составления бизнес-плана. В России также намечается эта тенденция – уже несколько лет государственные фонды поддержки предпринимательства, принимая документы на субсидирова-

ние, одним из документов требуют именно бизнес-план. Требуют, в случае необходимости, экономического обоснования проекта и коммерческие банки, и индивидуальные инвесторы. Бизнес-план постепенно и в России становится общепринятым средством организации коммерческой деятельности и управления разработанным предпринимательским проектом.

Структура бизнес-плана зависит от того, кому он адресован. Например, инвестор в первую очередь оценивает динамику капитализации бизнеса, в котором ему предлагают участвовать. Собственник предприятия рассматривает риск того, что бизнес не принесёт планируемый эффект. Исполнитель проекта видит в нём алгоритм действий по реализации проекта.

Анализ показывает, что правильно разработанный бизнес-план позволяет определить основные вопросы по проекту, просчитать финансы компании и предсказать различные варианты развития ситуации.

В настоящих методических рекомендациях рассмотрены теоретические и практические вопросы по составлению бизнес-плана организации деятельности на базе информационных технологий. Особенное внимание уделено вопросам структуры и содержанию предпринимательского проекта.

Для демонстрации рекомендуемой методики в работе приведён пример бизнес-плана организации предприятия, деятельность которого связана с использованием информационных технологий в сфере обеспечения контроля за помещениями.

# **1. Рекомендации по структуре бизнес-плана организации деятельности предприятия**

## **1.1. Титульный лист**

Титульный лист представляет собой начальную страницу бизнес-плана, на которой помещаются основные сведения о проекте. В соответствии с прил. 1 к «Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации»<sup>1</sup> для качественного восприятия информации на титульном листе могут быть размещены следующие данные:

- 1) название и адрес предприятия;
- 2) имена, адреса и телефоны основных учредителей с указанием доли в уставном капитале;
- 3) фамилия, имя, отчество руководителя организации;
- 4) суть проекта (3-5 строк);
- 5) форма участия государства в финансовом обеспечении проекта;
- 6) финансирование проекта (в процентах):
  - ✓ собственные средства;
  - ✓ заёмные средства (отдельно – отечественные и иностранные);
  - ✓ средства государственной поддержки.
- 7) характер деятельности;
- 8) сметная стоимость проекта;
- 9) сроки реализации проекта;
- 10) срок окупаемости проекта;
- 11) кем и когда разработана и утверждена проектно-сметная доку-

---

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. № 1470 «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счёт средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации» (с изм. от 20 мая, 3 сентября 1998 г.). Система доступа: нормативно-правовая база данных «Гарант». Файл-серверная некоммерческая версия. Сборка 7.08.0.163.

ментация;

12) наличие заключений государственной вневедомственной (независимой), а также экологической экспертизы (наименование организации и даты утверждения);

13) заявление о коммерческой тайне.

Образец заполнения титульного листа представлен на рис. 1.1.

Утверждаю Должность _____ Ф.И.О. _____
« » _____ 20__ г.
<b>Строго конфиденциально</b>
<b>Бизнес-план диверсификации деятельности ООО «Информационные технологии»</b>
Разработчик и исполнитель проекта – ООО «Информационные технологии»
Величина уставного капитала ООО «Информационные технологии» – 10 тыс. руб.
Сведения о составе собственников ООО «Информационные технологии»: Петров А.Н. (г. Таганрог, ул. Северная, д. 17, тел. (8624) 333-222) – 100 % уставного капитала
Директор ООО «Информационные технологии» – Трунов А.Ф. (г. Таганрог, ул. Т. Руденко, д. 45, тел. (8624) 33-82-72).
Сметная стоимость проекта – 10 млн руб.
Форма участия государства – долевое участие.
Финансирование проекта:
1. Собственные средства ООО «Информационные технологии» – 5 млн руб.

*Рис. 1.1. Образец заполнения титульного листа бизнес-плана*

2. Средства государственной поддержки – 5 млн руб.

Начало реализации проекта – июль 2015 г.

Срок проведения пусконаладочных работ – 1 год, по июль 2016 г.

Срок окупаемости инвестиций – 4 года с момента начала реализации продукции.

Проект разработан в апреле 2015 г.

Исполнитель:

Старший экономист ООО «Информационные технологии»

Никитин А.А.

тел: (8634) 322-223.

e-mail: [nikitin@inf\\_tech.ru](mailto:nikitin@inf_tech.ru)

Таганрог 2015

*Рис. 1.1. Окончание*

## **1.2. Меморандум о конфиденциальности**

Меморандум о конфиденциальности бизнес-плана составляется для предупреждения лиц, получивших для ознакомления конкретный документ, о конфиденциальности содержащейся в нём информации. Как правило, в меморандуме содержится напоминание о том, что лицо, получившее для ознакомления бизнес-план, берёт на себя ответственность за распространение содержащейся в нём информации без предварительного согласия разработчика (владельца). Также в меморандуме может содержаться информация о запрете копирования всего документа и/или отдельных его частей, а также предупреждение о запрете передачи документа третьим лицам. Может содержаться и требование о том, что если бизнес-план не вызывает у инвестора желания вкладывать средства в проект, то документ должен быть возвращён его владельцу (разработчику).

Пример меморандума о конфиденциальности приведён на рис. 1.2.



### **Меморандум о конфиденциальности**

Данные, представленные в бизнес-плане ООО «Информационные технологии» по производству лебёдок маневровых, являются коммерческой тайной. Запрещается распространять содержащуюся в бизнес-плане информацию без согласия ООО «Информационные технологии». Запрещается копировать бизнес-план, в том числе и его отдельные части.

Запрещается передавать бизнес-план третьим лицам без письменного согласия ООО «Информационные технологии».

В случае отказа от инвестирования в реализацию данного проекта бизнес-план подлежит возврату ООО «Информационные технологии».

*Рис. 1.2. Образец меморандума о конфиденциальности материалов бизнес-плана*

### **1.3. Резюме**

Вводная часть проекта, или резюме, представляет собой самостоятельный документ, содержащий основные положения бизнес-плана. Именно резюме в первую очередь читают потенциальные инвесторы, именно по резюме судят обо всём проекте. В резюме должны содержаться ответы на основные вопросы инвестора, в том числе такие, как:

- 1) какой продукт будет производиться и реализовываться предприятием (в том числе наименование, назначение, область применения, отличительные черты от конкурентных продуктов, находящихся на рынке);
- 2) каковы предполагаемые рынки сбыта (состав потенциальных покупателей, величина потребительского рынка, его географическое положение);
- 3) средства, за счёт которых предполагается осуществить проект (в

том числе размер собственных средств организации, инвестированных в проект; необходимый размер кредита, сроки его получения и погашения; участие государства в финансировании проекта и его роль в продвижении продукции; наличие соинвесторов и иных заинтересованных участников проекта, их характеристика (организационно-правовая форма, наименование, род деятельности, опыт участия в инновационных проектах и др.); гарантии. Можно также указать и итоговые экономические показатели эффективности проекта, такие как: ожидаемая выручка от реализации, прибыль, рентабельность, NPV, IRR, срок окупаемости, точка безубыточности);

4) представляет ли проект новую деятельность или приобретает готовое предприятие, или же происходит расширение собственной производственной деятельности;

5) предусматривает ли реализация проекта решение социальных вопросов (является ли деятельность приоритетной для государства (региона), создаются ли новые рабочие места, осуществляется ли прокладка дорог и коммуникаций общего пользования, происходит ли расширение жилого фонда, используется ли на предприятии труд инвалидов и т.п.)<sup>2</sup>.

В резюме инвестиционного проекта, осуществляемого действующим предприятием, целесообразно включить и основные сведения о самом предприятии:

1) об истории предприятия, его развитии за прошедшее время, а также описание текущей ситуации;

2) основных владельцев и их роли в деятельности предприятия;

3) основных достижениях предприятия;

4) основных проблемах предприятия;

---

<sup>2</sup> Наличие социальной компоненты при реализации проекта зачастую играет решающее значение, если в финансировании проекта участвует государство.

- 5) основных конкурентах (отечественных и зарубежных) и их сильных сторонах;
- 6) преимуществах предприятия перед конкурентами;
- 7) доле предприятия на рынке и тенденциях её изменения;
- 8) выпускаемой продукции;
- 9) уровне применяемых технологий;
- 10) основных потребителях (клиентах);
- 11) географии рынков сбыта;
- 12) объёме производства продукции или услуг, предоставляемых предприятием;
- 13) результаты анализа издержек;
- 14) показатели финансовой эффективности деятельности предприятия за последние два-три года;
- 15) результаты анализа слабых и сильных сторон предприятия (в том числе качество продукции или услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).

Естественно, вся информация приводится в резюме в сжатом виде (рекомендуемый объём резюме – 2-3 с.), а все последующие пункты бизнес-плана расшифровывают её и демонстрируют правильность расчётов.

Несмотря на то, что резюме фактически является первым разделом бизнес-плана, писать его следует после завершения работы над всеми остальными разделами.

#### **1.4. Установочные данные предприятия**

Установочные данные (реквизиты) предприятия представляют собой перечень данных, позволяющих однозначно идентифицировать организа-

цию. Реквизиты предприятия включают в себя:

- 1) сведения об организационно-правовой форме предприятия.

При организации бизнеса одним из важнейших этапов является выбор организационно-правовой формы. В отечественной практике существует две основные формы ведения бизнеса – индивидуальная предпринимательская деятельность и создание юридического лица. Упрощённая классификация коммерческих юридических лиц представлена на рис. 1.3.



*Рис. 1.3. Классификация коммерческих юридических лиц*

Наиболее часто встречающимися на практике вариантами регистрации предпринимательства является регистрация в качестве индивидуального предпринимателя (ИП) либо в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО). Их сравнительная характеристика приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

## Сравнительная характеристика ООО и ИП

ИП	ООО
<b>1. Объём ответственности</b>	
Ответственность ИП является неограниченной. При наличии задолженности (перед бюджетом, внебюджетными фондами, контрагентами) взыскание может быть обращено на любое имущество индивидуального предпринимателя, принадлежащее ему на праве собственности	Ответственность участника общества с ограниченной ответственностью (при отсутствии в деяниях участника соответствующего состава преступления) ограничена размером его вклада в уставный капитал
<b>2. Затраты при открытии</b>	
800 руб. – государственная пошлина; около 300 руб. – нотариальные расходы	4 000 руб. – государственная пошлина; 10 000 руб. – минимальный размер уставного капитала; около 300 руб. – нотариальные расходы; 200 руб. за каждый дополнительный экземпляр учредительных документов
<b>3. Другие обязательные требования</b>	
Нет	Наличие юридического адреса
<b>4. Учёт и отчётность</b>	
ИП освобождены от обязанности составлять и подавать бухгалтерский баланс, отчёты в органы статистики	Сдача отчётов в органы статистики обязательна. При применении общего режима налогообложения обязательно составление бухгалтерского баланса
<b>5. Административные штрафы</b>	
За административные правонарушения в сфере предпринимательской деятельности размер штрафов для ИП и ООО различается в среднем в 10 раз. За одинаковые правонарушения суммы штрафов могут составлять, например, для ИП – 3000-5000 руб., для ООО – 30000-50000 руб. Также при наличии вины руководителя ООО штраф может быть наложен и на него	
<b>6. Прекращение деятельности</b>	
ИП может быть закрыто быстро. Размер государственной пошлины –	Усложнённая процедура ликвидации, требующая широкого

160 руб.	спектра действий. Оплата объявления в специальном журнале – 3 500 руб. Нотариальные расходы 300 руб. Размер государственной пошлины при ликвидации (кроме банкротства) – 800 руб.
<b>7. Возможность компенсации морального вреда</b>	
ИП имеет право на защиту не только деловой репутации, но и своей чести и достоинства	Юридическому лицу (ООО) моральный вред не возмещается
<b>8. Занятие определёнными видами деятельности</b>	
ИП запрещено заниматься некоторыми видами деятельности (к примеру: торговля алкогольными напитками, оказание охранных услуг и т.д.)	ООО может осуществлять любые виды деятельности (в некоторых случаях – только при наличии соответствующей лицензии)
<b>9. Доступность финансирования</b>	
ИП труднее получить кредит – кредитор, заинтересованный в полном возврате денег и наличии у заёмщика внешних финансовых ресурсов, охотнее предоставит кредит группе бизнесменов, чем индивидуальному предпринимателю. ООО может предложить инвестору долю в уставном капитале, у ИП такая возможность отсутствует	До получения кредита участники ООО могут объединить свои средства, тогда как индивидуальный предприниматель в этот период вправе рассчитывать только на собственные ресурсы
<b>10. Принятие решений по ведению бизнеса</b>	
В случае занятия индивидуальной предпринимательской деятельностью груз принятия решений лежит на плечах одного человека. С другой стороны, индивидуальный предприниматель обладает всеми полномочиями и полной свободой действий, ему не нужно получать одобрение партнёров или совета директоров предприятия	В ООО решения, как правило, принимаются коллективно или, по крайней мере, с претензией на коллегиальность. Соединив собственные силы и знания, партнёры чаще достигают успеха там, где одиночка терпит поражение
<b>11. Распределение прибыли</b>	
Индивидуальному предпринимателю не приходится делиться прибылью	Прибыль в обществе с ограниченной ответственностью распределяется

<p>лю с другими лицами. Прибыль от бизнеса принадлежит исключительно владельцу, и только он принимает финансовые решения</p>	<p>ется между партнёрами пропорционально доле каждого в Уставном капитале общества. Решение о распределении прибыли принимается участниками на общем собрании участников</p>
--	--

- 2) полное (официальное) и сокращённое наименование предприятия;
- 3) данные об ИНН/КПП и кодах статистики (ОКВЭД, ОГРН, ОКПО, ОКОНХ, ОКАТО и др.);
- 4) сведения об учредителях (как физических, так и юридических лицах), включая наименование (для юридических лиц) или Ф.И.О (для физических лиц), контактные данные, размер доли в уставном капитале. Для публичных акционерных обществ допускается раскрытие данных только о крупных акционерах;
- 5) сведения о дате и месте регистрации предприятия;
- 6) сведения о наименовании и номере регистрационного документа;
- 7) юридический, физический и почтовые адреса предприятия;
- 8) сведения о руководителе предприятия, с указанием должности, Ф.И.О., контактных реквизитов;
- 9) сведения о банковских реквизитах предприятия (расчётный и корреспондентский счета, наименование обслуживающего банка, БИК, ИНН, КПП, ОГРН и ОКАТО банка);
- 10) данные о размере уставного капитала и проценте его внесения на дату составления бизнес-плана.

Основными источниками для формирования установочных данных предприятия являются: выписка из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ); устав предприятия; выписка из Единого го-

сударственного регистра предприятия и организаций (ЕГРПО); свидетельство о постановке на учёт юридического лица в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации; свидетельство о государственной регистрации юридического лица; сведения из банка об открытых счетах предприятия.

### **1.5. Продукция и услуги**

В разделе «Продукция и услуги» следует дать определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены предприятием к реализации. Особенностью написания данного раздела является использование ясного, чёткого языка, понятного для неспециалиста; крайне не рекомендуется использование профессионального жаргона. Однако можно кратко описать некоторые особенности технологий, необходимых для производства продукции или услуг.

Несомненным достоинством будет являться акцент, сделанный на уникальности продукции или услуг. Таким уникальным свойством могут быть, к примеру, использование новых технологий, более высокое по сравнению с конкурентами качество товара, низкая себестоимость или, в конце концов, какое-то особенное достоинство товара или услуги, удовлетворяющее запросам покупателей. Если есть возможность, следует подчеркнуть возможность в дальнейшем совершенствования данной продукции или услуги.

Если у предприятия имеются патенты или авторские права на производимый продукт или существуют иные причины, которые могут препятствовать появлению конкурентов (уникальность технологии, наличие эксклюзивных прав на распространение и т.д.), то следует указать и эту информацию.

Не будет лишним представление наглядного изображения продукта,



который является предметом бизнес-плана. Лучше всего, если это будет натуральный образец, его фотография или рисунок.

Следует также определить прогнозный объём продаж с разбивкой по периодам с учётом сезонности продаж и целевым сегментам рынка сбыта. По каждому из указанных сегментов целесообразно определить потенциальную долю рынка по нескольким вариантам прогнозов: консервативному, оптимистическому и наиболее вероятному.

Итак, примерная структура раздела «Продукция и услуги» должна включать в себя следующие разделы:

- 1) наименование продукции / услуги;
- 2) назначение и область применения продукции / услуги;
- 3) краткое описание и основные характеристики;
- 4) конкурентоспособность продукции / услуги, по каким параметрам она превосходит конкурентов, по каким уступает им. Целесообразно провести расчёт интегрального показателя конкурентоспособности разрабатываемого продукта с имеющимися аналогами (см. пример в табл. 1.2).

Рекомендуется проводить сравнение по всем наиболее близким конкурентам (аналогам).

Таблица 1.2

Пример средневзвешенной балльной оценки конкурентного положения<sup>3</sup>

Показатель	Весовой коэффициент $\alpha_i$	Разрабатываемый продукт			Аналог		
		Количественная (качественная) оценка показателя	Балльная оценка показателя <sup>4</sup> $\beta_i$	Средневзвешенное $\alpha_i \times \beta_i$	Количественная (качественная) оценка показателя	Балльная оценка показателя $\beta_i$	Средневзвешенное $\alpha_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8
Вес (кг)	0,02	15	8	0,16	20	6	0,12
Тяговое усилие (кг)	0,03	150	5	0,15	155	6	0,18
Наработка на отказ (ч.)	0,1	2000	7	0,7	2000	7	0,7
Цена (руб.)	0,15	45000	8	1,2	90000	4	0,6
...	...	...	...	...	...	...	...
<b>ИТОГО</b>	<b>1,0<sup>5</sup></b>			<b>6,63</b>			<b>4,8</b>

Естественно, продукт, набравший наибольший итоговый средневзвешенный балл, будет обладать большей конкурентоспособностью.

Структура и состав «показателей» во многом зависят от характеристик разрабатываемого продукта. В общем случае можно порекомендовать уделить внимание следующим группам показателей:

✓ показателям назначения – производительность; пропускная способность; пространственные, мощностные, температурные и иные преде-

<sup>3</sup> Для заполнения таблицы удобно использовать технические паспорта сравниваемых продуктов.

<sup>4</sup> Как правило, используется 10-балльная шкала, причём 0 (ноль) соответствует наихудшей характеристике, 10 (десять) – наилучшей.

<sup>5</sup> ВАЖНО! Весовые коэффициенты характеризуют важность конкретного показателя для потенциального покупателя. Большее значение весового показателя должно характеризовать большую важность показателя для клиента. Сумма весовых коэффициентов ВСЕГДА должна составлять 1,0 (единицу).

