
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)

Кафедра экономики

Шимко Н.В.

«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

**Методические указания
по выполнению курсовой работы**

для студентов специальности 38.03.01 – Экономика
(направление «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»)

для студентов специальности 38.03.02 - Менеджмент
(направление "Финансовый менеджмент")

Бизнес-планирование: методические указания по выполнению курсовой работы / Сост. Н.В.Шимко – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 57 с.

Рецензент к.э.н., доцент кафедры экономики Васильковская Н.Б.

Методические указания к курсовой работе по дисциплине «Бизнес-планирование» для направления подготовки 38.03.01 – Экономика (профили программ «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»), 38.03.02 – Менеджмент (профиль программы "Финансовый менеджмент").

Печатаются по решению методического семинара кафедры экономики.
Протокол № 7 от 24.05.2018

Утверждены и введены в действие проректором по учебной работе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ
И.о.заведующего
кафедрой экономики
канд.экон.наук, доцент
_____ В.Ю. Цибульникова
« ____ » _____ 2018 г.

«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

Методические указания

по выполнению курсовой работы

для студентов специальности 38.03.01 – Экономика
(направление «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»)

для студентов специальности 38.03.02 - Менеджмент
(направление "Финансовый менеджмент")

Разработчик
канд.экон.наук,
доц. каф. экономики
_____ Н.В. Шимко
« ____ » _____ 2018 г.

2018

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
1. Общие требования	6
2. Структура и содержание бизнес-плана, рекомендуемая для выполнения основной части курсовой работы.....	8
2.1 Резюме	9
2.2 Описание предприятия	10
2.3 Описание товара/услуг	11
2.4 Организационный план	12
2.5 Анализ отрасли	14
2.6 Анализ рынка	15
2.7 План маркетинга	21
2.8 Производственный план	28
2.8.1 Формирование производственной базы.....	29
2.8.2 Месторасположение.....	31
2.8.3 Производственные площади и помещения.....	31
2.8.4 Планирование производственной деятельности	32
2.8.5 Себестоимость продукции/услуги	35
2.8.6 Инвестиционные затраты на запуск стартапа	38
2.8.7 Прогноз объемов продаж товара/оказания услуги.....	38
2.9. Календарный план	39
2.10 Финансовый план.....	41
2.11 Показатели эффективности проекта стартапа.....	44
2.12 Анализ чувствительности.....	49
3. Порядок процедуры защиты и оценивания курсовой работы.....	50
Список литературы.....	52
Приложение А. Образец титульного листа	54
Приложение Б. Бланк индивидуального задания.....	55
Приложение В. Таблица прогноза объемов продаж	56
Приложение Г. Таблица коэффициентов дисконтирования.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа по дисциплине является одной из форм самостоятельной аналитической работы бакалавров, носит практический характер с использованием комплексных знаний теории, навыков и умений, полученных в процессе всего обучения, и является показателем сформированности профессиональных компетенции экономического образования студентов.

Целями выполнения курсовой работы являются:

- систематизация теоретических знаний в области бизнес-планирования и применение их на практике;
- выработка навыков научного исследования, самостоятельного подбора первичной информации, литературы, фактического материала, составления таблиц и диаграмм для разработки разделов бизнес-плана;
- развитие практических навыков по самостоятельному составлению разделов бизнес-плана создания конкретного бизнеса с учетом действующих ограничений экономических ресурсов и неопределенностей;
- освоение методики расчета финансово-экономических показателей бизнес-плана и оценки его эффективности.

Задачей курсовой работы является:

- овладение умениями и навыками планирования конкретного бизнеса с учетом конкретной ситуации.

В результате освоения дисциплины студент должен *знать*:

- современные технологии и инструментарий разработки бизнес-планирования;
- основополагающие принципы описания и разработки разделов бизнес-плана.

Уметь:

- творчески использовать полученные теоретические знания по бизнес-планированию и самостоятельно применять их в практической разработке бизнес-планов;

- выявлять важнейшие отличительные черты конкретного бизнеса и особенности его внутренней и внешней среды;

- выбирать варианты технологических приемов в зависимости от конкретной ситуации.

Владеть:

- основными методами и технологиями бизнес-планирования с применением на практике;

- навыками самостоятельной разработки бизнес-плана по созданию предприятия.