лы работы; физико-химические и иные свойства; содержание полезного вещества и вредных примесей; выход годного вещества и т.д.;

✓ эксплуатационным показателям – масса; габариты; рабочие характеристики (напряжение сети, частота, мощность и т.д.); энергопотребление; условия эксплуатации (рабочая температура, давление, влажность и т.д.); удельный расход сырья, материалов; количество и квалификация обслуживающего персонала и т.д.;

✓ показателям транспортабельности – средняя продолжительность подготовки продукции к транспортировке; средняя трудоёмкость подготовки продукции к транспортированию; средняя продолжительность установки продукции на средство транспортирования; коэффициент использования объёма средства транспортирования и т.д.;

✓ эргономическим показателям – гигиенические, антропометрические психофизиологические и эстетические характеристики продукции;

✓ показателям безопасности – время срабатывания защитных устройств; надёжность электрической, термической, радиологической и иной изоляции и т.д.;

✓ показатели надёжности, в том числе показателям безотказности (вероятность безотказной работы, средняя наработка на отказ, наработка на отказ), долговечности (период времени между средними (капитальными) ремонтами, период времени до списания и т.д.); сохраняемости, ремонтпригодности и т.д.;

✓ экологическим показателям – содержание вредных примесей, выбрасываемых в окружающую среду; вероятность выбросов в окружающую среду вредных частиц, газов, излучений при хранении, транспортировке и эксплуатации;

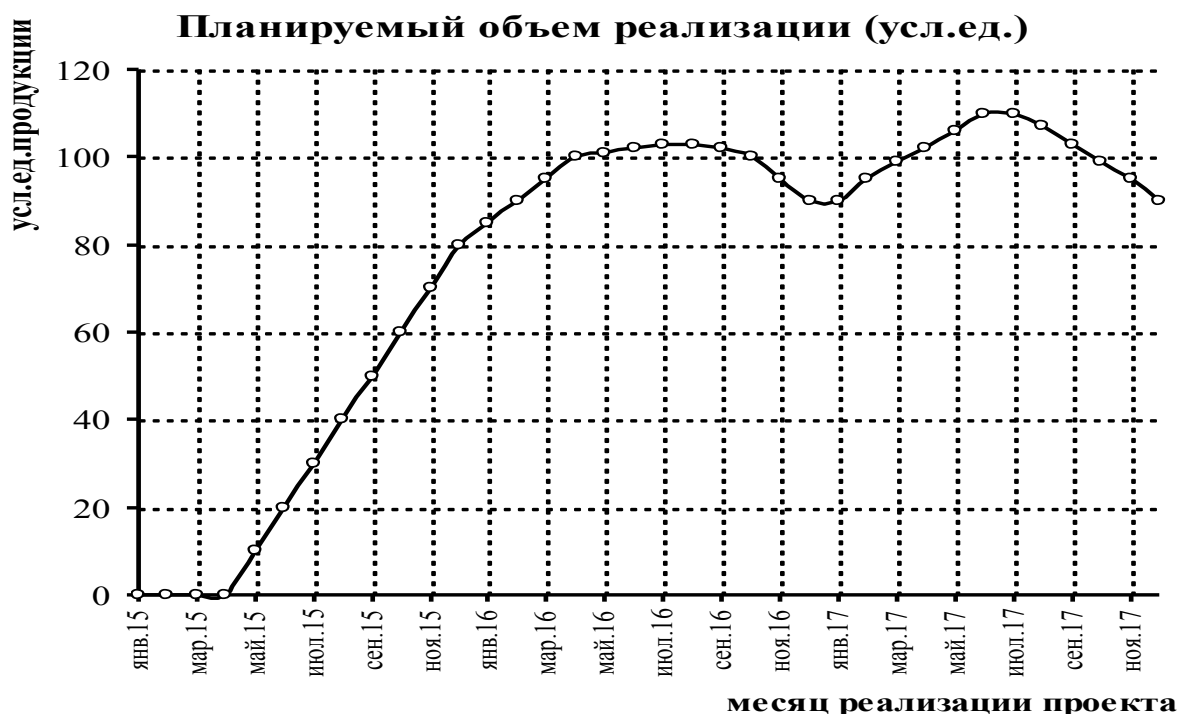
✓ показателям экономическим – себестоимость; цена; годовой объём продаж; годовые эксплуатационные расходы и т.д.

5) патентоспособность и авторские права;

6) наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции.

Необходимо решить, надо ли вообще прибегать к использованию товарных знаков, лицензированию и т.д., так как это приведёт к дополнительным и неоправданным затратам (на проведение патентных исследований, разработку торговой марки, патентование и др.);

7) степень готовности к выпуску и реализации продукции. Следует учитывать, что невозможно в первый же день продаж завоевать весь рынок; этот процесс может растянуться на достаточно длительный период, и поэтому следует учитывать, а стоит ли сразу планировать максимально возможный объём выпуска или стоит составить календарный план-график выхода на проектную мощность в течение технологически и экономически оправданного периода времени. Пример такого план-графика (с учётом сезонности) представлен на рис. 1.3;



*Рис. 1.3. Пример графика выхода предприятия на запланированную производственную мощность (с учётом сезонности)*

8) наличие сертификата качества на продукцию;

9) безопасность и экологичность. Данному показателю следует

уделить особое внимание. Необходимо указать, в каких случаях, кому/чему и какого вида может быть нанесён урон и какие действия должны быть предприняты для минимизации потенциального риска. Если имеется заключение экологической экспертизы, следует указать и его;

10) условия поставки и упаковка. При принятии решений по отгрузке товаров покупателям на условиях EXW, FCA, CPT, DAP и др. согласно «Инкотермс –2010» надо отчётливо представлять, кто оплачивает фрахт, страховку, а также момент перехода права собственности от продавца к покупателю и принятия на себя риска по случайной утере или порче товара;

11) гарантии и сервис. При принятии решений по гарантиям и сервису необходимо предусмотреть затраты на обеспечение взятых на себя обязательств (гарантийные мастерские, запасные части, персонал и т.д.);

12) эксплуатация. Следует указать рекомендуемые и допустимые условия эксплуатации, необходимость и частоту проведения технического обслуживания и подстройки, требования к квалификации персонала и др.;

13) утилизация после окончания эксплуатации. Следует указать, допускается ли утилизация обычным путём, или необходимо соблюдать конкретные условия. Если утилизацию по каким-либо причинам нельзя проводить обычным путём (к примеру, возможно нанесение ущерба здоровью и/или окружающей среде), то следует предусмотреть соответствующие технологии переработки (захоронения) продукта, что также потребует дополнительных затрат.

## **1.6. Рынок**

Чтобы убедиться в достаточной привлекательности производства и реализации товаров, предприятию нужно провести тщательную оценку текущего и будущего спроса на свои товары. При удовлетворительных ре-

зультатах на следующем этапе производят сегментирование рынка для выявления групп потребителей и нужд, которые предприятие может удовлетворить наилучшим образом.

Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга (т.е. с одинаковыми потребностями и спросом).

Предприятие может использовать три подхода к рынку:

1) массовый маркетинг – решение о массовом производстве и массовом распространении одного товара и попытки привлечь к нему покупателей всех типов;

2) товарно-дифференцированный маркетинг – решение о производстве двух или более видов товаров с разными свойствами, разного качества, в разной расфасовке и т.д. с целью предложения рынку разнообразных товаров предприятия, отличающихся от товаров конкурентов;

3) целевой маркетинг (концентрированный) – решение о разграничении различных групп покупателей, составляющих рынок, и разработке соответствующих товаров для каждого целевого рынка.

Основными мероприятиями целевого маркетинга являются (рис. 1.4):

- ✓ сегментирование рынка;
- ✓ выбор целевых сегментов рынка;
- ✓ позиционирование товара на рынке.



*Рис. 1.4. Мероприятия целевого маркетинга*

Сегментирование рынка представляет собой разбивку рынка на чёткие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и / или комплексы маркетинга в зависимости от потребностей. Для описания лучших с точки зрения предприятия возможностей сегментирования оно использует разные критерии. При потребительском маркетинге основными критериями для сегментирования служат следующие переменные:

- ✓ географические (регион, административное деление, численность и плотность населения в регионе, климат и др.);
- ✓ демографические (возраст, пол, размер семьи, уровень дохода, профессия, образование, национальность, религия и др.);

- ✓ психографические (принадлежность к тому или иному социальному слою, стиль жизни, личные качества и др.);
- ✓ поведенческие (степень случайности покупки, поиск выгод, степень нуждаемости в продукте, степень готовности купить продукт и др.).

Сегментирование рынков продуктов it-характера назначения рекомендуется производить:

- ✓ по разновидностям конечных потребителей;
- ✓ весомости заказчика;
- ✓ географическому местонахождению потребителей.

Эффективность аналитической работы по сегментированию зависит от того, в какой мере получаемые сегменты поддаются замерам, оказываются доступными, солидными и пригодными для проведения в них целенаправленных действий.

Затем необходимо отобрать один или несколько самых выгодных для себя сегментов рынка. Но для этого сначала предстоит решить, какое именно количество сегментов следует охватить.

Планируя свою деятельность, предприятие может как пренебречь различиями в сегментах (недифференцированный маркетинг), так и разработать разные рыночные предложения для разных сегментов (дифференцированный маркетинг) или даже сосредоточить свои усилия на одном или нескольких сегментах.

В данном случае многое зависит от ресурсов предприятия, степени однородности продукции и рынка, этапа жизненного цикла товара и маркетинговых стратегий конкурентов.

Сегменты рынка можно оценивать как с точки зрения присущей им привлекательности, так и с точки зрения сильных деловых сторон, кото-



рыми предприятие должно обладать, чтобы добиться успеха в конкурентном сегменте.

Выбор конкретного рынка определяет и круг конкурентов предприятия, и возможности позиционирования товара (т.е. обеспечения товару конкурентного положения на рынке). После изучения позиций конкурентов на рынке предприятие решает, занять ли место, близкое к позиции одного из конкурентов, или попытаться заполнить выявленную на рынке незаполненную «нишу». Если предприятие займёт позицию рядом с одним из конкурентов, оно должно дифференцировать своё предложение за счёт качества товара, его цены, гарантий покупателям, организации сервиса и т.д.

Количественную оценку конкурирующих предприятий на рынке можно определить по средневзвешенной балльной оценке (аналогично тому, как это делалось для товаров – см. табл.1.1).

Решения о точном позиционировании позволяет предприятию приступить к следующему этапу, а именно к детальному планированию комплекса маркетинга.

## **1.7. План маркетинга и продаж**

### ***1.7.1. Общая характеристика раздела***

Информация «Плана маркетинга и продаж» призвана убедить инвестора в существовании рынка сбыта для продукции компании. Примерная структура раздела может включать:

- 1) определение внешних и внутренних параметров среды предприятия;
- 2) описание требований потребителей к продукции и возможностей компании удовлетворить эти требования;
- 3) определение конкурентов и анализ их сильных и слабых сто-

рон;

4) описание рынка сбыта продукции;

5) описание поставки товара от места производства к месту продажи или потребления – упаковка, складирование в месте производства, комплектование для отправки, транспортировка к месту продажи, предпродажный сервис, продажа, послепродажное обслуживание;

6) описание канала сбыта продукции (магазин розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, разъездная служба (агенты, коммивояжеры) и др.);

7) стратегию привлечения потребителей исходя из возможностей предприятия (рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.);

8) механизм формирования цен и определение объёма сбыта продукции.

### ***1.7.2. Анализ окружения***

Анализ внутренней среды предприятия должен содержать ответы на следующие стратегические вопросы:

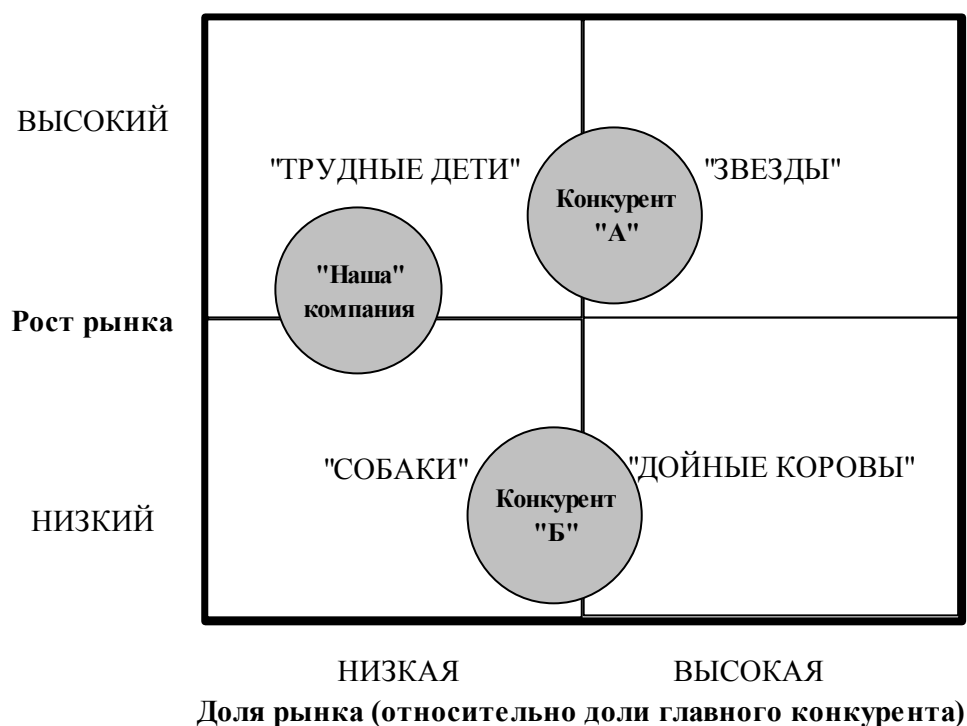
✓ каковы размеры рынка, на котором будет реализовываться продукция и какова тенденция его роста; какова доля «нашей» фирмы на рынке. В данном пункте рекомендуется провести анализ рынка с помощью матрицы «BCG» или любой иной аналогичной (рис. 1.5);

✓ каково географическое расположение рынков сбыта;

✓ кто является стратегическим потребителем данного вида продукции;

✓ цикличен ли спрос на продукцию, и если «да», то каков его период;

✓ каковы прогнозы роста спроса на долгосрочную перспективу.



*Рис. 1.5. Пример анализа рыночного положения фирмы с помощью матрицы «BCG»*

Необходимо также проанализировать наличие, доступность, цены, перспективы бесперебойного обеспечения предприятия (на протяжении его жизненного цикла) необходимыми ресурсами, в том числе:

- ✓ сырьём, материалами, комплектующими изделиями, покупными полуфабрикатами;
- ✓ энергетическими ресурсами (электроэнергией, тепловой энергией, топливом, водой, инертными газами, сжатым воздухом и т.д.);
- ✓ трудовыми ресурсами;
- ✓ финансовыми ресурсами;
- ✓ информацией.

Анализируются также доступность и цены приобретаемого капитального имущества:

- ✓ земельные участки;
- ✓ здания и сооружения;

- ✓ передаточные устройства;
- ✓ оборудование;
- ✓ транспортные средства;
- ✓ инструменты;
- ✓ инвентарь и др.

Немаловажное значение имеет анализ основных сведений о конкурентах, в том числе:

- ✓ формируется перечень, в котором наименования фирм-конкурентов располагаются в порядке убывания их значимости, и определяются главные среди них;
- ✓ определяются их потенциальные задачи и стратегии;
- ✓ определяются размеры и показатели занимаемых долей рынка основными конкурентами;
- ✓ производится сравнение способов продвижения товаров на рынке;
- ✓ выявляются сильные и слабые стороны конкурентов.

Анализ внешней среды предприятия включает в себя ответы на следующие вопросы:

1. Политическая обстановка – даётся прогноз стабильности (нестабильности) политической ситуации и определяются факторы, эту стабильность определяющие.

2. Экономическая обстановка – производится анализ:

- ✓ состояния общей деловой активности в целом по стране и по целевым регионам в частности (снижение, стагнация, подъём, стабильность);
- ✓ тенденций инфляции (дефляции) как в целом по стране, так и относительно разрабатываемого продукта и его комплектующих;
- ✓ кредитно-денежной политики;

- ✓ инвестиционной обстановки и др.

Из анализа этих факторов формируются сведения об экономическом окружении проекта, которые могут включать в себя:

- ✓ прогноз общего индекса инфляции и прогноз абсолютного или относительного (по отношению к общему индексу инфляции) изменения цен отдельных продуктов и ресурсов на весь период реализации проекта;
- ✓ прогноз изменения обменного курса валюты или индекса внутренней инфляции иностранной валюты на весь период реализации проекта (при необходимости);
- ✓ сведения о системе налогообложения.

Примерная форма представления информации об экономическом окружении проекта приведена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Сведения об экономическом окружении проекта

Этап реализации проекта	0	1	...
Длительность этапа (месяц, квартал, годы)			
Показатели			
Темп инфляции (или общий индекс инфляции по отношению к базисному моменту на конец шага), % в год			
Индекс валютного курса (или индекс внутренней инфляции иностранной валюты)			
Темп, или индекс, роста цен в отдельности на продукцию, основные средства, материальные, трудовые ресурсы и услуги <sup>6</sup> , % в год			
Ставки налогов, обязательных к уплате предприятием			

Источниками информации об экономической обстановке являются перспективные планы и прогнозы органов государственного управления в области экономической политики и финансов, анализ тенденций изменения цен и валютного курса, анализ структуры цен на продукты (услуги) и

<sup>6</sup> В случае, когда прогнозные индексы цен на продукты и ресурсы не отклоняются от общего индекса инфляции или при отсутствии обоснованных прогнозов для этих отклонений, соответствующие позиции могут не заполняться.

ресурсы в России и в мире.

3. Социальные факторы – играют большую роль в формировании спроса на продукцию конечного потребления и гораздо меньшую – при формировании спроса на it-продукцию промышленного назначения. В случае необходимости следует провести анализ таких показателей, как:

- ✓ глубина расслоения общества;
- ✓ уровень доходов;
- ✓ уровень безработицы;
- ✓ социальная защита;
- ✓ покупательная способность населения и др.

4. Законодательство. В данном пункте следует указать ожидаемые изменения в следующих законодательных актах:

- ✓ Гражданский кодекс РФ;
- ✓ Налоговый кодекс РФ;
- ✓ Трудовой кодекс;
- ✓ антидемпинговое, антимонопольное и иное аналогичное законодательство;
- ✓ законодательство в сфере защиты прав потребителей;
- ✓ законодательство по безопасности и качеству товаров;
- ✓ законодательство по охране труда и технике безопасности;
- ✓ законодательство по охране окружающей среды и др.

Кроме основных законодательных актов, необходимо изучение и анализ законодательных актов, касающихся конкретной предпринимательской деятельности.

Очень важной информацией для любого инвестиционного проекта является информация о системе налогообложения, которая должна включать полный перечень налогов, сборов, акцизов, пошлин и иных аналогичных платежей. С точки зрения учёта в расчётах эффективности инве-

стиционных проектов налоги и иные обязательные платежи могут быть разделены на следующие виды:

- ✓ налог на добавленную стоимость (НДС);
- ✓ налог на прибыль;
- ✓ налог на имущество;
- ✓ земельный налог;
- ✓ таможенные пошлины и сборы;
- ✓ начисления на заработную плату;
- ✓ налоги на сырьё.

По каждому виду налогов необходимо привести следующие сведения:

- ✓ база налогообложения;
- ✓ ставка налога;
- ✓ периодичность выплат налога (сроки уплаты);
- ✓ льготы по налогу.