При выполнении курсового проекта, студент должен продемонстрировать свои способности в практической интеграции знаний, навыков и умений, полученных ранее, при изучении таких дисциплин, как Макроэкономика, Микроэкономика, Маркетинг, Менеджмент, Налоги и налогообложение, Статистика, Экономика предприятия.

Данные методические указания предназначены для студентов очной и заочной форм обучения, всех направлений и специальностей, изучающих дисциплину «Бизнес-планирование», а также для тех, кому необходимо понимание основных принципов разработки бизнес-планов любых предпринимательских проектов.

При подготовке курсовой работы необходимо использование материалов лекций, результатов расчетов практических и лабораторных работ по дисциплине «Бизнес-планирование», настоящих методических указаний, рекомендованной литературы, а также других источников информации, необходимых для разработки основных разделов бизнес-плана.

1. Общие требования

Студент самостоятельно формулирует тему курсовой работы в соответствии с его интересами и/или научно-исследовательскими направлениями деятельности, или по выбору из примерного перечня курсовых работ, представленного в рабочей программе дисциплины.

При этом, самостоятельно сформулированная тема курсовой работы должна соответствовать программе учебной дисциплины и согласовывается с преподавателем-руководителем курсовой работы.

Курсовая работа должна представлять собой законченный бизнес-план создаваемого предприятия (стартапа) по созданию продукта/оказанию услуги.

Курсовая работа должна соответствовать нормам научной речи и оформляется в соответствии требованиями ОС ТУСУР 02-2013 (СТО 02069326.1.02-2013), утвержденными приказом ректора ТУСУР от 03 декабря 2013 г. № 14103 и размещенными на сайте ТУСУР.

Курсовая работа должна быть выполнена самостоятельно, в полном соответствии с условиями задания и настоящими методическими указаниями.

Объем курсовой работы должен составлять в среднем 40–60 страниц, в зависимости от особенностей проекта стартапа.

Курсовая работа должна включать:

- 1) титульный лист;
- 2) задание на курсовую работу;
- 3) содержание;
- 4) введение;
- 5) основную часть;
- 6) заключение;
- 7) список использованной литературы;
- 8) приложения, иллюстрации.

Титульный лист оформляется в соответствии с Приложением А.

Задание на курсовую работу оформляется в соответствии с Приложением В.

Во введении лаконично обосновывается необходимость планирования на предприятии в современных рыночных условиях, дается краткая характеристика проблемы, формулируется цель и задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели, а также описывается объект и предмет

исследования. Введение подготавливается студентом самостоятельно, без использования ссылок на литературу.

Основная часть представляет собой разработанный бизнес-план стартап проекта по теме, выбранной студентом. Содержание и состав разделов, методики сбора информации, проведение расчетов бизнес-плана разрабатываются с учетом конкретных особенностей проекта и условий его реализации, а также объема и наличия необходимой информации. Разделы бизнес-плана должны охватывать все аспекты будущей деятельности стартап проекта. Основная часть может быть написана с использованием любого из стандартов бизнес-планирования (стандарты TACIS, UNIDO, Правительства Российской Федерации и др.), других методических документов, в том числе отраслевых и ведомственных.

В заключение курсовой работы студентом подводятся итоги и формулируются выводы о полученных результатах, характеризующие степень достижения цели и решения задач, которые ставились перед ней. Здесь приводятся показатели эффективности бизнес-плана проекта. Затем следуют собственные выводы автора по курсовой работе.

В списке литературы студент представляет все источники информации, которые использовались в процессе подготовки курсовой работы.

Иллюстрации и таблицы не рекомендуется размещать сразу после заголовка, и они не должны завершать текст. После рисунков и таблиц (до следующего заголовка) должен быть текст.

В приложения могут быть вынесены большие таблицы, схемы, например, организационная структура предприятия.

2. Структура и содержание бизнес-плана, рекомендуемая для выполнения основной части курсовой работы

Для разработки бизнес-плана используют стандартизованный и свободный подходы. Для учебных целей рекомендуется примерная структура бизнес-плана, содержащая следующие разделы:

- 1) резюме;
- 2) описание предприятия;
- 3) описание товара/услуги;
- 4) организационный план;
- 5) описание отрасли;
- 6) анализ рынка;
- 7) план маркетинга;
- 8) производственный план;
- 9) календарный план;
- 10) финансовый план;
- 11) основные показатели эффективности бизнес-плана;
- 12) анализ чувствительности проекта.