5. Научно-технические факторы, включая:

- ✓ достижения фундаментальных и прикладных НИР;
- ✓ факторы ускорения НТП;
- ✓ рост ассигнований в данной сфере на НИР и ОКР;
- ✓ положение дел в отрасли и др.

6. Природные факторы:

- ✓ доступность (дефицит) необходимого для производства сырья;
- ✓ рост цен на топливо и энергию;
- ✓ возможность загрязнения окружающей среды и методы противодействия этому.

7. Демографические факторы (для сферы ИТ – играют незначительную роль):

- ✓ изменения численности населения;

- ✓ возрастной состав населения;
- ✓ рождаемость и смертность;
- ✓ миграция населения;
- ✓ род занятий;
- ✓ образование;
- ✓ уровень доходов и др.

### ***1.7.3. Ценообразование***

Цена товара определяется исходя из сложившейся конъюнктуры рынка, а также уровня рентабельности, достаточного для поддержания стабильного финансового состояния и платёжеспособности организации. На уровень цен могут оказывать влияние большое количество факторов, вследствие чего для его обоснования следует указать следующее:

1. Тип рынка, на котором будет реализовываться товар. На практике принято выделять следующие типы рыночных структур:

- ✓ При чистой монополии, т.е. когда предприятие будет единственным продавцом на рынке. В этом случае есть все шансы устанавливать практически любую цену, только бы её выдержал рынок.

- ✓ В случае олигополии, рынок состоит из небольшого числа крупных продавцов, на которые приходится основная часть продажи отрасли. Продавцы на этом рынке весьма чувствительны к политике ценообразования конкурентов, однако избегают ценовых войн.

- ✓ Рынок монополистической конкуренции состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен, за счёт предложения покупателям диверсифицированных товаров и услуг.

- ✓ Рынок чистой конкуренции состоит из множества продавцов и покупателей стандартизированного товара. Отдельный продавец в данном



случае не может оказывать большого влияния на уровень текущих рыночных цен и вынужден устанавливать её, руководствуясь принципом «как у других».

2. Цели, которые ставит себе предприятие. Такими целями могут быть:

✓ обеспечение выживаемости. Попавшие в трудное финансовое положение, предприятие прибегает к ценовым уступкам до тех пор, пока снижение цены покрывает издержки;

✓ максимизация текущей прибыли. В случаях, когда текущие финансовые показатели для предприятия важнее долговременных, оно назначает такие цены, которые обеспечат максимальные поступления текущей прибыли;

✓ завоевание лидерства по показателям доли рынка. Предприятие, которому принадлежит большая доля рынка, будет иметь низкие издержки и высокие долговременные прибыли;

✓ завоевание лидерства по показателям качества товара. Предприятие, поставившее цель добиться, чтобы его товар был самым высококачественным из всех предлагаемых на рынке, обычно устанавливает на него высокие цены, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение дорогостоящих НИОКР.

3. Эластичность спроса на предлагаемый товар. В данном случае эластичность представляет собой меру реакции потребительского спроса на изменение уровня цен<sup>7</sup>. При неэластичном спросе рекомендуется повышать цену, а при эластичном – имеет смысл снижать цену (правда ни в коем случае не ниже себестоимости).

---

<sup>7</sup> В аналитическом виде формула для определения эластичности спроса имеет вид

$$E_{Qd} = f'(Q)dp \times \frac{P}{Q},$$

где Q – функция спроса, P – цена реализации продукции.

4. Принятый на предприятии механизм ценообразования. Принято выделять следующие механизмы:

✓ расчёт цены по методу «средние издержки плюс прибыль». Метод заключается в начислении определённой наценки на полную себестоимость товара;

✓ расчёт цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли. Этот метод ценообразования требует рассмотрения разных вариантов цен и их влияния на объём продаж, необходимый для преодоления точки безубыточности и получения целевой прибыли;

✓ установление цены на основе ощущаемой ценности товара. В этом случае основным фактором ценообразования считаются не издержки продавца, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара в комплексах маркетинга используются неценовые приёмы воздействия. Цена в этом случае призвана отражать ощущаемую ценностную значимость товара;

✓ установление цены на основе уровня текущих цен. При установлении цен с учётом уровня текущих цен предприятие в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек и спроса;

✓ стратегия «снятия сливок». В данном случае на товар изначально устанавливаются самые высокие цены, которые только возможно запросить в определённом сегменте рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, предприятие снижает цену, чтобы привлечь следующий сегмент рынка, который устраивает новая цена. Действуя подобным образом, предприятие снимает максимально возможные финансовые «сливки» с самых разных сегментов рынка.

Возможны и иные факторы, оказывающие влияние на механизм ценообразования разработанного продукта.

Можно также указать и механизм установления скидок и надбавок на продукцию, к примеру, за авансовый платёж, своевременное исполнение условий контракта, приобретение клиентом оптовой партии товара и др.

#### ***1.7.4. Продвижение товара***

Продвижение товара на рынок представляет собой деятельность по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Основные методы продвижения товара представлены в виде:

- ✓ прямых (личных) продаж;
- ✓ продаж с помощью крупнооптовых посредников;
- ✓ продаж с помощью мелкооптовых посредников;
- ✓ продаж с использованием комиссионеров и агентов.

Выбор канала распределения зависит от многих факторов, основными из которых следует признать следующие:

- ✓ способ оплаты;
  - ✓ механизм перераспределения рисков;
  - ✓ принятые механизмы ведения переговоров и оформления заказа
- и др.

Для продвижения товара на рынок можно использовать один из следующих механизмов:

- ✓ рекламу;
- ✓ стимулирование сбыта;
- ✓ пропаганду;
- ✓ личные продажи.

Реклама считается наиболее результативным методом воздействия на покупателей. Определив задачи рекламы (информативная, увещева-

тельная, напоминающая), следует определить величину рекламного бюджета на реализуемый товар. Данные о величине средств, направляемых на рекламу, целесообразно отобразить в том виде, как это представлено в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Образец бюджета рекламы

Вид рекламы	Краткое описание или макет	Единица измерения	Стоимость за единицу (руб.)	Стоимость в конкретный период реализации проекта (тыс. руб.)		
				1	2	...
Прямая рассылка	...	письмо		-	1000	...
Реклама в специальных изданиях	...	см <sup>2</sup>		100	100	...
Реклама по центральному телевидению	...	секунда		1000	500	...
Наружная реклама	...	м <sup>2</sup>		150	150	...
Сувенирная реклама	...	ед. сувенирной продукции		-	-	...
Реклама в местах продаж	...	вывеска		1000	-	...
<b>ИТОГО</b>				<b>2250</b>	<b>1750</b>	<b>...</b>

Следует определить, какое число лиц в рамках целевой аудитории должно ознакомиться с его рекламной кампанией за конкретный отрезок времени, а также сколько раз за конкретный отрезок времени должен будет столкнуться с рекламным обращением средний представитель целевой аудитории.

### 1.8. Производственный план

Количество этапов и работ, выполняемых на каждом этапе в процессе реализации проекта, зависит от особенностей конкретного проекта. Но

практически все инвестиционные проекты выполняются в три этапа:

- 1) предпроизводственный период;
- 2) освоение производства или рынка;
- 3) работа на полную (проектную) мощность.

Ориентировочный состав работ первого (предпроизводственного) этапа может быть следующим:

- ✓ государственная регистрация предприятия;
- ✓ получение лицензии на право деятельности;
- ✓ проектные работы;
- ✓ приобретение (аренда) земельного участка и подготовка строительной площадки;
- ✓ строительно-монтажные работы;
- ✓ закупка оборудования и др. основных средств;
- ✓ монтажные и пусконаладочные работы;
- ✓ обучение персонала;
- ✓ сдача объектов в эксплуатацию.

На втором этапе следует указать основные направления НИР и ОКР.

Основные этапы НИР могут включать в себя:

- ✓ разработку технического задания (ТЗ) НИР;
- ✓ выбор направления исследования;
- ✓ теоретические и экспериментальные исследования;
- ✓ обобщение и оценку результатов исследований.

Конкретный состав этапов и работ на них определяется, естественно, спецификой НИР. Примерный перечень работ на этапах НИР представлен в табл. 1.5.

Примерные этапы и состав работ НИР

Этапы НИР	Состав работ
Разработка ТЗ НИР	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ научное прогнозирование;</li> <li>✓ анализ результатов фундаментальных и поисковых исследований;</li> <li>✓ изучение патентной документации</li> </ul>
Выбор направления исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ формулирование возможных направлений решения задач, поставленных в ТЗ НИР, и сравнительная оценка;</li> <li>✓ выбор и обоснование принятого направления исследований и способов решения задач;</li> <li>✓ сопоставление ожидаемых показателей новой продукции после внедрения результатов НИР с существующими показателями изделий-аналогов;</li> <li>✓ оценка ориентировочной экономической эффективности новой продукции;</li> <li>✓ разработка общей методики проведения исследований</li> </ul>
Теоретические и экспериментальные исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ разработка рабочих гипотез, построение моделей объекта исследований, обоснование допущений;</li> <li>✓ выявление необходимости проведения экспериментов для подтверждения отдельных положений теоретических исследований или для получения конкретных значений параметров, необходимых для проведения расчётов;</li> <li>✓ разработка методики экспериментальных исследований, подготовка моделей, а также испытательного оборудования;</li> <li>✓ проведение экспериментов, обработка полученных данных;</li> <li>✓ сопоставление результатов эксперимента с теоретическими исследованиями;</li> <li>✓ корректировка теоретических моделей объекта;</li> <li>✓ проведение при необходимости дополнительных экспериментов;</li> <li>✓ проведение технико-экономических исследований</li> </ul>

Этапы НИР	Состав работ
Обобщение и оценка результатов исследований	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ обобщение результатов предыдущих этапов работ;</li> <li>✓ оценка полноты решения задач;</li> <li>✓ разработка рекомендаций по дальнейшим исследованиям и проведению ОКР;</li> <li>✓ разработка проекта ТЗ на ОКР;</li> <li>✓ составление итогового отчёта;</li> <li>✓ приёмка НИР комиссией</li> </ul>

После завершения прикладных НИР, при условии положительных результатов экономического анализа, удовлетворяющего фирму с точки зрения её целей, ресурсов и рыночных условий, приступают к выполнению опытно-конструкторских работ (ОКР). ОКР – важнейшее звено материализации результатов предыдущих НИР. На основе полученных результатов исследований создаются и отрабатываются новые товары.

Основные этапы ОКР могут включать в себя следующие работы:

1. Разработку ТЗ на ОКР.
2. Техническое предложение.
3. Эскизное проектирование.
4. Техническое проектирование.
5. Разработку рабочей документации для изготовления и испытаний опытного образца.
6. Предварительные испытания опытного образца.
7. Государственные (ведомственные) испытания опытного образца.
8. Отработку документации по результатам испытаний.

Примерный перечень работ на этапах ОКР приведён в табл. 1.6.

Таблица 1.6

## Примерный перечень работ на этапах ОКР

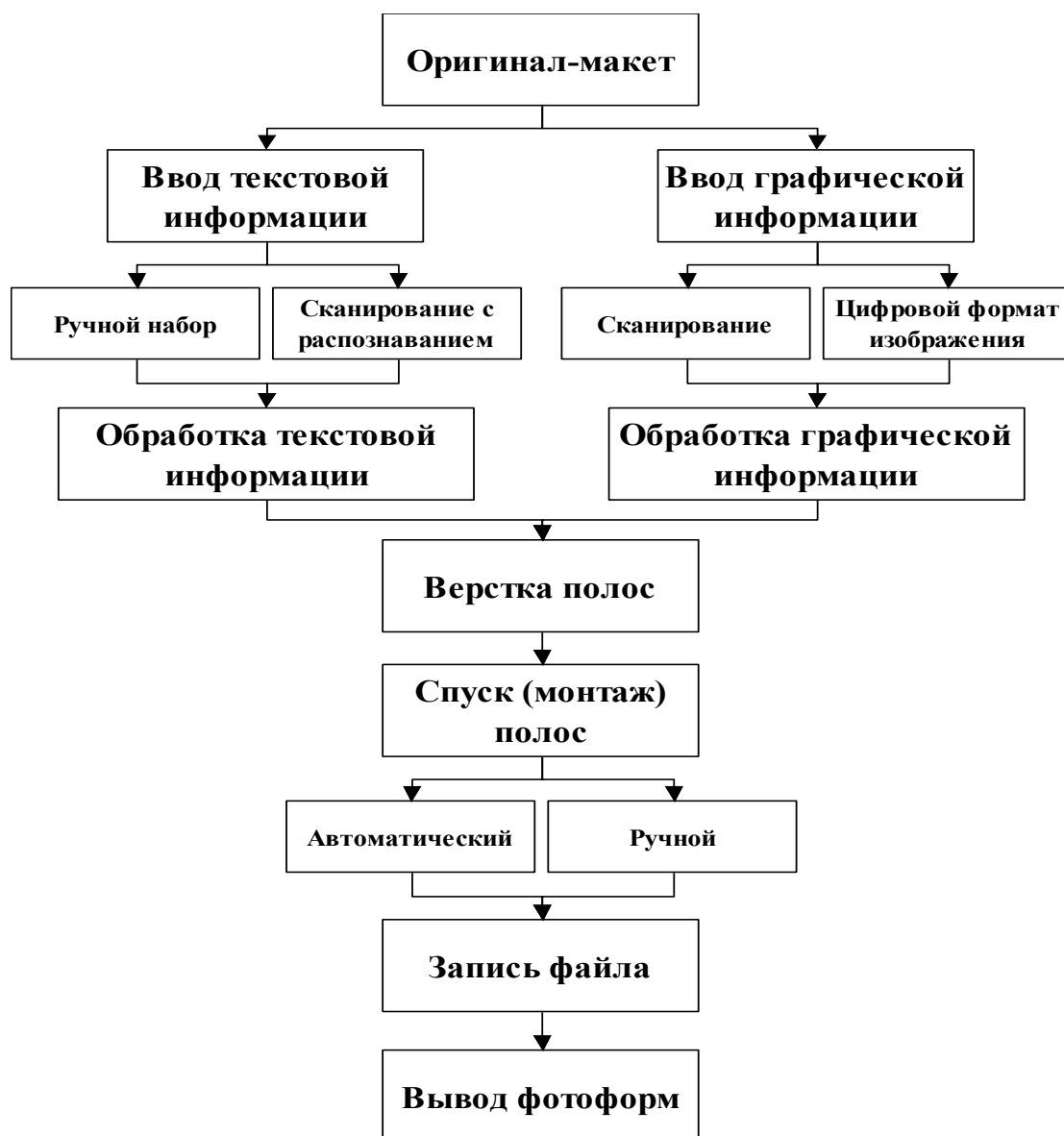
Этапы ОКР	Основные задачи и состав работ
Разработка ТЗ на ОКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ составление проекта ТЗ заказчиком;</li> <li>✓ проработка проекта ТЗ исполнителем;</li> <li>✓ установление перечня контрагентов и согласование с ними частных ТЗ;</li> <li>✓ согласование и утверждение ТЗ</li> </ul>
Техническое предложение (является основанием для корректировки ТЗ и выполнения эскизного проекта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ выявление дополнительных или уточнённых требований к изделию, его техническим характеристикам и показателям качества, которые не могут быть указаны в ТЗ;</li> <li>✓ проработка результатов НИР;</li> <li>✓ проработка результатов прогнозирования;</li> <li>✓ предварительные расчёты и уточнение требований ТЗ</li> </ul>
Эскизное проектирование (служит основанием для технического проектирования)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ разработка принципиальных технических решений;</li> <li>✓ выполнение работ по этапу технического предложения, если этот этап не производится;</li> <li>✓ выбор элементной базы разработки;</li> <li>✓ разработка структурных и функциональных схем изделия;</li> <li>✓ выбор основных конструктивных элементов;</li> <li>✓ разработка и испытание макетов</li> </ul>
Техническое проектирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ окончательный выбор технических решений по изделию в целом и его составным частям;</li> <li>✓ разработка принципиальных электрических, кинематических, гидравлических и других схем;</li> <li>✓ проведение конструктивной компоновки изделия и выдача данных для его размещения на объекте;</li> <li>✓ разработка проектов ТУ на поставку и изготовление изделия;</li> <li>✓ испытание макетов основных приборов изделия в натуральных условиях</li> </ul>
Разработка рабочей документации для изготовления и испытания опытного	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ разработка полного комплекта рабочей документации;</li> <li>✓ согласование документации с заказчиком и изготовителем серийной продукции;</li> </ul>



Этапы ОКР	Основные задачи и состав работ
образца	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ проверка конструкторской документации на унификацию и стандартизацию;</li> <li>✓ изготовление в опытном производстве опытного образца;</li> <li>✓ настройка и комплексная регулировка опытного образца</li> </ul>
Предварительные испытания	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ проверка соответствия опытного образца требованиям ТЗ и возможного предъявления на государственные испытания:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- стендовые испытания;</li> <li>- предварительные испытания на объекте;</li> <li>- испытания на надёжность</li> </ul> </li> </ul>
Государственные (ведомственные) испытания	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ оценка соответствия ТЗ и возможности организации серийного производства</li> </ul>
Отработка документации по результатам испытаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ внесение необходимых уточнений и изменений в документацию;</li> <li>✓ передача документации организации-изготовителю</li> </ul>

Последний этап (работа на производственную мощность) включает в себя:

1. Описание производственного процесса. Данный элемент включает в себя схему производственных потоков, в которой наглядно продемонстрировано, откуда и как будут поступать все виды сырья, материалов и комплектующих, где и каким образом они будут перерабатываться в продукцию (услугу), как эта продукция (услуга) будет поставляться (продаваться). Пример решения по этому вопросу представлен на рис. 1.6.



*Рис. 1.6. Технологическая блок-схема процесса допечатной подготовки однокрасочного текстолобразительного издания в бумажной обложке*

2. Специфические требования к организации производства. В данном пункте излагаются особые требования к производству и меры по их обеспечению.

3. Производственные мощности. Указывается:

- ✓ какими средствами и где предприятие владеет или какие арендует в настоящее время: недвижимость, земельные участки, производственные площади, производственное оборудование;
- ✓ вспомогательные и дополнительные площади, в том числе офис-

ные и складские;

- ✓ физическое состояние зданий и оборудования в настоящее время;
- ✓ вспомогательное и дополнительное имущество или оборудование;
- ✓ инженерные коммуникации, их состояние;
- ✓ транспортные коммуникации, их состояние;
- ✓ телекоммуникации;
- ✓ наличие необходимых очистных сооружений.

Здесь же производится анализ сбалансированности производственных мощностей.

4. Сырьё и материалы. Материальные затраты на производство продукции состоят из следующих статей:

- ✓ основное сырьё и материалы;
- ✓ вспомогательное сырьё и материалы;
- ✓ покупные полуфабрикаты;
- ✓ покупные комплектующие изделия;
- ✓ тара и тарные материалы;
- ✓ топливо для технологических целей;
- ✓ энергия для технологических целей;
- ✓ транспортно-заготовительные расходы;
- ✓ работы и услуги сторонних организаций производственного характера.

Стоимость сырья и материалов определяется на основании норм расходов каждого вида материалов и цен на них. Норма расходов материалов на деталь складывается из веса готовой детали в соответствии с чертежом и веса неизбежных отходов в зависимости от исходного материала и технологии изготовления. Результаты расчётов сводятся в таблицу (табл. 1.7).

Таблица 1.7

## Определение стоимости сырья и материалов

№	Наименование сырья и/или материалов	Марка материала, ГОСТ	Единица измерения	Цена единицы	Норма расхода на одно изделие	Стоимость одного изделия	Примечание
...	...	...	...	...	...	...	...
	Итого						

При наличии возвратных отходов стоимость от их реализации следует вычесть из стоимости материалов.

Расходы по статьям «Покупные полуфабрикаты» и «Покупные комплектующие изделия» определяются в соответствии с ведомостью покупных изделий и полуфабрикатов и сводятся в соответствующую таблицу (табл. 1.8).

Таблица 1.8

## Стоимость покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов

№	Наименование покупных изделий и полуфабрикатов	Обозначение	Ед. измерения	Цена единицы	Количество на одно изделие	Стоимость на одно изделие
...	...	...	...	...	...	...
	Итого					

В статью «Топливо и энергия для технологических целей» включаются затраты на все виды расходуемого в производстве топлива и энергии;

- ✓ уголь;
- ✓ мазут;
- ✓ природный газ и др.;
- ✓ электроэнергия;
- ✓ тепловая энергия;
- ✓ вода;

- ✓ инертные газы (СО<sub>2</sub>, аргон и др.);
- ✓ сжатый воздух и т.д.

Результаты расчётов стоимости топлива и энергии на технологические цели сводятся в соответствующую таблицу (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Стоимость топлива и энергии на технологические цели

№	Наименование топлива и энергии	Обозначение	Ед. измерения	Цена единицы	Расход на одно изделие	Стоимость на одно изделие
...	...	...	...	...	...	...
Итого						

Итоговые данные также сводятся в таблицу (табл. 1.10).

Таблица 1.10

Прямые материальные издержки на одно изделие

Номер шага		0	1	...
Длительность шага (годы или доли года)				
№	Статьи затрат			
1	Сырьё и материалы			
2	Покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия			
3	Тара и тарные материалы			
4	Топливо и энергия для технологических целей			
5	Транспортно-заготовительные расходы			
6	Работы и услуги сторонних организаций производственного характера			
7	Итого			

Рациональным является и разделение издержек на условно-постоянные и условно-переменные:

- ✓ переменные издержки представляют собой затраты, напрямую связанные с изменением объёмов производства, и обычно представляют собой затраты на сырьё и материалы, комплектующие изделия, затраты на

производственный персонал, частично на топливо и электроэнергию;

✓ постоянные издержки не зависят от объёмов производства и представляют собой затраты на производство (аренда, ремонт и обслуживание оборудования), торговые издержки (реклама, мероприятия по продвижению продукции, сбыт), административные издержки (заработная плата административного персонала, коммунальные услуги, услуги связи, командировочные расходы и т.п.).

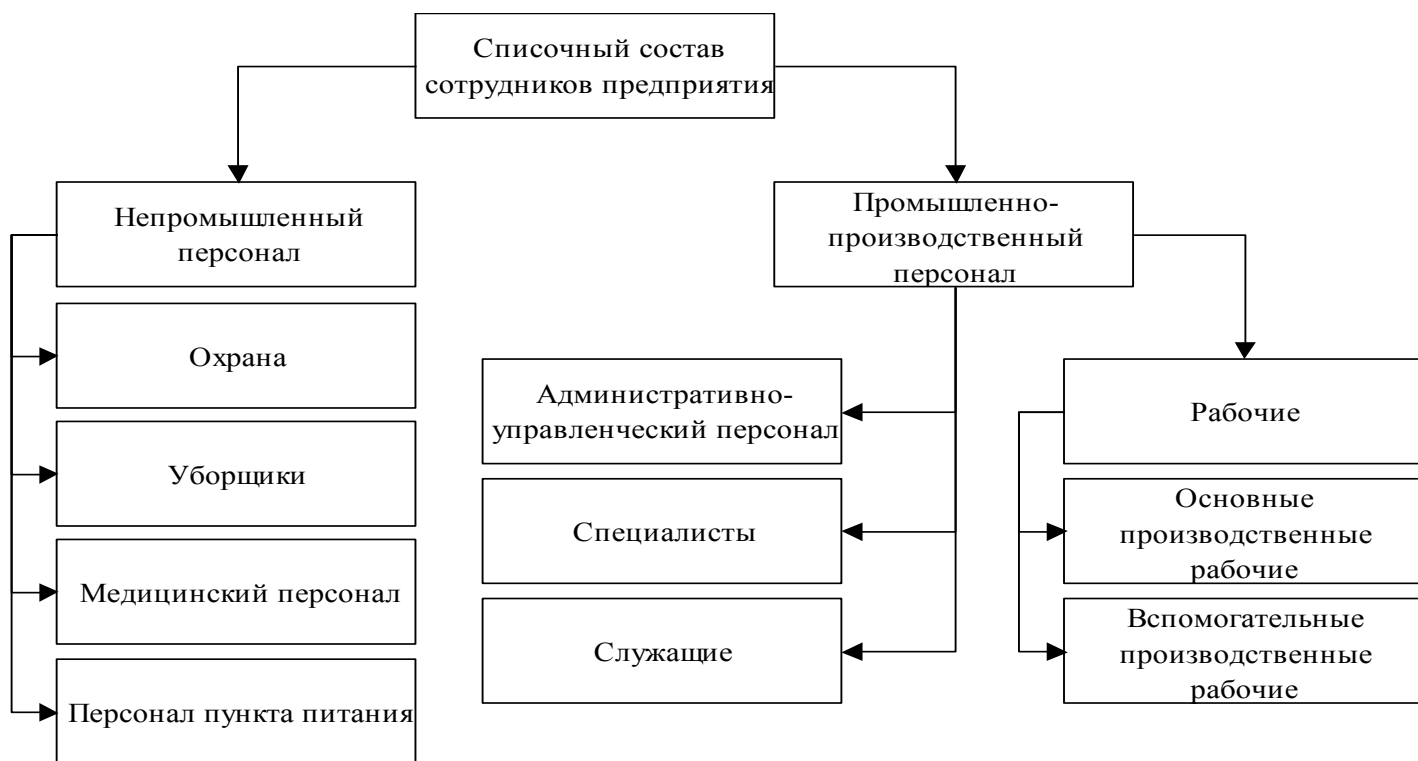
При расчёте накладных расходов группировка затрат может быть любой (например, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и транспортных средств, цеховые расходы, общезаводские расходы, или же общепроизводственные расходы и общехозяйственные расходы).

4. Контроль качества продукции. В данном пункте указываются существующие стандарты и требования, отмечается наличие необходимого контрольно-поверочного оборудования и соответствующих специалистов, выявляются потенциальные проблемы и определяются пути их решения.

### **1.9. План по персоналу**

В данном разделе анализируется информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации; производится анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчёты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.

Работающих на предприятии сотрудников целесообразно поделить по составу на категории, представленные на рис. 1.7.



*Рис. 1.7. Примерная структура персонала предприятия*

Деление персонала на категории может быть иным, чем на рис. 1.7, и определяется индивидуально в каждом конкретном случае. Так, в частности, с повышением автоматизации производственных процессов уменьшается доля затрат труда основных производственных рабочих и увеличивается доля труда вспомогательных рабочих и специалистов, не говоря уже о гибком интегрированном производстве, где основные, вспомогательные и обслуживающие процессы интегрируются в единый производственный процесс.

Численность основных производственных рабочих определяется на основании трудоёмкости производственной программы и баланса времени одного рабочего.

Численность производственных рабочих-повременщиков и вспомогательных рабочих устанавливается по штатным расписаниям, где показывается численность, которая определяется по числу рабочих мест в соответствии с технологией производства, нормами обслуживания и смен-

ностью работ.

Потребность в специалистах и служащих определяется в соответствии со структурой управления предприятием и штатным расписанием.

Численность охраны и пожарной охраны определяется по числу постов охраны, нормам обслуживания и режиму работы.

По каждой категории персонала указывается необходимый профессиональный уровень, опыт работы по данному направлению, должностные обязанности и система подчинения.

Затраты на оплату труда определяются для всех категорий персонала предприятия. Расходы на оплату труда для всех категорий персонала включают в себя:

- ✓ основную заработную плату с учётом всех выплат из фонда оплаты труда (премии за производственные результаты, выплаты стимулирующего характера, надбавки за профессиональное мастерство, выплаты компенсирующего характера, связанные с режимами работы и условиями труда);

- ✓ дополнительную заработную плату;

- ✓ отчисления на социальные нужды.

Расчёты расходов на оплату труда сводятся в соответствующую таблицу (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Расходы на оплату труда

Категория персонала	Количество, чел.	Заработная плата (вместе с отчислениями)		
		Среднемесячная одного человека	Среднегодовая одного человека	Всего в год
...	...	...	...	...
Итого				

Если расходы на оплату труда планируется изменять в течение расчётного периода, то данные по зарплате необходимо указывать по шагам расчёта.



## 1.10. Финансовый план

Финансовый план является основным разделом бизнес-плана. Основной целью данного раздела является расчёт основных финансовых показателей. Источником информации являются данные предыдущих пунктов бизнес-плана, а для анализа рассчитанных данных целесообразно использовать нормативные показатели для конкретной сферы деятельности. Структура раздела может зависеть от специфики деятельности предприятия, однако должна предусматривать следующие пункты:

1. Объём финансирования проекта по каждому источнику. Источники финансирования проекта и их размер оказывают существенное влияние на уровень эффективности использования денежных средств предприятия. Избыток финансирования означает, что часть капитала предприятия бездействует и не приносит дохода. Недостаток, в свою очередь, тормозит ход производственного процесса, замедляя скорость хозяйственного оборота средств предприятия.

Источниками формирования оборотных средств могут выступать:

- ✓ собственные средства;
- ✓ средства, приравненные к собственным;
- ✓ заёмные средства;
- ✓ привлечённые средства.

Рассмотрим содержание и характеристику каждого из этих источников (табл. 1.12).

За счёт собственных источников формируется, как правило, минимальная, но стабильная часть оборотных средств предприятия. Наличие собственных оборотных средств позволяет организации свободно маневрировать, повышать результативность и устойчивость своей деятельности.

Характеристика источников финансирования<sup>8</sup>

№ п/п	Виды финансирования	Критерии оценки			
		Доступность	Ёмкость	Эффективность	Уровень риска
1	Уставный капитал	Максимальная	Низкая	Невысокая	Минимальный
2	Нераспределённая прибыль	Очень высокая	Зависит от рентабельности деятельности	Удовлетворительная	Минимальный
3	Лизинг	Низкая (сложность заключения договора)	Низкая	Существенная	Высокий
4	Самофинансирование (внутренний рост)	Удовлетворительная	Низкая	Невысокая	Минимальный
5	Эмиссия облигаций	Высокая (если соответствует законодательству)	Существенная	Высокая (высокая привлекательность при высоком дисконте)	Высокий
6	Фонды развития	Максимальная	Незначительная (пропорции распределения прибыли на потребление и накопление)	Максимальная (бесплатный ресурс)	Минимальный
7	Эмиссия акций	Удовлетворительная (для рентабельных предприятий)	Существенная (привлекательность акций)	Существенная (дивиденды по акциям)	Удовлетворительный (структура акционерного капитала)
8	Консолидированные	Удовлетворительная	Удовлетворительные	Удовлетворительная	Удовлетворительные

<sup>8</sup> Зимовец А.В. Краткосрочная финансовая политика: конспект лекций. Таганрог; Изд-во НОУ ВПО ТИУиЭ, 2010.

№ п/п	Виды финансирования	Критерии оценки			
		Доступность	Ёмкость	Эффективность	Уровень риска
	средства	интеграционная возможность предприятия)	(условие договоров консолидирующихся структур)		
9	Кредиты и ссуды	Низкая (для высокорентабельных и надёжных предприятий)	Максимальная	Низкая (уровень кредитной ставки)	Низкий (условия кредитного договора)
10	Государственные кредиты	Минимальная (приоритетность предприятия)	Максимальная	Максимальная (дешёвый ресурс)	Минимальный
11	Государственные инвестиции	Минимальная (особый статус предприятия)	Максимальная	Максимальная (бесплатный ресурс)	Минимальный
12	Иностранные инвестиции	Минимальная (затруднённый доступ в некоторые отрасли)	Низкая	Максимальная (привлекательный ресурс)	Низкий (условия кредитного договора)

Уставный капитал представляет собой совокупность вкладов (расчитываемых в денежном выражении) учредителей в имущество при создании предприятия для обеспечения его деятельности в размерах, определённых учредительными документами.

Формирование других фондов (резервный капитал, добавочный капитал и т.д.) на предприятии является факультативным и при необходимости может быть предусмотрено в уставе.

Нераспределённая прибыль – это чистая прибыль (или её часть), не распределённая в виде дивидендов между акционерами (учредителями) и

не использованная на другие цели. Обычно эти средства используются на накопление имущества хозяйствующего субъекта или пополнение его оборотных средств в виде свободных денежных сумм, т.е. в любой момент готовых к новому обороту.

Некоторые ресурсы, хотя и не принадлежат предприятию постоянно, но в силу условий расчётов находятся в его обороте и являются устойчивыми пассивами и могут быть использованы для самофинансирования. Такие средства служат источником формирования необходимого капитала в сумме их минимального остатка. К ним, в частности, относятся:

- ✓ задолженность по заработной плате работникам организации;
- ✓ задолженность по отчислениям на социальные нужды;
- ✓ задолженность по налогам и сборам;
- ✓ остаток резерва предстоящих расходов;
- ✓ задолженность по авансам покупателям.

Заёмные средства представляют собой в основном кредиты банка и займы, с помощью которых удовлетворяются временные дополнительные потребности в оборотных средствах. Банковские кредиты предоставляются в форме инвестиционных (долгосрочных) или краткосрочных кредитов. Назначение банковских кредитов – финансирование расходов, связанных с приобретением основных и текущих активов, а также финансирование сезонных потребностей организации, временное восполнение недостатка собственных оборотных средств, осуществление расчётов и налоговых платежей.

Наряду с банковскими кредитами источниками финансирования оборотных средств являются также коммерческие кредиты других организаций, оформленные в виде займов, векселей, товарного кредита и авансового платежа.

Инвестиционный налоговый кредит предоставляется организации

органами государственной власти и представляет собой временную отсрочку налоговых платежей организации.

Отложенное налоговое обязательство представляет собой ту часть отложенного налога на прибыль, которая должна привести к увеличению налога на прибыль, подлежащего уплате в бюджет в следующем за отчётным или в последующих отчётных периодах.

Инвестиционный взнос (вклад) работников представляет собой денежный взнос работника в развитие экономического субъекта под определённый процент.

Привлечённые средства в виде кредиторской задолженности предоставляются предприятию во временное пользование поставщиками и подрядчиками.

Внешним источником финансирования является рынок капитала. При этом вариантами мобилизации ресурсов являются:

- ✓ доленое финансирование (организация осуществляет дополнительную продажу акций и тем самым увеличивает число собственников либо существующие собственники вносят дополнительные вклады);

- ✓ долговое финансирование (организация продаёт срочные ценные бумаги (облигации), которые предоставляют право их держателям на долгосрочное получение текущего дохода и возврат предоставленного капитала в соответствии с условиями данного облигационного займа).

При бюджетном финансировании организация может получать средства из бюджетов различного уровня. К бюджетному финансированию относят средства, получаемые организацией на определённые цели (так называемые субсидии). Средства бюджетного финансирования могут быть направлены на осуществление текущей деятельности и инвестиционных проектов.

При определении источников финансирования проекта и их объёмов

рекомендуется использовать форму, аналогичную табл. 1.13.

Таблица 1.13

Источники средств на начало реализации проекта (руб.)

№	Наименование источников	
Собственные средства		
1	Величина уставного капитала предприятия	
2	Нераспределённая прибыль	
3	Неиспользованная амортизация основных средств	
4	Амортизация нематериальных активов	
5	Результат от продажи основных средств	
6	Прочие собственные средства (целевой капитал, добавочный капитал и др.)	
7	Собственные средства, всего (сумма показателей пунктов 1-6)	
Заёмные и привлечённые средства		
8	Кредиты банков (отдельно по каждому кредиту)	
9	Заёмные средства других организаций (по каждой организации)	
10	Прочие заёмные средства	
11	Заёмные и привлечённые средства, всего (сумма показателей пунктов 8-10)	
12	Предполагаемая государственная поддержка проекта	
13	Итого (сумма показателей пунктов 7, 11, 12)	

Согласие банков и/или инвесторов, включая иностранных, на предоставление средств следует подтвердить документально, с обязательным указанием условий предоставления финансовых средств, включая информацию о наличии государственных гарантий, процентных ставках, сроках предоставления и погашения кредита, а также дополнительных требований.

Ходатайство о предоставлении бюджетных средств должно быть подкреплено обязательством о целевом использовании испрашиваемых государственных средств.

## 2. Режим налогообложения предприятия.

В соответствии с действующим налоговым кодексом Российской Федерации, в России действует 13 налогов, а также предусмотрены 5 специальных налоговых режимов. Большинство из налогов уплачиваются предприятиями и предпринимателями. Ниже приведена краткая характеристика основных налогов.

1. Налог на добавленную стоимость – им облагаются продажи товаров и оказание услуг (выполнение работ) на территории РФ, а также подавляющая часть импорта товаров и услуг в РФ. Экспорт товаров и услуг от НДС освобождается.

Плательщиками НДС считаются любые предприятия и организации, осуществляющие продажи товаров, оказание услуг или выполнение работ в рамках своей предпринимательской деятельности. Предприятиями для целей обложения НДС признаются любые лица, как юридические, так и предприниматели, которые выполняют деятельность от своего имени и в свою пользу. Стандартная ставка НДС составляет 18 %. Основные пищевые товары, медицинские товары, ежепериодические издания (но не все) и товары для детей облагаются по пониженной ставке, равной 10 %. Освобождены от НДС некоторые виды деятельности, в том числе – определённые банковские услуги, страхование, медицинские услуги, некоторые услуги по образованию, услуги в сфере культуры, отдельные виды пассажирских перевозок, продажа почтовых марок и конвертов и др.

Подлежащий внесению в казну НДС рассчитывается как разность между НДС, полученным от покупателей товаров (услуг, работ) по выставленным на них счетам-фактурам (в которых НДС должен указываться отдельной суммой), и НДС, уплаченным поставщикам за приобретённые ресурсы, используемые в производстве (товары, материалы, услуги или работы).

2. Налог на прибыль предприятий и организаций – впервые введён законодателем в конце декабря 1991 г. и действует с учётом изменений и дополнений, принятых в последующие годы. Налог на прибыль имеет несколько налоговых ставок. Основная ставка – 20 %, при этом сумма налога, исчисленная по налоговой ставке в размере 2 %, зачисляется в федеральный бюджет, а сумма налога, исчисленная по налоговой ставке в размере 18 %, зачисляется в бюджеты субъектов Российской Федерации. Следует отметить, что налоговая ставка налога, подлежащего зачислению в бюджеты субъектов Российской Федерации, законами субъектов Российской Федерации может быть понижена для отдельных категорий налогоплательщиков. При этом указанная налоговая ставка не может быть ниже 13,5 %.