2.1 Резюме

Резюме представляет собой краткое изложение (не более 1-2 страниц) всего бизнес-плана, в котором раскрывается суть проекта, указываются преимущества товара/услуги в сравнении с аналогами конкурентов, объем ожидаемого спроса на товар/услуги, потребности в инвестициях, при кредитовании - сроки возврата заемных средств, приводятся доказательства его выгоды и ключевые финансовые показатели.

Этот раздел, как правило, может быть написан только после того, как составлен весь бизнес-план, но при этом обычно помещается в начале. Текст резюме должен быть самодостаточным, емким и убедительным, чтобы его можно было использовать независимо от текста всего бизнес-плана.

Резюме - это характеристика проекта, раскрывающая цели проекта и доказательства его выгоды.

Резюме должно включать в себя следующую информацию:

- 1) наименование проекта;

2) краткое описание проекта; особенности предлагаемых товаров/услуг и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной товарами/услугами конкурентов;

3) цели проекта (или миссия предприятия);

4) организационно-правовая форма, название предприятия;

5) система налогообложения;

6) численность персонала (сотрудников);

7) месторасположение предприятия;

8) предполагаемая дата начала проекта;

9) объем инвестиций (стоимость проекта);

10) финансирование проекта (за счет собственных средств, инвесторов, кредитных ресурсов);

11) показатели эффективности проекта:

- горизонт планирования проекта;

- ставка дисконтирования;

- чистая текущая стоимость (NPV);

- внутренняя норма доходности (IRR);

- индекс доходности (PI);

- срок окупаемости.

2.2 Описание предприятия

В этом разделе бизнес-плана описываются основные правовые аспекты функционирования стартапа предприятия.

Данный раздел бизнес-плана целесообразно структурировать следующим образом:

1) указать основные сведения о предприятии:

- название;

- организационно-правовая форма;

- структура собственности, уставный фонд;

- владельцы: форма и доля собственности, степень участия в управлении;

- основные виды деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД);

- система налогообложения (УСН, патентная система налогообложения и т.д) с обоснованием выбора;

- месторасположение предприятия, почтовый адрес;

- лицензии, сертификаты, разрешения и т.д. на право ведения деятельности;

- персонал, средняя численность,

2) описать характеристику предприятия:

- определение миссии;

- цели и задачи на ближайший период и на перспективу;

- финансирование предприятия;

- используемые нематериальные активы, ноу-хау;

- уровень технологии;

- с какими проблемами может столкнуться предприятие;

- отметить отличительные особенности от других предприятий, присутствующих на рынке.

Перечисленные пункты указываются в соответствии с особенностями деятельности стартапа и могут быть дополнены другой информацией.

2.3 Описание товара/услуг

В данном разделе бизнес-плана необходимо дать подробное описание будущего товара/услуги, его потребительских свойств, конкурентоспособности на рынке; раскрытие ее преимуществ в сравнении с аналогами, определение уникальных и отличительных качеств для потенциальных покупателей.

Уникальность товара/услуг может быть выражено в различной форме: новая технология, уровень качества, набор свойств, специфические характеристики или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребности покупателей, а также возможности совершенствования в будущем.

При характеристике товара следует отразить:

- защищен ли товар авторскими правами, товарными знаками, патентами;

- технологичность;

- универсальность;

- соответствие товара принятым стандартам;

- требования к контролю качества;

- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;

имеются ли возможности для дальнейшего развития товара.

Также, следует отметить и описать полезный эффект для потребителя от приобретения товара/услуги:

- каково его назначение и возможные сферы применения;

- в чем особая ценность (выгода);

- почему именно данный товар/услуга будет пользоваться спросом на рынке;

- слабые стороны товара/услуги;

- требования к подготовке покупателей.

В данном разделе бизнес-плана целесообразно определить перечень (ассортимент) товаров/услуг.

2.4 Организационный план

Организационный план предназначен для описания того, как будет организован стартап и его кадровая политика.