Также предусмотрены ставки 0,9 и 15 % – в основном по этим ставкам осуществляется уплата налогов нерезидентами.

Плательщиками налога на прибыль являются предприятия и организации, являющиеся юридическими лицами по законодательству России и занимающиеся предпринимательской деятельностью, а также филиалы и другие подразделения этих предприятий и организаций, имеющие отдельный баланс и расчётный счёт. Налогом на прибыль могут облагаться и бюджетные организации – в части осуществляемой ими предпринимательской деятельности. Кроме того, субъекты РФ вправе облагать налогом на прибыль расположенные на их территории территориально обособленные структурные подразделения предприятий, имеющих головную контрольную и место регистрации в других регионах, даже если эти подразделения не имеют отдельного баланса и расчётного счёта.

В этом случае определение доли прибыли, относящейся к этому подразделению, осуществляется расчётным методом – по доле этого подразделения в общем фонде оплаты труда и в общей стоимости основных



производственных фондов предприятия. Соответственно эта доля прибыли подлежит вычету из облагаемой базы при исчислении налога с головного предприятия и, поскольку речь идёт о применении только налогов, взимаемых субъектами РФ, каждый из них применяет свою налоговую ставку для обложения относящейся к нему доли прибыли предприятия.

Предприятия-резиденты подлежат обложению налогом по всем своим доходам, в том числе и полученным за пределами России. Налог, уплаченный за рубежом, засчитывается при уплате налога на прибыль, но сумма такого зачёта не может превышать размера налоговых обязательств, рассчитанных по российскому законодательству для соответствующей суммы дохода.

Налогооблагаемой базой в отношении налога на прибыль законом определяется валовая прибыль предприятия: разность между валовым доходом (выручкой) предприятия от продажи товаров, оказания услуг и выполнения работ, выручкой от продажи основных фондов и земельных участков, принадлежащих предприятию, а также доходами от внереализованных операций и продажи иного имущества, и расходами, связанными с этими операциями и с этой деятельностью. Валовой доход (выручка) предприятия при этом рассчитывается без учёта НДС и акцизов, а также уплаченных экспортных пошлин. Для расчёта чистого дохода от продажи имущества предприятия за основу берётся первоначальная цена или остаточная стоимость имущества, увеличенная на индекс инфляции, исчисленный в порядке, установленном Правительством РФ.

Расчёт налога на прибыль производится поквартально, нарастающим итогом: за 3, 6, 9 и 12 месяцев. Годовой отчёт (декларация) по налогу предоставляется не позднее 28 марта года, следующего за отчётным. Отчётный год совпадает с календарным годом.

3. Налог на имущество предусмотрен как для предприятий, так и для физических лиц. Налог на имущество предприятий взимается с балансовой стоимости имущества предприятий. Расчёт налога ведётся на основе среднегодовой стоимости имущества. Ставка налога устанавливается властями соответствующей республики (области), но не свыше 2,2 % налогооблагаемой базы. От уплаты налога освобождены бюджетные организации, сельскохозяйственные и рыбодобывающие предприятия, религиозные объединения и имущество, используемое для международного образования и культуры.

Налогом на имущество физических лиц облагаются находящиеся в их собственности жилые дома и другие помещения и сооружения, а также водные и воздушные моторные суда и транспортные средства. От уплаты налога освобождены пенсионеры и участники войн.

4. Налог на землю взимается с собственников земельных участков. Ставки налога устанавливаются на уровне республик и областей и различаются в зависимости от качества земли и условий хозяйствования.

5. Акцизы вводятся федеральным законом как средство обложения продаж так называемых подакцизных товаров – вино-водочных изделий, пива, табака, автомобилей, бензина, дизельного и печного топлива. Ставки акцизов различаются в зависимости от вида товара, наиболее высокие – для алкогольных напитков и табачной продукции.

Помимо перечисленных налогов, законодателем также предусмотрены налоги на добычу полезных ископаемых, на игорный бизнес, водный налог и сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов, транспортный налог и различного рода пошлины.

Также законодателем предусмотрено несколько различных вариантов выбора «льготной» системы налогообложения:

1. Упрощённая система налогообложения – это специальный налоговый режим, направленный на снижение налоговой нагрузки на субъекты малого бизнеса и среднего бизнеса, а также облегчения и упрощения ведения налогового учёта и бухгалтерского учёта. Статьёй 346.20 Налогового кодекса РФ устанавливаются следующие налоговые ставки по Единому налогу на вменённый доход, взимаемому в связи с применением Упрощённой системы налогообложения (УСН):

- ✓ 6 %, если объектом налогообложения являются доходы,
- ✓ 15 %, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов<sup>9</sup>.

Необходимыми условиями для перехода на упрощённую схему налогообложения является следующее:

- ✓ организация не подпадает под перечень организаций, которым по их виду деятельности запрещён переход на упрощённую систему налогообложения;
- ✓ по итогам девяти месяцев года, в котором подаётся заявление о переходе на упрощённую систему налогообложения, доход от реализации, определяемый в соответствии со статьёй 248 НК РФ, не превысил 45 млн рублей.

2. Единый налог на вменённый доход (ЕНВД) – налог, вводимый законами субъектов Российской Федерации. ЕНВД заменяет уплату ряда налогов и сборов, существенно сокращает и упрощает контакты с фискальными службами, подобные контакты наиболее затратные для малого бизнеса.

Список потенциально облагаемых налогом объектов ограничен Федеральным законодательством:

---

<sup>9</sup> С 1 января 2009 г. законами субъектов РФ было делегировано устанавливать дифференцированные налоговые ставки в пределах от 5 до 15 % в зависимости от категорий налогоплательщиков. В результате чего в Ростовской области, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов, используется ставка 10 %.

- ✓ бытовые и ветеринарные услуги;
- ✓ услуги ремонта, техобслуживания, мойки и хранения автотранспортных средств;
- ✓ автотранспортные услуги;
- ✓ розничная торговля;
- ✓ услуги общественного питания;
- ✓ размещение наружной рекламы;
- ✓ услуги временного размещения и проживания;
- ✓ передача в аренду торговых мест.

Региональные и местные власти могут вводить ЕНВД по указанным объектам, с возможностью их уточнения.

Налоговая база за месяц определяется произведением базовой доходности, значениями физического показателя и коэффициента-дефлятора (К1), задаваемых федеральным законодательством, а также коэффициента К2, учитывающего особенности ведения деятельности и с возможностью изменения субъектами РФ. На федеральном уровне К2 ограничен пределами не менее 0,005 и не более 1.

Налоговая ставка задаётся налоговым кодексом и на 2015 г. составила 15 %. Налоговым периодом установлен квартал.

Отдельно стоит отметить, что с 2013 г. переход на ЕНВД стал добровольным, а с 2017 г. данный режим налогообложения предположительно будет отменён.

3. ЕСХН (Единый сельскохозяйственный налог) – замена уплаты налога на прибыль организаций, НДС (за исключением налога, подлежащего уплате в соответствии с налоговым и таможенным законодательством РФ), налога на имущество организаций. Налогоплательщиками единого сельскохозяйственного налога признаются организации и индивидуальные предприниматели, являющиеся сельскохозяйственными това-

ропроизводителями и перешедшие на уплату единого сельскохозяйственного. Объектом налогообложения признаются доходы, уменьшенные на величину расходов. Налоговая ставка устанавливается в размере 6 %.

4. Система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции – особая система налогообложения, специальный налоговый режим, применяемый при выполнении соглашений, которые заключены в соответствии с Федеральным законом от 30.12.1995 г. № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции»<sup>10</sup>. Действие подобного режима выгодно как инвестору, так и государству: первый имеет благоприятные условия для вклада средств в поиск, разведку, а также добычу полезных ископаемых; государство приобретает гарантии получения части прибыли от этой деятельности. Режим применяется в течение всего срока действия соглашения о разделе продукции.

Для применения к таким соглашениям данного режима необходимо чтобы соглашение отвечало следующим требованиям<sup>11</sup>:

- ✓ было заключено после проведения аукциона на предоставление права пользования недрами на иных условиях, чем раздел продукции в порядке и на условиях, которые определены п. 2 ст. 4 указанного ФЗ, и признания аукциона несостоявшимся;

- ✓ при выполнении соглашений, в которых применяется порядок раздела продукции, установленный п. 2 ст. 8 ФЗ, доля государства составляет не менее 32 % от общего количества произведённой продукции;

- ✓ предусматривается увеличение доли государства в прибыльной продукции в случае улучшения показателей инвестиционной эффективности для инвестора при выполнении соглашения. Показатели инвестицион-

---

<sup>10</sup> Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. N 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции» с изменениями и дополнениями от 7 января 1999 г., 18 июня 2001 г., 6 июня 2003 г., 29 июня, 29 декабря 2004 г., 30 декабря 2008 г., 19 мая 2010 г., 19 июля 2011 г. Система доступа: нормативно-правовая база данных «Гарант». Файл-серверная некоммерческая версия. Сборка 7.08.0.163.

<sup>11</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 № 117-ФЗ, часть 2. Статья 346.35.

ной эффективности устанавливаются в соответствии с условиями соглашения.

5. Патент – введенный с 1 января 2013 г. режим льготного налогообложения малого и среднего бизнеса, во многом повторяющий условия ЕНВД.

3. Прогноз реализации продукции. Данные рекомендуется указывать по каждому виду продукции или по типовым категориям (табл. 1.14).

Таблица 1.14

План производства и реализации продукции

№	Показатели	Единица измерения	Всего	Этап проекта <sup>12</sup>			
				1	2	...	...
1	Объём производства:						
1.1	в натуральном выражении						
1.2	в стоимостном выражении						
2	Объём реализации:						
2.1	в натуральном выражении, всего						
2.1.1	на внутреннем рынке						
2.1.2	на внешнем рынке						
3	Цена реализации за единицу продукции:						
3.1	на внутреннем рынке						
3.2	на внешнем рынке (в рублях по курсу к иностранной валюте)						
4	Выручка:						
4.1	от реализации продукции, в том числе:						
4.1.1	НДС						
4.1.2	акцизы						
4.1.3	пошлины						
4.2	от внереализационной деятельности, в том числе:						
4.2.1	НДС						

<sup>12</sup> Здесь и далее рекомендуется проводить расчёты для первого года – ежемесячно, для второго и третьего – поквартально и далее – по годам.

Окончание табл.1.14

4.2.2	акцизы						
4.2.3	пошлины						

4. Затраты на производство и сбыт продукции. Так же как и в табл. 1.14, данные указываются по каждому виду продукции или по типовым категориям (табл. 1.15).

Таблица 1.15

Затраты на производство и сбыт продукции

№	Показатели	Все- го	Этап проекта			
			1	2	...	...
1	переменные затраты, всего в том числе:					
1.1	сырьё, материалы, комплектующие, полу- фабрикаты и др.					
1.2	топливо и энергия на технологические це- ли					
1.3	оплата труда производственных рабочих (с отчислениями)					
2	постоянные (общие) затраты, всего в том числе <sup>13</sup> :					
2.1	общепроизводственные расходы					
2.2	общехозяйственные расходы					
2.3	расходы на сбыт продукции					
3	всего затрат на производство и сбыт про- дукции (сумма строк 1 и 2), в том числе:					
3.1	НДС					
3.2	акцизы					
3.3	пошлины					
3.4	иные обязательные платежи, уплачивае- мые из затрат на материалы, топливо, энергию					

<sup>13</sup> Пн. 2.1, 2.2, 2.3 расписываются отдельно по каждой статье калькуляции.

5. Амортизационные отчисления (табл. 1.16).

Таблица 1.16

Амортизационные отчисления

№	Показатели	Норма амортизации в соответствии с установленным порядком (%)	Всего	Этап проекта			
				1	2	...	...
1	основные фонды и нематериальные активы по проекту, всего в том числе:						
1.1	по бизнес-плану, всего из них:						
1.1.1	здания и сооружения						
1.1.2	оборудование						
1.1.3	нематериальные активы						
1.2	ранее понесённые затраты на создание фондов, всего. Из них:						
1.2.1	здания и сооружения						
1.2.2	оборудование						
1.2.3	нематериальные активы						
1.3	начисленная амортизация по проекту						
1.4	остаточная стоимость основных фондов и нематериальных активов по проекту						
2	ранее созданные основные фонды и нематериальные активы, относимые на себестоимость продукции по бизнес-плану (общепроизводственные, общехозяйственные и сбытовые)						
2.1	всего в том числе:						
2.1.1	здания и сооружения						



Окончание табл.1.16

2.1.2	оборудование						
2.1.3	нематериальные активы						
2.2	начисленная амортизация						
2.3	остаточная стоимость основных фондов						
3	начисленная амортизация, всего (сумма 1.3 и 2.2)						
4	всего остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов (сумма показателей пп. 1.4 и 2.3)						

**6.** Финансовые результаты инвестиционного проекта. В табл. 1.17 указывается распределение выручки, полученной от реализации продукции, и объём чистой прибыли по шагам реализации проекта в течение всего горизонта планирования.

Таблица 1.17

Финансовый результат производственной деятельности

№	Показатели	Все-го	Этап проекта			
			1	2	...	...
1	общая выручка от реализации продукции (табл. 14 п. 4)					
2	НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи от реализации продукции (табл. 14 пп.4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3)					
3	уплачиваемые экспортные пошлины					
4	выручка от реализации продукции за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей (разность между показателями п. 1 и пп. 2, 3)					
5	общие затраты на производство и сбыт продукции (табл. 15 п. 3), в том числе:					

Окончание табл. 1.17

5.1	НДС, уплачиваемый из затрат на материалы, топливо, энергию (табл. 15 пп. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)					
6	амортизационные отчисления (табл. 15, п. 3)					
7	налоги, включаемые в себестоимость (по каждому виду из уплачиваемых предприятием налогов)					
8	финансовый результат (прибыль или убыток) (разность между показателями п. 4 и пп. 5 (за минусом п. 5.1), 6 и 7)					
9	налоги, относимые на прибыль (по каждому виду из уплачиваемых предприятием налогов)					
10	погашение основного долга и выплата процентов за кредит <sup>14</sup>					
11	налогооблагаемая прибыль (разность показателей п. 8 и пп. 9 и 10)					
12	налог на прибыль					
13	чистая прибыль (разность показателей п. 8 и пп. 9 и 12)					
14	платежи в бюджет (сумма показателей пп. 2, 3, 7, 9, 12 за вычетом показателя п. 5.1)					

7. Определение финансовой эффективности проекта. Исходными данными служат данные плана денежных поступлений и выплат (табл. 1.18). Необходимым условием реализуемости проекта является положительное значение показателя денежного потока для каждого интервала времени.

<sup>14</sup> Отдельно по каждому кредиту (включая государственный).

Таблица 1.18

## Прогноз денежных поступлений и выплат

№	Показатели	Все- го	Этап проекта			
			1	2	...	...
<b>Производственно-сбытовая деятельность</b>						
1	денежные поступления всего, в том числе:					
1.1	поступления от продажи продукции / услуг (табл. 1.17 п.1)					
1.2	прочие доходы от производственной дея- тельности					
2	денежные выплаты всего, в том числе:					
2.1	затраты по производству и сбыту продук- ции / услуг (табл. 1.17 п. 5)					
2.2	платежи в бюджет (табл. 1.17, п. 14)					
3	сальдо потока от деятельности по произ- водству и сбыту продукции (разность по- казателей п. 1 и 2)					
<b>Инвестиционная деятельность</b>						
4	поступление средств всего, в том числе:					
4.1	собственные денежные средства на начало реализации проекта					
4.2	продажа имущества					
4.3	продажа финансовых активов (паи, цен- ные бумаги других эмитентов)					
5	осуществление инвестирования в капи- тальные объекты, оборотные средства и др.					
6	сальдо потока от инвестиционной дея- тельности (разность показателей п. 4 и 5)					
<b>Финансовая деятельность</b>						
7	поступление средств всего, в том числе:					
7.1	поступления от продажи своих акций, из них продажа государству					
7.2	кредиты, в том числе государственная поддержка					

## Окончание табл.1.18

7.3	займы					
8	выплата средств всего, в том числе:					
8.1	уплата процентов за предоставленные средства в том числе по средствам государственной поддержки, за счёт федерального бюджета, по кредитам коммерческих банков, по другим заёмным средствам <sup>15</sup>					
8.2	погашение основного долга по средствам государственной поддержки за счёт федерального бюджета, по кредитам коммерческих банков, по другим заёмным средствам					
8.3	выплата дивидендов					
9	сальдо потока по финансовой деятельности (разность показателей п. 7 и 8)					
10	общее сальдо потока (сумма показателей п. 3, 6 и 9)					
11	сальдо потока нарастающим итогом					

Эффективность инвестиционных проектов оценивается по показателям срока окупаемости, точки безубыточности и бюджетного эффекта.

Срок окупаемости представляет собой период времени с начала реализации проекта по данному бизнес-плану до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объёмом инвестиционных затрат приобретёт положительное значение. Срок окупаемости рассчитывается по данным табл. 1.18.

Точка безубыточности соответствует объёму реализации, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль (рис. 1.8). Рассчитанный объём реализации / выпуска продукции сопоставляется с проектной мощностью создаваемого предприятия.

<sup>15</sup> По каждому кредиту в отдельности.

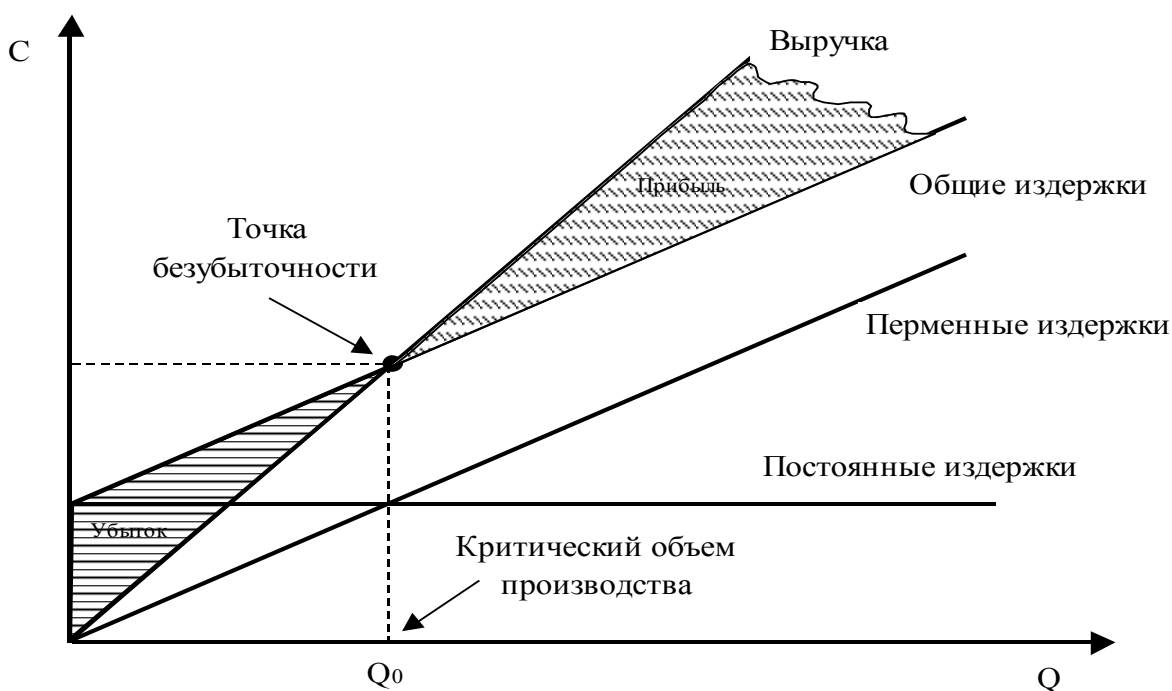


Рис. 1.8. Графическая интерпретация точки безубыточности

Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных расходов к разности цены продукции и величины переменных расходов, приходящихся на единицу продукции. Данные о постоянных и переменных расходах принимаются согласно данным, отражённым в табл. 1.15.