В данном разделе бизнес-плана разрабатывается:

1) организационная структура стартапа (состав и соотношение основных производственных единиц, подразделений, сотрудников, взаимосвязей между ними) (Пример 1);

2) потребность в численности работающих, квалификационные требования, распределение должностных обязанностей;

3) формы привлечения к труду (постоянная работа, совместительство и т.д.);

- 4) штатное расписание и расчет затрат на оплату труда;
- 5) система подбора и обучения сотрудников, стимулирование и мотивация труда.

Пример 1

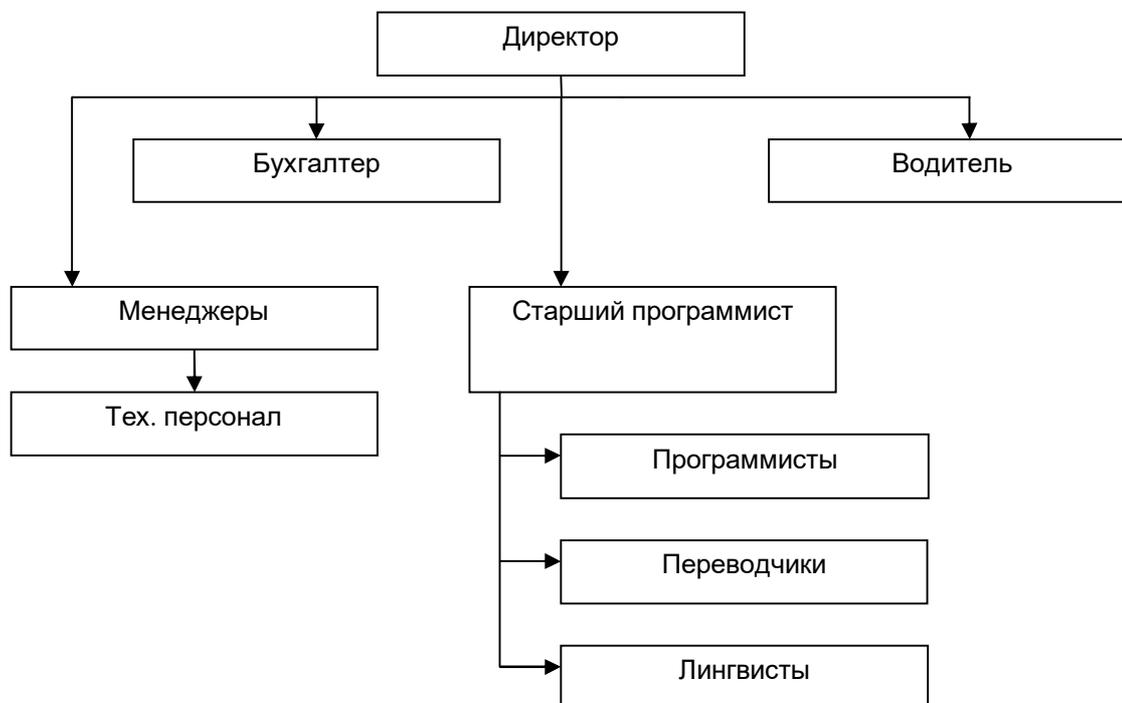


Рис. 2.4.1 Организационная структура стартапа

Планирование трудовых ресурсов осуществляется на основе определения потребности в персонале и составлении штатного расписания.

Для расчета потребности в персонале стартапа сначала необходимо составить баланс рабочего времени, т.е. определить эффективный фонд рабочего времени одного работающего на плановый период. Расчет можно произвести по трудоёмкости работ; по нормам выработки; по рабочим местам на основе норм и зон обслуживания и др. Численность административно – управленческого персонала определяется по функциям управления.

После определения необходимого состава и численности персонала формулируются квалификационные требования и обязанности к каждой должности (Пример 2).

Пример 2

Таблица 2.4.1 Состав, квалификационные требования и должностные обязанности персонала швейного ателье (фрагмент)

Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
Швея	1) среднее профессиональное образование; 2) опыт работы от 2 лет; 3) навыки шитья; 4) знание разновидностей тканей, их свойств и способов обработки; 5) художественный вкус; 6) внимательность, аккуратность, усидчивость.	1) работа по соединению всех конструктивных линий изделия с помощью пошива механического или ручного; 2) контроль соответствия цвета деталей, изделий, прикладных материалов, ниток и качества.

Определив потребность в трудовых ресурсах в расчёте на производственную программу, следует осуществить расчёт фонда заработной платы (ФЗП) и начисления на заработную плату по предприятию по категориям персонала и составить таблицу (Пример 3).

Пример 3

Таблица 2.4.2 Штатное расписание и расчет затрат на оплату труда

Должность	Количество, ед.	Ставка, тыс. руб.	Надбавка, тыс. руб.	Районный коэффициент, тыс. руб.	Заработная плата, тыс. руб.	Начисления на заработную плату, тыс. руб.
1.Административно-управленческий персонал						
2. Основной персонал						
3. Вспомогательный персонал						
Итого						

2.5 Анализ отрасли

В зависимости от выбранного вида деятельности в данном разделе бизнес-плана необходимо обозначить отрасль экономики, в которой будет осуществляться деятельность стартапа, и дать ее краткий обзор, отразив:

- текущее состояние целевой отрасли, динамику и тенденций развития в будущем;
- факторы, влияющие на рост отрасли;
- как тенденции и изменения в интересующей отрасли будут влиять на стартап, адаптация к этим тенденциям;
- государственное регулирование отрасли (существующие или установленные квоты, тарифы, налоговые ставки).

Для аналитических исследований макросреды можно использовать методы PEST анализа, ЕТОМ-анализа, метод составления профиля среды.

Для аналитических исследований макросреды рекомендуется использовать методику ПЭСТ (PEST/STEP) анализа или другие его вариации, например, STEEP. PEST анализ предназначен для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) и других аспектов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность стартапа.

Для проведения PEST анализа необходимо определить факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на условия деятельности/возможности реализации стартапа. Затем оценить их значимость и степень влияния. Факторы, которые совсем не повлияют на деятельность стартапа, не включаются в итоговую сводную таблицу.

Результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа стартапа. PEST анализ может быть выполнен в виде матрицы 4 квадратов или в табличной форме.

2.6 Анализ рынка

В зависимости от выбранного вида деятельности стартапа, уровни, на которых проводится анализ рынка, может быть разными: местный, региональный, национальный, глобальный.

Все рынки разные и универсальных рецептов анализа не существует. Каждый рынок будет иметь свои особенности в описании целевых групп; и для

каждого рынка вам потребуется найти свои критерии, по которым лучше всего составлять портрет потребителя.

В данном разделе необходимо:

- 1) определить емкость рынка (потенциальную, фактическую и доступную);
- 2) определить свой сегмент рынка, потребности целевого рынка, изучить потенциальных потребителей продукта/услуги;
- 3) выделить основных конкурентов на рынке и провести краткий конкурентный анализ (ассортимент, цены, коммуникация, места продаж, качество продукта, преимущества и т.п.);
- 4) оценить конкурентоспособность и возможности увеличения продаж продукта/услуги стартапа в сегменте;
- 5) рассчитать потенциальную долю рынка, которую стартап надеется захватить и максимальный объем продаж товаров/услуг на которую может рассчитывать.

Емкость рынка.

Для расчета емкости целевого рынка существует три базовых метода: метод расчета емкости «снизу–вверх», метод расчета емкости «сверху-вниз» и расчет емкости рынка на основе реальных продаж.

При определении емкости целевого рынка рекомендуется использовать самый распространенный способ расчета объема рынка «снизу–вверх», по которому определяется емкость рынка с точки зрения текущего уровня спроса. Емкость рынка по методу «снизу-вверх» равна сумме всех ожидаемых покупок товара/услуг целевой аудиторией за расчетный период. Для расчетов необходимо определить исходные данные, такие как размер аудитории, частота потребления, средняя стоимость покупки товара/услуги, средний объем упаковки.

В зависимости от того, сколько сегментов планирует охватить стартап, необходимо рассчитать емкость каждого сегмента и затем их сложить, получив емкость всего рынка.

Для определения потенциальной, фактической и доступной емкости рынка можно использовать формулы, представленные ниже.

Потенциальная емкость рынка = потенциальная аудитория в тыс.чел * норма потребления в год в шт * среднюю стоимость покупки в руб. (1)

Фактическая емкость рынка = фактическая аудитория в тыс.чел. * норма потребления в год в шт. * среднюю стоимость покупки в руб. (2)

Доступная емкость рынка = целевая аудитория стартапа в тыс.чел * норма потребления в год в шт. * среднюю стоимость покупки в руб. (3)

Расчеты необходимо проиллюстрировать диаграммой потенциальной, фактической и доступной емкости рынка и сделать выводы.