Бюджетный эффект инвестиционного проекта определяется как сальдо поступлений и выплат федерального бюджета в связи с реализацией данного проекта (табл. 1.19). В расчётах проводится дисконтирование объёмов поступлений и выплат по годам реализации проекта.

Таблица 1.19

## Бюджетный эффект от реализации проекта

№	Наименование статьи	1-й год	2-й год	3-й и последующие годы, всего
1	Предполагаемая государственная поддержка проекта (табл. 1.12, п. 12)			
2	Поступление средств в бюджет итого, в том числе:			
2.1	налоги и платежи в бюджет (табл. 1.18, п. 2.2)			
2.2	единовременные затраты при оформлении земельного участка			
2.3	налог на заработную плату			
2.4	отчисления в пенсионный фонд, на социальные нужды и др.			
2.5	возврат основного долга и процентов по государственному кредиту (табл. 1.18 п. 10)			
3	Сальдо потока (разность показателей п. 2 и 1)			
4.	Сальдо потока нарастающим итогом			
5	Коэффициент дисконтирования при принятой норме дисконта ( $E$ )			
6	Дисконтированная величина сальдо потока			
7	Чистый дисконтированный доход государства нарастающим итогом			
8	Чистый дисконтированный доход государства с учётом рисков нарастающим итогом			

Норма дисконта ( $E_j$ ) без учёта риска проекта определяется как отношение ставки рефинансирования ( $r$ ), установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции ( $i$ ):

$$E_j = \frac{1 + \frac{r}{100}}{1 + \frac{i}{100}} - 1 .$$

Поправка на риск проекта определяется по данным табл. 1.20.

Таблица 1.20

Поправка на риск		
Величина риска	Пример цели проекта	P (%)
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объёма продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Норма дисконта, учитывающая риски при реализации проекта, определяется по формуле

$$E = E_j + \frac{P}{100} .$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) государства как эффект от реализации проекта определяется суммой годовых сальдо поступлений и выплат в бюджет, приведённых к ценам первого года:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{P}{(1 + E)^t} ,$$

где  $T$  – суммарная продолжительность жизненного цикла проекта, включая строительство объекта и эксплуатацию основного технологического оборудования;

$P$  – ежегодная разность выплат и поступлений в бюджет (табл. 1.18, п. 3);

$t$  – годы реализации проекта ( $t = 0, 1, 2, \dots$ );

$E$  – норма дисконта.

Графическое отображение динамики показателей кумулятивных денежных поступлений, показателей чистой текущей стоимости нарастающим итогом при норме дисконта  $E$ , чистой текущей стоимости нарастающим итогом при норме дисконта равной внутренней норме доходности ( $E_{вн}$ ) представляет собой так называемый финансовый профиль проекта. Как правило, он имеет форму, представленную на рис. 1.9.

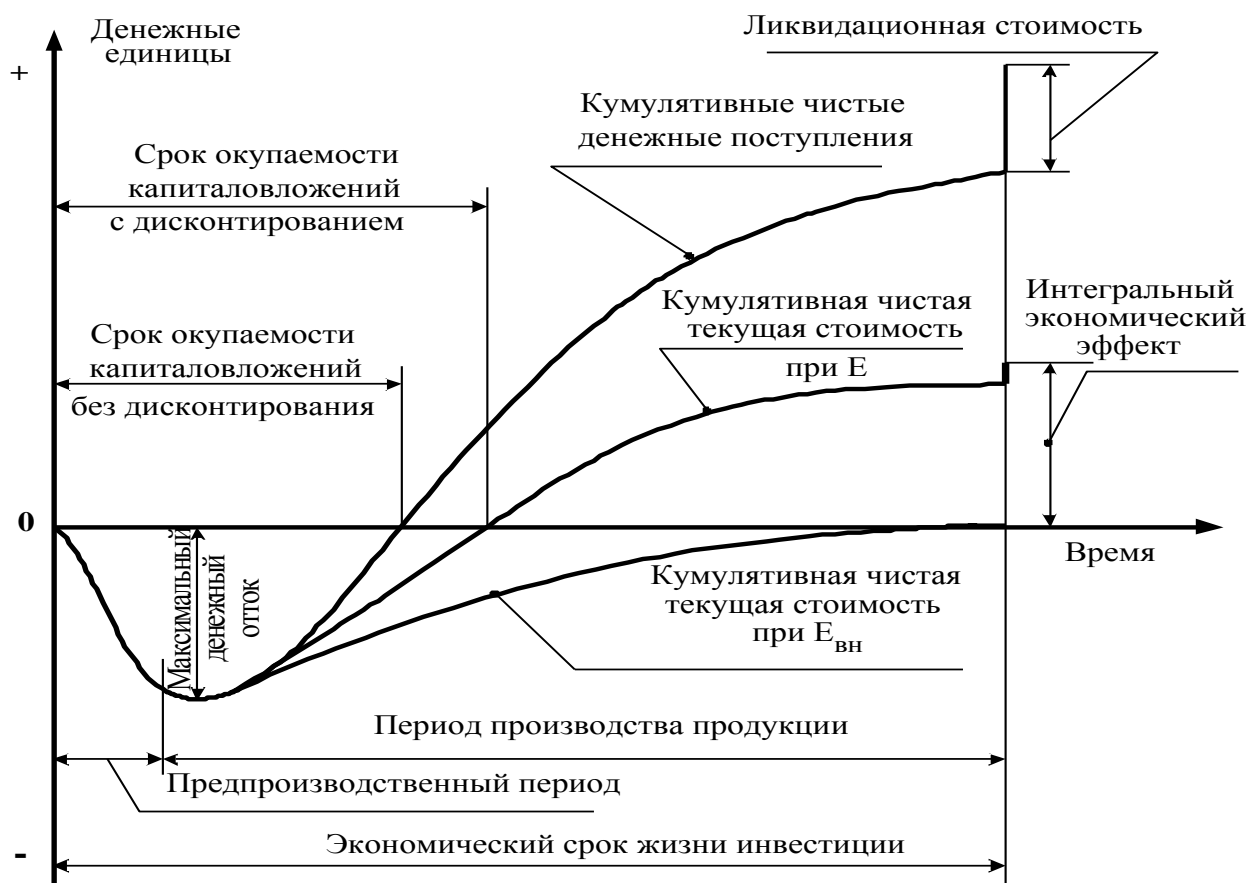


Рис. 1.9. Финансовый профиль проекта

Такие обобщающие показатели, как чистые денежные поступления, максимальный денежный отток, срок окупаемости капиталовложений, интегральный экономический эффект, внутренняя норма доходности получают с помощью финансового профиля проекта наглядную графическую интерпретацию.



## 1.11. Комплексный сетевой план-график разработки

Комплексный план-график разработки технологических процессов и освоения производства препаратов оформляется в виде сетевого графика, прилагаемого к бизнес-плану, и составляется как сводный документ, объединяющий все работы по инновационному проекту государственного значения, планируемые в различных частях бизнес-плана.

Пример графика реализации проекта представлен на рис. 1.10.

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	...	20
Длительность шага (годы или доли года)		мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	мес.	год	год	год	год
Этапы работы и показатели																	
1. Предпроизводственный период																	
1.1. Госрегистрация предприятия		5															
1.2. Лицензия на право деятельности			10														
1.3. Строительные работы				100	150	150	200										
1.4. Закупка оборудования						500	600										
1.5. Монтажные и пусконаладочные работы							60	70	80								
2. Освоение производства										10	15	20					
3. Работа на полную мощность													25	300	300	300	300
4. Итого первоначальные капиталовложения в основные фонды.	0	5	10	100	150	650	860	70	80								
5. Итого выпуск изделий (шт.)										10	15	20	25	300	300	300	300

Условные обозначения:  $\frac{0,00}{Q}$  – капиталовложения в основные фонды (тыс. руб.)  
 $Q$  – выпуск изделий (шт.)

Рис. 1.10. График реализации инвестиционного проекта (пример)

## 1.12. Анализ рисков проекта и планируемые меры по их минимизации

Анализ рисков в бизнес-плане нужен для того, чтобы продемонстрировать потенциальному инвестору трезвый и реалистичный подход к проекту, убеждающий его в надёжности вложения средств. Более того, способность провести анализ рисков характеризует в глазах инвестора степень профессиональной компетентности разработчиков бизнес-плана.

Для анализа рисков, присущих проекту, выделяют наиболее значимые элементы его внешней и внутренней деятельности. Основными факторами, влияющими на результаты проекта, могут быть:

- ✓ принятые на государственном уровне программные документы, определяющие принципы и приоритеты развития предприятий России на ближайшие годы;

- ✓ структурные преобразования в отрасли;

- ✓ полученные результаты НИР и ОКР, а также возможности производства освоить результаты разработок;

- ✓ стабильность спроса на продукцию предприятия как со стороны частного сектора, так и со стороны государства и иностранных заказчиков;

- ✓ открытость рынка при принятии решений по размещению заказов и контрактов, проработанность регламентации проведения тендеров и т.д.;

- ✓ риски, связанные с состоянием производственного аппарата, кадровой базы, материально-технического снабжения;

- ✓ информационная прозрачность предприятия и т.д.

Представленный перечень факторов, оказывающих влияние на уровень риска проекта, не является исчерпывающим и во многом зависит от специфики разрабатываемого продукта.

Рекомендуется характеризовать возможные риски по трём возможным интервалам: краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (1 – 3 года) и долгосрочные (более 3 лет). Результаты такого анализа, проведённого с привлечением специалистов, целесообразно представлять в виде таблицы, аналогичной табл. 1.21. Размер оценочной шкалы выбирается следующим образом: 0 баллов – риск минимален; 10 баллов – риск максимален.

Таблица 1.21

Примерная структура рисков проекта для оценки их среднего уровня

Факторы риска	Вероятности возникновения в перспективе		
	краткосрочной	среднесрочной	долгосрочной
<b>Риски, связанные с состоянием рынков сбыта</b>			
Снижение ёмкости рынка			
Снижение государственного спроса			
Снижение спроса со стороны иностранных заказчиков			
Снижение платёжеспособности потребителей продукции			
Ужесточение конкуренции на отечественном рынке			
Ужесточение конкуренции на зарубежном рынке			
<b>Риски, связанные с состоянием системы производства</b>			
Изменения в структуре производственного аппарата			
Изменения кадрового потенциала			
Ухудшения системы материально-технического обеспечения			
Снижение качества			
Ужесточение государственного контроля			
Необходимость лицензирования			
Изменения законодательства в сфере регулирования внешнеэкономической деятельности			
<b>Организационные и институциональные факторы риска</b>			
Информационная прозрачность			
Менеджмент			
Интеграционные связи с финансовыми институтами			
Социальная инфраструктура			
<b>Риски, связанные с финансовой и инвестиционной политикой</b>			
Обеспеченность текущих обязательств			
Сбалансированность капитала			

Достижение запланированной нормы прибыли			
Наличие доступа к заёмным средствам			
Обеспеченность займов, ликвидность залогов			

Для управления рисками следует разделить их на три категории, выделив:

1) зону минимальных убытков от риска. В данном случае можно и не управлять данными рисками, так как затраты на управление могут оказаться выше потенциальных убытков;

2) зону допустимых убытков. Следует указать методы уменьшения рисков, в том числе такие, как:

- ✓ диверсификация – инвестирование финансовых средств в более чем один вид активов, т.е. распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой;

- ✓ распределение риска между участниками – т.е. следует сделать ответственным за риск того участника проекта, который в состоянии лучше всех рассчитывать и контролировать риски;

- ✓ страхование риска – т. е. передача определённых рисков страховой компании;

- ✓ лимитирование – установление предельных сумм расходов, выделяемых по конкретному направлению инвестирования;

- ✓ резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

Пример решения по уменьшению рисков представлен в табл. 1.22.

Таблица 1.22

## Примерный вариант решения по уменьшению негативных рисков

Риск	Вероятность наступления	Степень воздействия	Механизм минимизации негативного влияния
Инвестиционный риск (внешний)	Очень низкая	Высокая	Лоббирование интересов, отказ от риска
Инвестиционный риск (внутренний)	Ниже среднего	Средняя	Лоббирование интересов, лимитирование, проектное финансирование, распределен. ответственности
Внешекономический риск	Средний	Средний	Страхование, отказ от риска, опережающее планирование
Рыночный риск	Выше среднего	Высокая	Опережающее планирование, страхование, лимитирование
Информационный риск	низкая	средняя	лимитирование, патентная защита, принятие риска
Технический риск	Ниже среднего	Выше среднего	Страхование, передача риска, дублирование, территориальная диверсификация
Юридический риск (внешний)	Ниже среднего	Выше среднего	Опережающее планирование, патентная защита, лоббирование интересов
Юридический риск (внутренний)	Средний	Выше среднего	Дублирование, распределение ответственности
Транспортный риск	Низкая	Ниже среднего	Страхование, самострахование, передача риска, принятие риска
Снабженческий риск	Средний	Очень высокая	Форвардное заключение контрактов, юридическая защита, страхование, дублирование, диверсификация поставщиков
Производственный риск	Выше среднего	Высокая	Отказ от риска, лимитирование, своевременная идентификация риска
Складской риск	Низкая	Ниже среднего	Лимитирование, самострахование
Сбытовой риск	Очень низкая	Средняя	Независимая оценка, диверсификация по продукту, лимитирование, юридическая защита
Управленческий риск	Высокая	Очень высокая	Распределение ответственности, самострахование, лимитирование, независимая оценка, принятие риска, передача риска

3) зону катастрофического риска. Когда с большой вероятностью прибыль от реализации проекта не покрывает осуществлённых инвестиций, рекомендуется отказаться от проекта (по крайней мере в данном его виде).

### 1.13. Приложения

Приложения способствуют разгрузке основного текста от подробностей и предоставляют потенциальным партнёрам и инвесторам дополнительные наглядные материалы:

- ✓ подтверждающие и раскрывающие сведения о предприятии (копии свидетельств, устава, лицензий и сертификатов, отзывов заказчиков и партнёров по совместной деятельности и т.д.);
- ✓ характеризующие продукцию (фото, рисунки, чертежи, патенты, отзывы, результаты испытаний и сертификации продукции и др.);
- ✓ подтверждающие востребованность продукции (материалы маркетинговых исследований, сравнительные данные о конкурентах, договоры, протоколы о намерениях и заявки на поставку продукции);
- ✓ отражающие возможности производства (фотографии предприятия, его ведущих участков, оборудования, копии документов по сертификации производства и др.);
- ✓ раскрывающие организационно-правовую готовность проекта (схемы организационной структуры, механизма реализации проекта и др.);
- ✓ свидетельствующие о реальности мер предупреждения риска и гарантиях возврата инвестированных средств (гарантийные письма, договоры, состав и стоимость залога и др.);
- ✓ подтверждающие направленность, значимость и эффективность проекта (решения, программы, планы, акты, письма, отзывы и др.).

## 2. Пример составления бизнес-плана организации деятельности с использованием информационных технологий

### 2.1. Общие положения

**Дата регистрации и организационно-правовая форма:** 02 июня 2011 г. Общество с ограниченной ответственностью «\*\*\*».

**Адрес регистрации:** 347931, г. Таганрог, ул. \*\*\*\*\*, д.\*\*\*

**Адрес почтовый:** 347931 г. Таганрог, ул. \*\*\*\*\*, д.\*\*\* оф.\*\*\*\*\*

#### **Учредители:**

1) Трунов Анатолий Фёдорович. Паспорт: серия \*\*\*\* № \*\*\*\*\*, выдан 19.09.20\*\*г. Отделом милиции № 1 УВД гор. Таганрога, код подразделения 612-001. Зарегистрирован по адресу: 347900, Россия, г. Таганрог, ул. \*\*\*\*\*, д. \*\*\*. Принадлежит 50 % уставного капитала (5 000 руб.).

2) Никитин Анатолий Александрович. Паспорт: серия \*\*\*\* № \*\*\*\*\*, выдан 19.09.20\*\*г. УВД гор. Таганрога, код подразделения 612-001. Зарегистрирован по адресу: 347900, Россия, г. Таганрог, ул. \*\*\*\*\*, д. \*\*\*. Принадлежит 50 % уставного капитала (5 000 руб.).

#### **Основные виды деятельности:**

45.3	Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений
45.25.6	Производство прочих строительных работ, требующих специальной квалификации
45.31	Производство электромонтажных работ
51.43	Оптовая торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой
51.43.2	Оптовая торговля техническими носителями информации (с записями и без записей)
72.1	Консультирование по аппаратным средствам вычислительной техники
72.3	Обработка данных

**Общая стоимость проекта:** около 1,9-2,0 млн руб. (с учётом приобретения материалов для производства в течение года).

## 2.2. Описание продукции

Охрана имущества всегда будет стоять на первом месте каждого владельца дома, квартиры, дачи, офиса, склада и т.д. От дверного замка и до решёток на окнах, от пожарной сигнализации и до активной системы противодействия порче имуществу – с помощью этого мы пытаемся оградить своё помещение от вторжения посторонних лиц, грабителей.

Как известно, главное назначение охранных систем, состоит в оперативном и гарантированном извещении хозяев и/или соответствующих служб о несанкционированном проникновении на объект, а также ином форс-мажоре (пожар, задымление и др.). Актуальность использования охранных и противопожарных систем с каждым годом возрастает, расширяя круг потребителей различных механизмов защиты. Практически незаменимыми становятся охранные и противопожарные системы защиты квартир и офисов.

Так как строительство и модернизация зданий в нашем регионе не прекращается, то системы охраны, видеонаблюдения и пожаробезопасности всегда будут находить конечных пользователей.

В связи с этим основным аспектом деятельности ООО «\*\*\*» является:

- ✓ установка пожарной сигнализации, оповещения и эвакуации при пожаре;
- ✓ установка систем охранной сигнализации;
- ✓ установка видео- и аудиодомофонов;
- ✓ монтаж и настройка систем охранного видеонаблюдения;
- ✓ установка шлагбаумов и автоматики для ворот и турникетов;
- ✓ монтаж систем аварийного освещения;
- ✓ настройка систем контроля и управления доступом;
- ✓ монтаж систем противопожарного водоснабжения;



✓ установка пулевзломостойких дверей, сейфов, а также оконных решёток.

Подробнее об этих и других услугах и проектах предприятия можно ознакомиться на официальном сайте предприятия, размещённом по адресу

[http://\\*\\*\\*\\*\\*/uslugi.html](http://*****/uslugi.html).

Следует отметить, что деятельность предприятия осуществляется непосредственно на объектах заказчика, в удобное для клиента время. Приём заказов осуществляется по телефону, с предварительным выездом представителя ООО «\*\*\*» на место проведения работ. С клиентом предварительно заключается договор на выполнение работ, плата за выполнение услуги будет осуществляться по факту.

Виды услуг, предлагаемых потребителям, приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Виды услуг, предлагаемых потребителям

№	Наименование	Ед. измерения	Цена за единицу (руб.)
1	Установка турникетов и шлагбаумов	шт.	20 000,00р.
2	Установка домофона с электрозамком (на подъезд)	шт.	10 000,00р.
3	Установка охранной сигнализации	шт.	15 000,00р.
4	Установка системы видеонаблюдения	шт.	17 000,00р.
5	Монтаж системы противопожарного водоснабжения	Типовое помещение (50 кв. м)	25 000,00р.

Кратко охарактеризуем основные виды предоставляемых услуг.

**1.** Системы охранно-пожарной сигнализации (ОПС) предназначены для определения факта несанкционированного проникновения на охраняемый объект или появления признаков пожара, выдачи сигнала тревоги и включения исполнительных устройств (световых и звуковых оповещателей, реле и т. п.). Системы ОПС по идеологии построения очень близки друг другу и на небольших объектах, как правило, бывают совмещены на

базе единого контрольного блока – прибора приёмно-контрольного (ППК) или контрольной панели (КП). В целом эти системы включают в себя:

- ✓ технические средства обнаружения (извещатели);
- ✓ технические средства сбора и обработки информации (приборы приёмно-контрольные, системы передачи извещений и т. п.);
- ✓ технические средства оповещения (звуковые и световые оповещатели, модемы и т. п.).

Технические средства обнаружения – это извещатели, построенные на различных физических принципах действия. Извещатель – это устройство, формирующее определённый сигнал при изменении того или иного контролируемого параметра окружающей среды. По области применения извещатели делятся на охранные, охранно-пожарные и пожарные. В настоящее время охранно-пожарные извещатели практически не выпускаются и не применяются. Охранные извещатели по виду контролируемой зоны подразделяются на точечные, линейные, поверхностные и объёмные. По принципу действия – на электроконтактные, магнитоконтактные, ударно-контактные, пьезоэлектрические, оптико-электронные, ёмкостные, звуковые, ультразвуковые, радиоволновые, комбинированные, совмещённые и др.

Пожарные извещатели делятся на извещатели ручного и автоматического действия. Автоматические пожарные извещатели подразделяются на тепловые, реагирующие на повышение температуры, дымовые, реагирующие на появление дыма и пламени, реагирующие на оптическое излучение открытого пламени.

**2.** Турникеты предназначены для разделения потока людей по одному на объектах с повышенными требованиями к контролю и управлению доступом. Область применения: входы в помещения фирм, банков, органи-

заций, проходные промышленных предприятий и научных организаций, стадионы и другие зрелищные объекты, аэропорты, вокзалы и т.п.

Трипод – это, пожалуй, самый популярный и распространённый тип турникета. В основе конструкции – три вращающиеся преграждающие планки. Существует два основных вида триподов: навесной и стационарный. Разновидностью трипода является тумбовый турникет – от простого трипода отличается повышенной вандалозащищённостью и надёжностью перекрытия зоны прохода. При установке в ряд нескольких турникетов конструкция корпуса позволяет формировать зону прохода, позволяя обойтись без установки дополнительных ограждений.

Скоростные турникеты (моторизованные проходы) – обеспечивают наибольшую пропускную способность. Они могут иметь конструкцию с дверцами небольшой высоты или высокими створками, обеспечивающими повышенную степень защиты. Также существуют модели с выдвижными створками.

**3.** Одной из современных тенденций, прослеживающихся при строительстве складских, производственных, торговых, развлекательных и других объектов, является увеличение занимаемых ими площадей, что влечёт за собой рост пожарной нагрузки, увеличение длины путей эвакуации и, как следствие, увеличение пожарной опасности и возможного ущерба от пожара.

Водяная завеса представляет собой поток воды или её растворов, препятствующий распространению через него пожара и / или способствующий предупреждению прогрева технологического оборудования до предельно допустимых температур.

Водяные завесы выполняют функции охлаждения и предотвращения распространения пожара и его опасных факторов (ОФП) через оконные, дверные и технологические проёмы, за пределы защищаемого оборудова-

ния, зоны или помещений, а также для обеспечения безопасных условий для эвакуации людей из горящих помещений. Таким образом, водяные завесы могут выполнять отдельно или в совокупности две основные функции:

- ✓ экранирование тепловых потоков, дыма и токсичных продуктов горения с целью исключения распространения пожара и его опасных факторов за пределы водяных завес;

- ✓ охлаждение технологического оборудования с целью исключения нагрева его конструкций до предельно допустимых температур.

4. Нельзя не согласиться с утверждением о том, что современные технологии видеонаблюдения являются обязательным элементом комплексной системы безопасности торгового предприятия, реальным инструментом в предотвращении противоправных действий и доказательстве фактов нанесения ущерба.

При монтаже системы видеонаблюдения учитываются многие факторы – это формат торгового предприятия (гипермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин «у дома», бутик, ларёк и т.д.), предполагаемое наличие или отсутствие постоянного поста операторов системы видеонаблюдения, предполагаемая стоимость проекта, наличие или отсутствие на объекте системы контроля управления доступом и системы контроля кассовых операций и иные обстоятельства.

### **2.3. Расчёт стоимости проекта**

Стоимость проекта складывается из двух компонент:

- ✓ расходов, произведённых с момента государственной регистрации начинающего предпринимателя;

- ✓ расходов, планируемых к реализации в течение срока окупаемости бизнес-проекта предпринимателя.

Затраты, произведённые предприятием с момента регистрации, представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Первоначальные расходы предприятия на организацию деятельности

№	Наименование имущества (оборудования)	Ед. измерения	Количество	Цена за единицу	Итого затрат
1	Аренда помещения за период октябрь 2011 г. – апрель 2012 г.	–	–	–	213 167,03
2	Обучение сотрудников (повышение квалификации по профессиональной подготовке «Пожарный 4 разряда»)	чел.	2	7 000	14 000,00
3	Мебель для офиса (стол, кресло, шкаф)	комплект	1	50 000	50 000,00
4	Оргтехника (ноутбук)	шт	1	7 999	7 999,00
5	Электронный цифровой ключ	шт	1	12 000	12 000,00
6	Оплата лицензии на производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений	шт	1	2 600	2 600,00
7	Технологический инструмент и оборудование в ассортименте (в соответствии с приложенными договорами, п/поручениями, с/фактурами и накладными)	–	–	–	68 005,90
<b>Всего:</b>					<b>367 771,93</b>

В дальнейшем полученные средства субсидии предполагается потратить на арендную плату помещения и приобретение специнструмента и оснастки для производства монтажных работ.

## 2.4. Производственный план

Все затраты делятся на постоянные и переменные издержки. Постоянные издержки представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

### Постоянные издержки проекта

№	Наименование издержек	руб./мес.
1	Транспортные расходы	10 000,00р.
2	Связь (телефон + Интернет)	1 000,00р.
3	Бухгалтерское обслуживание	1 500,00р.
ИТОГО:		<b>12 500,00р.</b>

Переменные издержки зависят от вида оказываемых услуг и включают в себя различные виды затрат, отражённые в табл. 2.4-2.8.

Расчёт себестоимости на установку турникетов и шлагбаумов приведены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

### Затраты на установку приводов и шлагбаумов

№	Наименование затрат	Ед. измерения	Расход на единицу продукта	Цена за единицу	Стоимость, итого
1	Провода	м	15	15,00р.	225,00р.
2	Комплект монтируемого оборудования	комплект	1	14500,00р.	14 500,00р.
Всего:					<b>14 725,00р.</b>

Расчёт себестоимости на установку домофона с электрозамком приведён в табл. 2.5.

Таблица 2.5

### Затраты на установку домофона с электрозамком (на подъезд)

№	Наименование затрат	Ед. измерения	Расход на единицу продукта	Цена за единицу	Стоимость, итого
1	Домофон	шт	1	2 500,00р.	2 500,00р.
2	Электрозамок	шт	1	2 300,00р.	2 300,00р.
3	Провода	м	40	15,00р.	600,00р.
Всего:					<b>5 400,00р.</b>

Расчёт себестоимости на установку охранной сигнализации приведён в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Затраты на установку охранной сигнализации

№	Наименование затрат	Ед. измерения	Расход на единицу продукта	Цена за единицу	Стоимость, итого
1	Охранный прибор	шт	1	4 000,00р.	4 000,00р.
2	Охранные датчики	шт	10	200,00р.	2 000,00р.
3	Провода	м	50	10,00р.	500,00р.
Всего:					<b>6 500,00р.</b>

Расчёт себестоимости на установку системы видеонаблюдения приведён в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Затраты на установка видеонаблюдения

№	Наименование затрат	Ед. измерения	Расход на единицу продукта	Цена за единицу	Стоимость, итого
1	Камера наблюдения	шт	4	1 500,00р.	6 000,00р.
2	Регистратор	шт	1	6 000,00р.	6 000,00р.
3	Провода	м	40	15,00р.	600,00р.
Всего:					<b>12 600,00р.</b>

Расчёт себестоимости на прокладку электропроводки приведён в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Затраты на монтаж системы противопожарного водоснабжения

№	Наименование затрат	Ед. измерения	Расход на единицу продукта	Цена за единицу	Стоимость, итого
1	Трубы водоснабжения	м	50	150,00р.	7 500,00р.
2	Датчик	шт	5	200,00р.	1 000,00р.
3	Разбрызгиватель	шт	10	45,00р.	450,00р.
4	Сигнализация	шт	1	250,00р.	250,00р.
Всего:					<b>9 200,00р.</b>

Для примера ниже рассмотрен техпроцесс по установке системы ви-

деонаблюдения.

Не секрет, что вопрос сохранения добра, нажитого непосильным трудом, была актуальна всегда. Чем богаче человек, тем острее для него этот вопрос и тем больше денег он готов потратить на защиту своего имущества. В наше время на смену сторожевым собакам, амбарным замкам и хмурым охранникам пришли новые технологии, в частности системы электронного наблюдения. В отличие от западных стран с развитым рынком охранных услуг, Россия в смысле бизнеса на установке охранных систем представляется страной безграничных возможностей. Начиная с 2001 г., когда российский объём рынка систем безопасности, в том числе и видеонаблюдения, оценивался в скромные 80 млн долл., ежегодный прирост составляет не менее десяти-пятнадцати процентов в год.

Цифровая система видеонаблюдения обеспечивает: высокое качество воспроизводимой видеозаписи; высокую скорость доступа к видеоархиву; возможность цифрового увеличения и масштабирования любого кадра; возможность интеграции с другими компьютерными системами безопасности, что является очень важным преимуществом цифровых систем. С такой системой Вы можете мгновенно найти и просмотреть видеозаписи по камере, дате и времени. А также с этим видеонаблюдением есть возможность отправки тревожных сообщений по электронной почте и SMS и возможность экспорта видеоинформации на совместные внешние носители. Ко всему этому, трансляции видеоархивов по каналам связи (Интернет и пр.) в цифровой системе видеонаблюдения легки и недороги.

В зависимости от того, какие требования предъявляются к системе видеонаблюдения, в её состав могут входить и другие охранные и исполнительные элементы, использование которых повышает надёжность всей системы безопасности.

Для построения видеонаблюдения на объекте необходимо опреде-



лить параметры будущей системы. Для этого необходимо выехать на объект и определить объём работ, количество камер, сложность монтажа и т.д.

Регистратор подбирается из расчёта количества камер. В основном регистраторы делают следующие стандарты: 4, 8, 16 и 32 канала. Вместо регистратора на объекте может быть установлен компьютер с последующей установкой в него плат видеозахвата. На базе компьютера видеонаблюдение более гибкое с точки зрения количества камер. Такие системы, как интеллект дают возможность отойти от стандарта (4,8,16, 32 канала).

Когда эти вопросы решены, можно переходить непосредственно к прокладке проводки, а затем и к установке оборудования.

## 2.5. План по маркетингу и объёму продаж

Оказываемые услуги имеют определённую сезонность. Их динамика примерно отражена в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Данные о динамике оказании услуг

№	Период Наименование услуги	ед. из- мере- ния	2012						2013					
			VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V
1	Установка тур- никетов и шлагбаумов	шт.	2	2	2	2	1	1	1			1	1	2
2	Установка до- мофона с элек- трозамком (на подъезд)	шт.	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3
3	Установка охранной сиг- нализации	шт.	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
4	Установка си- стемы видеона- блюдения	шт.	2	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	2

Окончание табл.2.9

5	Монтаж системы противопожарного водоснабжения	помещён. 50кв.м	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2

Валовая выручка при данной динамике отражена в табл. 2.10.

Таблица 2.10

## Валовая выручка (руб.)

	Период	2012						2013					ВСЕГО по пози- ции	
		VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV		V
1	Установка турникетов и шлагбаумов	40 000	40 000	40 000	40 000	20 000	20 000	20 000			20 000	20 000	40 000	300 000
2	Установка домофона с электрозамком (на подъезд)	20 000	30 000	20 000	30 000	20 000	20 000	10 000	10 000	10 000	20 000	30 000	30 000	250 000
3	Установка охранной сигнализации	30 000	30 000	45 000	30 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	30 000	30 000	465 000
4	Установка системы видеонаблюдения	34 000	51 000	34 000	51 000	51 000	68 000	68 000	34 000	34 000	51 000	51 000	34 000	561 000
5	Монтаж системы противопожарного водоснабжения	50 000	25 000	50 000	50 000	25 000	50 000	50 000	25 000	50 000	25 000	50 000	50 000	500 000

Окончание табл. 2.10

ИТОГО	174 000	176 000	189 000	201 000	161 000	203 000	193 000	114 000	139 000	161 000	181 000	184 000	2 076 000
-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Динамика валовой выручки наглядно изображён на рис. 2.1, а доля отдельного вида услуг в формировании валовой выручки – на рис. 2.2.

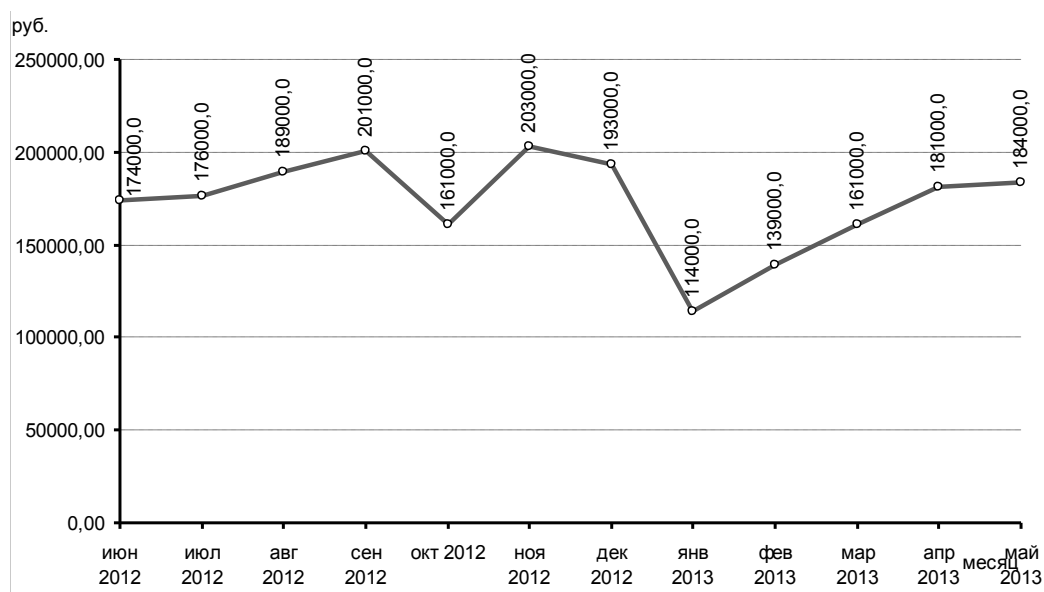
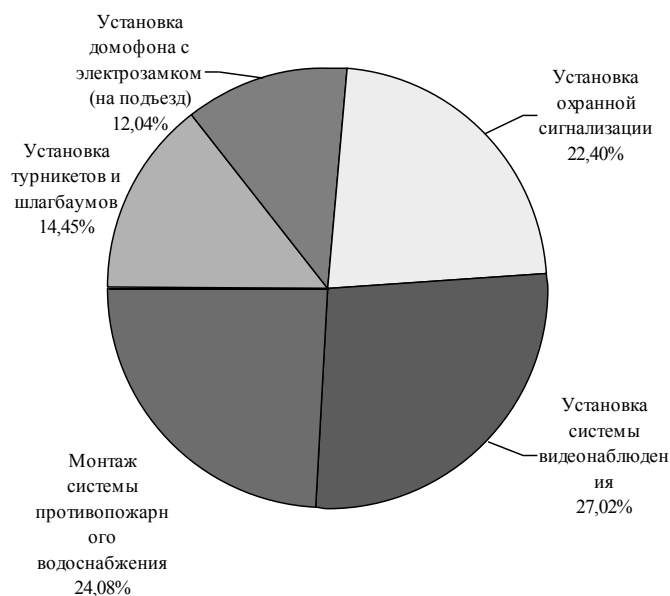


Рис. 2.1. Динамика выручки по каждому виду услуг



*Рис. 2.2. Доля отдельного вида услуг в валовой выручке*

## **2.6. Ценовая политика**

Монтаж охранных и противопожарных систем подвержен влиянию рыночных законов. Грамотное ценообразование является одним из основополагающих принципов успешного функционирования на рынке. Необходимо отметить, что на формирование цены влияет множество факторов. Поэтому оценим те факторы, влияние которых наиболее значительно.

Для рассмотрения процессов ценообразования в монтаже охранных систем необходимо определить систему ценообразования и факторы влияния. Под системой ценообразования следует понимать подход к определению цены. На практике существуют два основных подхода. Первый подход основан на подсчёте издержек, возникающих при подготовке продукции к реализации. Второй подход – рыночно ориентированный, учитывающий текущую рыночную конъюнктуру и связанный с ней уровень цен, сформировавшийся на определённый промежуток времени. Отметим, что второй подход более сложный и трудоёмкий, но и обеспечивающий большую эффективность деятельности компаний. Как правило, используются одновременно оба подхода, однако приоритетным является второй.

Так как основной целью существования любой торговой деятельности является получение прибыли, то при формировании цены в ООО «\*\*\*» используется баланс первого и второго подходов. Первый подход применяется по причине исторически заложенного принципа ценообразования и как отправная точка расчёта цены и прибыли. Вторым подходом позволяет скорректировать уровень цен до уровня востребованности рынком и, соответственно, получить дополнительную

прибыль.