Характеристика потребителей продукции/услуг

При проведении сегментации необходимо выбрать свои критерии сегментации, учитывая различия в описании целевых групп рынков индивидуального потребления товаров/услуг, товаров/услуг для рынка B2B и розничной торговли.

Необходимо определить, сколько сегментов планирует охватить стартап и описать портрет его целевого покупателя товаров/услуг по следующим критериям:

1) социально-демографические характеристики сегмента: пол, возраст, доход, образование, профессиональная квалификация, семейное положение и количество детей;

2) географические характеристики: регион проживания, тип населенного пункта и размер населенного пункта;

3) поведенческие характеристики: частота покупки и пользования товаром/услугой, количество покупаемых брендов, место покупки, свойства, которые ценят в товаре/услуге, прогнозное отношение к товару/услуге стартапа;

4) психографические характеристики: ценности и жизненная позиция, образ жизни и мотивация покупки и т.п.

Критерии, которые не подходят для разделения потребителей рынка на однородные группы, можно не включать в анализ.

На основе исследований определить наиболее привлекательные сегменты для стартапа с точки зрения высокого уровня текущего сбыта; высоких темпов роста; высокой нормы прибыли.

Анализ конкурентов

Анализ конкуренции должен включать конкуренцию по товару/услуге и конкуренцию по сегменту рынка.

Для анализа конкурентов нужно определить:

- 1) перечень предприятий на рынке производящих аналогичный товар/услуги;
- 2) функциональные и потребительские свойства конкурирующих товаров/услуг;
- 3) ценообразование товаров/услуг конкурентов;
- 4) удельный вес в обороте рынка;
- 5) сильные и слабые стороны конкурентов;
- 6) способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами и др.

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и дать конкурентам качественную и количественную оценку (Пример 4).

Пример 4.

Качественный анализ конкурентов

Вариант 1

Таблица 2.6.1 Качественный анализ конкурентов

Название конкурирующей организации	Место-расположение	Занимаемая доля рынка, %	Предполагаемый объем продаж (шт., тыс.руб.)	Ожидаемые потери производителя предлагаемой продукции вследствие конкуренции
1. и т.д.				

Вариант 2

Таблица 2.6.2 Качественный анализ конкурентов (фрагмент)

Критерии	Конкурент 1	Конкурент 2 и т.д.	Стартап
1. Цена	Высшая ценовая категория	Средняя ценовая категория	Высшая и средняя ценовая категория
2. Качество	Среднее	Среднее	Высокое
3. Ассортимент	3 ассортиментные позиции	8 ассортиментных позиций	5 ассортиментных позиций

Количественный конкурентный анализ

Вариант 1. Метод «конкурентного листа» (фрагмент)

Для изучения конкурентов были отобраны предприятия, которые занимаются той же специализацией, что и стартап и располагаются в городе N-ске. Был проведен экспертный анализ по пятибалльной системе (от «1» до «5» баллов) различных характеристик предприятий и их услуг. Далее рассчитаны баллы по каждому конкуренту и определены их рейтинги (таблица 2.6.3).

Таблица 2.6.3 Проведение анализа по методу конкурентного листа

Факторы конкурентоспособности	Стартап	Конкуренты		
		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Услуга				
-ассортимент	5	4	5	5
-качество	5	5	3	5
-уникальность	2	2	1	2
-уровень послепродажного обслуживания	3	3	1	2
2. Цена				
- цена продажи	4	2	4	3
- скидки	2	2	4	2
-условия платежей	1	2	1	1
3. Каналы сбыта				
-система транспортировки	1	3	1	2
-товарные запасы	1	2	2	3
4. Степень охвата рынка				
-доля рынка	3	4	4	4
5. Продвижение услуг				
-использование рекламы	3	2	2	4
-телевизионный маркетинг	1	2	1	3
ИТОГО:	31	33	29	35
Рейтинг	3	2	4	1

Вариант 2. Многоугольник конкурентоспособности

Для построения многоугольника конкурентоспособности необходимо:

- 1) определить ключевые критерии товара/услуги стартапа и конкурентов;
- 2) оценить конкурентоспособность товара/услуги стартапа и товара/услуги конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 — самый низкий балл, а 10 — максимальный балл;
- 3) визуализировать полученные данные рисунком (рис. 2.6.1).