Рассмотренные факторы политики ценообразования, применяемые в ООО «\*\*\*», позволят гибко управлять ценой на реализуемую услугу и, соответственно, быстрее реагировать на изменение рыночных цен, нежели это делают конкуренты.

## 2.7. Анализ рисков

Методом Монте-Карло были промоделированы варианты позитивного и негативного отклонений исходных данных. В результате чего были получены определённые результаты (см. рис. 2.3, а-г).



а



б

Рис. 2.3. Анализ потенциальных рисков проекта методом Монте-Карло



6



2

Рис 2.3. Окончание

Самым большим риском является изменение цены, а точнее её снижение на 2 % и выше. Для борьбы с этим негативным явлением следует стараться максимально поднять качество своих услуг. Это позволит придерживаться снижению цены при тех же объёмах.

На втором месте по чувствительности – переменные издержки (при увеличении цен на материалы на 3 % и выше). Для борьбы с этим

негативным явлением планируется снижать закупочную стоимость путём заключения долгосрочных контрактов с поставщиками.

На рынке данных услуг есть много участников, среди которых можно выделить основных: ООО «СБ Арсенал», ООО «Альфа-Таганрог», ЧОП «Вектор», ЧОП «Дон» и т.д. Многие из них предоставляют не только услуги монтажа охранных систем, но, как видно из названия, охранные услуги. Оценка конкурентоспособности предприятия приведена в табл. 2.11 и графически изображена на рис. 2.4.

Таблица 2.4

Оценка конкурентоспособности предприятия

Характеристика	Удельный вес	Наше предприятие: ООО «***»		ООО СБ Арсенал		ООО Альфа-Таганрог		ИП «Эсси-Эзинг»	
		Оценка	Интегральный показатель	Оценка	Интегральный показатель	Оценка	Интегральный показатель	Оценка	Интегральный показатель
Качество	0,5	8	4	10	5	9	4,5	5	2,5
Цена	0,2	10	2	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Скорость	0,3	8	2,4	10	3	8	2,4	7	2,1

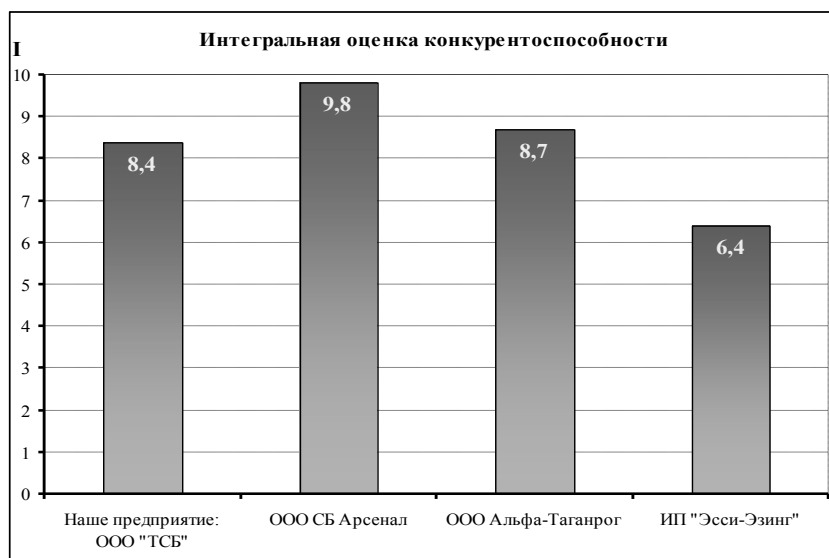


Рис. 2.4. Интегральная оценка конкурентоспособности

ООО «\*\*\*» может предложить лучшую цену, но пока проигрывает по некоторым другим показателям более крупным фирмам.

## 2.8. Расчёт потребности в персонале

Для запуска производства в выбранном направлении деятельности предусмотрен следующий постоянный состав работников предприятия:

№	Должность	Заработная плата в месяц	Дата (месяц) ввода рабочего места
1	Директор	6 500	2 июня 2011 г.
2	Начальник технического отдела	6 500	1 февраля 2012 г.
3	Секретарь	6 500	1 февраля 2012 г.

Так же на предприятии работает ещё несколько человек (подсобные рабочие), занятых на условиях частичной занятости. С каждым из этих сотрудников заключаются договора об их привлечении к работе при возникновении соответствующего заказа на продукцию / услуги / ООО «\*\*\*».

## 2.9. Помещение, используемое в целях ведения предпринимательской деятельности

Предприятием арендуется офисное помещение площадью \*\*\*\* кв. м, расположенное по адресу г. Таганрог, ул. \*\*\*\*\*, на срок до 31 декабря 2012 г. с дальнейшей пролонгацией. Стоимость базовой величины арендной платы составляет 19 950 руб. в месяц. Переменная часть арендной платы зависит от стоимости потреблённой электроэнергии, затрат на отопление помещения и некоторых иных факторов, прописанных в договоре.



## 2.10. Финансовый план

		VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	Всего:
1	Выручка от реализации услуги	174 000,00	176 000,00	189 000,00	201 000,00	161 000,00	203 000,00	193 000,00	114 000,00	139 000,00	161 000,00	181 000,00	184 000,00	2 076 000
2	Расходы, в т. ч.:	502 471,93	143 500	141 200	152 700	129 875	151 675	146 275	97 150	106 350	129 875	137 975	140 100	1 979 146,93
2.1	первоначальные инвестиции	367 771,93	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	367 771,93
2.2	переменные издержки	96 850	105 650	103 350	114 850	92 025	113 825	108 425	59 300	68 500	92 025	100 125	102 250	1 157 175
2.3	постоянные издержки	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	150 000

2.4	Заработная плата	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	234 000
2.5	Отчисления в ПФ, в т. ч.:	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	70 200
2.5.1	с предпринимателя	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5.2	С сотрудников	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	55 850	5 850	5 850	5 850	5 850	5 850	70 200
3	Прибыль до налогообложения	-328 471,93	32 500,00	47 800,00	48 300,00	31 125,00	51 325,00	46 725,00	16 850,00	32 650,00	31 125,00	43 025,00	43 900,00	96 853,07
4	Величина налогов (в соответствии с выбранной системой налогообложения)	674,25	0,00	0,00	2022,75	0,00	0,00	24713,42	0,00	0,00	25922,32	0,00	0,00	53332,74

5	Прибыль после налогообложения	-329 146,18	32 500,00	47 800,00	46 277,25	31 125,00	51 325,00	22 011,58	16 850,00	32 650,00	5202,68	43 025,00	43 900,00	43 520,33
6	Прибыль после налогообложения нарастающим итогом	-329 146,18	-296 646,18	-248 846,18	-202 568,92	-171 443,92	-120 118,92	-98 107,35	-81 257,35	-48 607,35	-43 404,67	-379,67	43 520,33	---

Согласно представленным расчётам срок окупаемости проекта составит 11 месяцев с момента начала реализации.

Система налогообложения – стандартная (с НДС). Расшифровка по уплачиваемым налогам в период реализации проекта представлена в табл. 2.11 ниже.

Детализация уплаты налогов при стандартной системе налогообложения													
Наименование налога	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	Всего:
НДС (18%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2269,68	0,00	0,00	23899,58	0,00	0,00	46590,26
Налог на прибыль (20%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Налог на имущество (2,2%)	674,25	0,00	0,00	2022,75	0,00	0,00	2022,75	0,00	0,00	2022,75	0,00	0,00	6742,50
<b>ИТОГО</b>	<b>674,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2022,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,43</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>25922,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>53332,76</b>



*Рис.2.5. Финансовый профиль проекта*

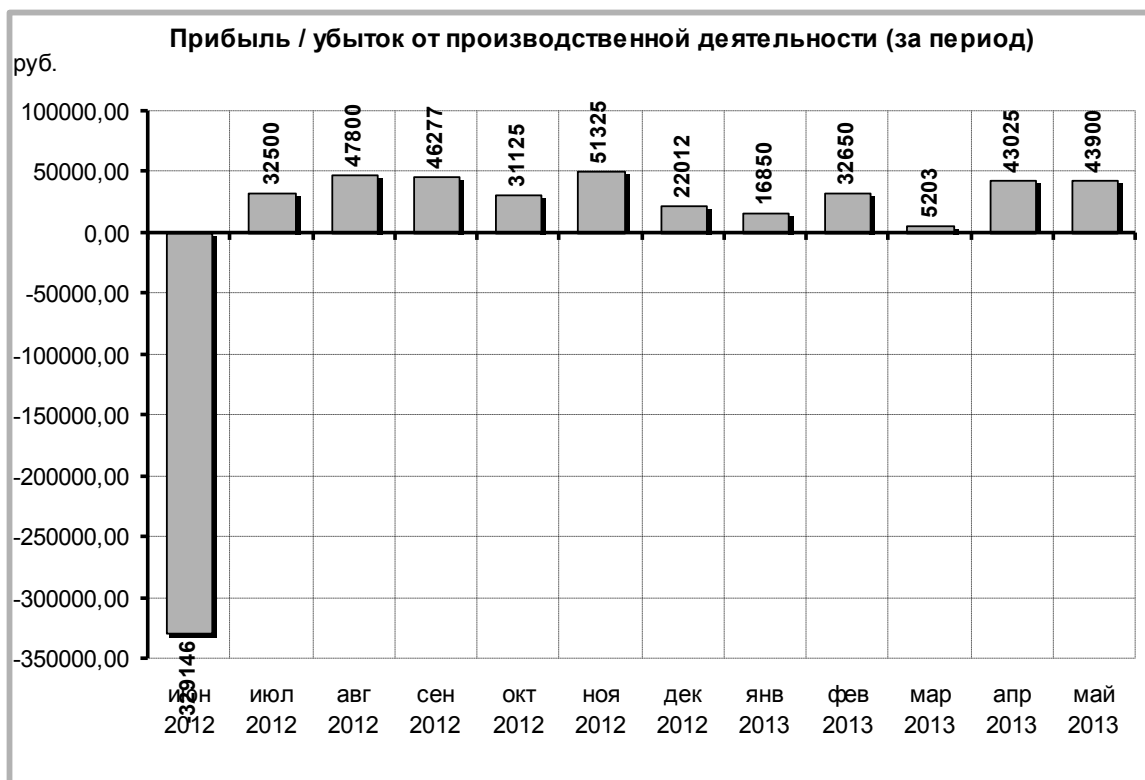


Рис.2.6. Прибыль/убыток от производственной деятельности

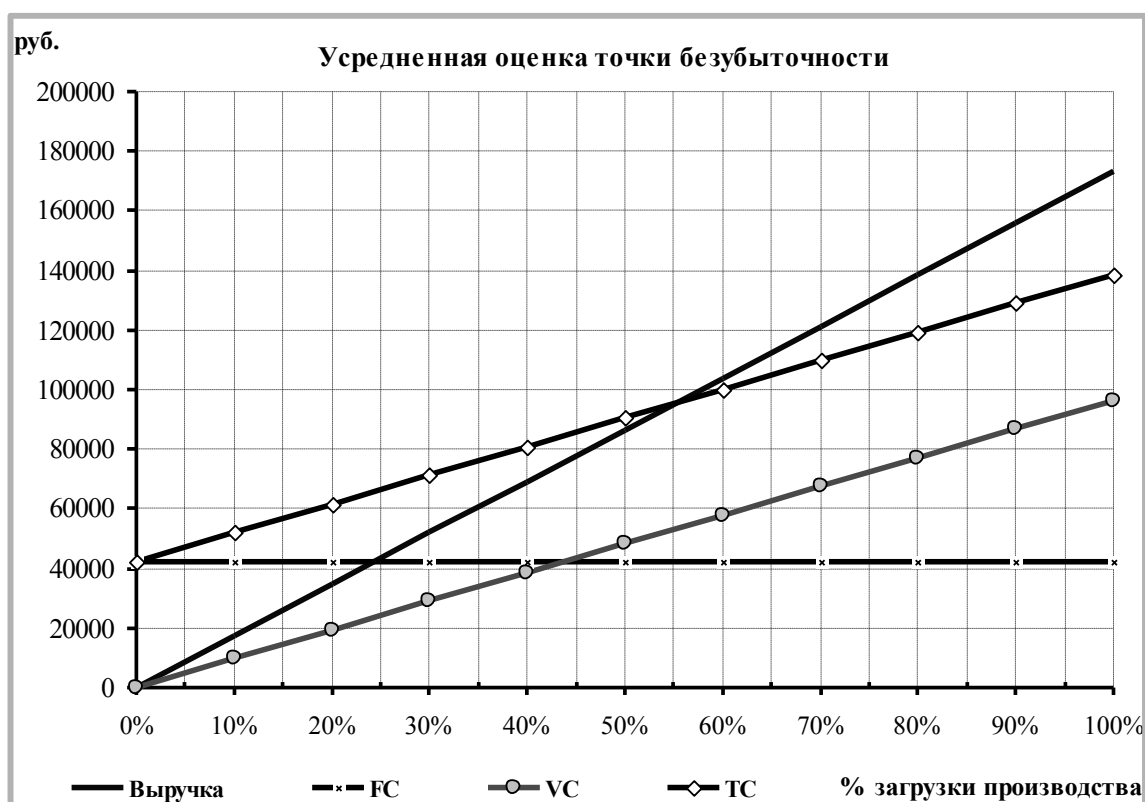


Рис.2.7. Усредненная оценка точки безубыточности

Точка безубыточности достигается при следующих параметрах модели:

- ✓ загрузка производственных мощностей: 55,24 %;
- ✓ среднемесячная валовая выручка 95 560,27 руб.;

Рекомендуемые при этом среднемесячные объёмы производства:

- ✓ по продукту «Установка турникетов и шлагбаумов» – не менее 0,7 шт.;
- ✓ по продукту «Установка домофона с электрозамком» (на подъезд) – не менее 1,16 шт.;
- ✓ по продукту «Установка охранной сигнализации» – не менее 1,43 шт.;
- ✓ по продукту «Установка системы видеонаблюдения» – не менее 1,52 шт.;
- ✓ по продукту «Монтаж системы противопожарного водоснабжения» – не менее 1 помещения площадью 50 кв. м или эквивалентно.

### **3. Оценочные средства**

#### **Контрольные вопросы**

1. Каково назначение бизнес-плана?
2. Каковы цели и задачи бизнес-плана?
3. Из каких разделов состоит бизнес-план?
4. Перечислите основные этапы разработки бизнес-плана?
5. Что должно быть отражено в титульном листе бизнес-плана?
6. Как составляется резюме?
7. Как описать идею бизнес-проекта?
8. Как оценить жизненный цикл товара?
9. Какова структура плана маркетинга?
10. С какой целью фирма проводит сегментирование рынка?
11. Как оценить емкость рынка?
12. Как оценить конкурентоспособность по группам товаров и по предприятиям-конкурентам?
13. Перечислите элементы комплекса маркетинга?
14. Опишите стратегии ценообразования.
15. Опишите методы и каналы распределения товара.
16. Охарактеризуйте организационно-правовые формы предприятия.
17. Как запланировать систему оплаты труда?
18. Для чего и как составляется график реализации проекта?
19. Как рассчитать потребность в основных и оборотных средствах предприятия?
20. Как построить график безубыточности проекта?
21. Какова цель финансового плана?
22. Какие бывают источники финансирования бизнес-проекта?

23. Какова методика расчета чистой прибыли?
24. Понятие будущей стоимости денег.
25. Дисконтирование суммы денежных средств.
26. Перечислите основные показатели экономической эффективности бизнес-проекта.
27. Понятие и метод расчета чистой текущей стоимости.
28. Понятие индекса доходности инвестиций и метод его расчета.
29. Как оценить уровень инфляции?
30. Формирование реальной ставки процента с учетом инфляции.
31. Что такое предпринимательский риск. Виды рисков.
32. Как оценить степень риска.
33. Какие существуют способы предотвращения рисков?
34. Что отражается в приложении к бизнес-плану?

### **3.1. Задание к расчетно-графической работе**

1. Составить бизнес-план предприятия малого бизнеса (на конкретном примере).
2. Провести технико-экономическое обоснование предпринимательского проекта (на конкретном примере).

Выбор основывается на интересах студента либо начальные данные выдаются преподавателем.

В качестве объекта исследования могут выступать следующие направления и виды деятельности:

1. Интернет-магазин.
2. Интернет-кафе.
3. Информационные технологии ведения бухгалтерского учета.
4. Информационные технологии в страховом деле.
5. Компьютеризированные технологии управления складом.



6. Электронные системы документооборота.
7. Автоматизация офисной деятельности.
8. Информационное обеспечение маркетинга.
9. Информационные технологии в рекламной деятельности.
10. Управление финансовыми потоками с помощью информационных технологий.

## Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 1 от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (действующая редакция от 22.10.2014). Система доступа: нормативно-правовая база данных «Гарант». Файл-серверная некоммерческая версия. Сборка 7.08.0.163.

2. Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции» с изменениями и дополнениями от 7 января 1999 г., 18 июня 2001 г., 6 июня 2003 г., 29 июня, 29 декабря 2004 г., 30 декабря 2008 г., 19 мая 2010 г., 19 июля 2011 г. Система доступа: нормативно-правовая база данных «Гарант». Файл-серверная некоммерческая версия. Сборка 7.08.0.163.

3. Постановление Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. № 1470 «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счёт средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации» (актуальная редакция).

4. *Башев Д.В.* Совершенствование системы комплексного управления рисками промышленных предприятий: дис... канд. экон. наук. – Ростов-на-Дону: ТТИ ЮФУ, 2007.

5. *Гольдштейн Г.Я.* Инновационный менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998.

6. *Зимовец А.В.* Краткосрочная финансовая политика: конспект лекций. – Таганрог: Издат-во НОУ ВПО ТИУиЭ, 2010.

7. *Сирота Е.В. и др.* «Бизнес-план за 3 часа!»: методическое пособие // под ред. председателя комитета по молодёжной политике Ростов-

ской области канд. ист. наук Чуева С.В. – Таганрог: ООО «Издательство «Лукоморье», 2012.

8. *Тычинский А.В.* Методические указания по выполнению технико-экономического обоснования разработок квалификационных работ. Маркетинговый подход. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.

9. *Непомнящий Е.Г.* Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во «Сфинкс», 2005.

10. *Шевчук Д.* Бизнес-план: методика составления «Финансовая газета», 2006. № 29.

**Зимовец Александр Владимирович**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА БАЗЕ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Редактор Надточий З.И.

Корректор Надточий З.И.

Подписано в печать 20.09.2015 г.

Заказ № . Тираж 50 экз.

Формат 60×84 1/16. Усл. п. л. – 6,8. Уч.-изд. л. – 6,7

Издательство Южного федерального университета

344091, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1.

Тел. (863)2478051.

Отпечатано в Секторе обеспечения полиграфической продукцией  
кампуса в г. Таганроге отдела полиграфической, корпоративной и  
сувенирной продукции ИПК КИБИ МЕДИА ЦЕНТРА ЮФУ.

ГСП 17А, Таганрог, 28, Энгельса, 1.

Тел. (8634)371717, 371655.