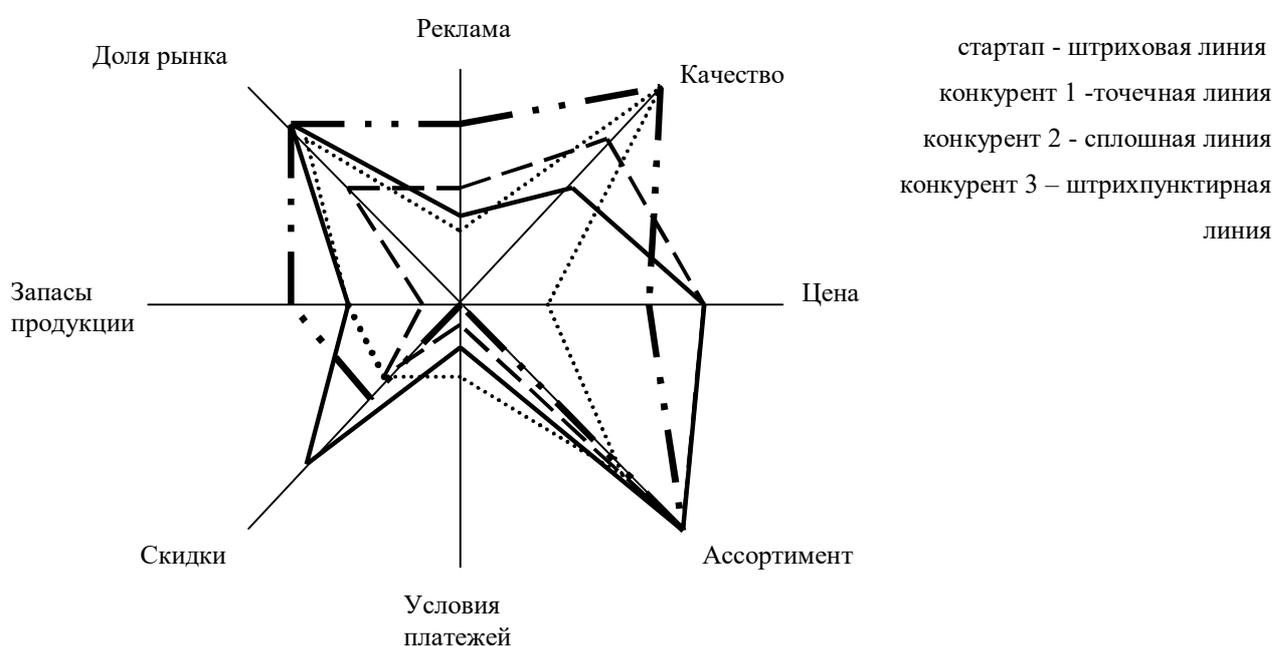


Рис. 2.6.1 Многоугольник конкурентоспособности (фрагмент)

Состояние конкуренции можно определить, используя модель пяти сил М. Портера, таких как: интенсивность конкурентной борьбы между участниками рынка; рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; угроза появления товаров-заменителей, угроза появления новых конкурентов.

Применяя модель пяти сил М. Портера, нужно установить, какие из пяти сил являются ключевыми для внутриотраслевой деятельности и сосредоточить стратегию стартапа на них.

Оценка сильных и слабых сторон

В заключении раздела следует сделать вывод о конкурентноспособности стартапа, выявить все сильные его стороны, на которых может быть основана эффективная стратегия, и все слабые стороны, которые нужно преодолеть для достижения его устойчивого положения. Для подготовки и обоснованности выводов можно использовать SWOT-анализ, который характеризует сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

Пример 5 (фрагмент)

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1) квалифицированные специалисты; 2) наличие специализированного современного оборудования; 3) эффективная рекламная кампания; 4) наличие единственного в городе курса по этикету; 5) специальные акции и предложения; 6) удобное расположение; 7) конкурентоспособные цены.	1) относительная неизвестность новой кулинарной студии; 2) низкий уровень управленческого опыта; 3) отсутствие кейтеринговых услуг; 4) небольшая программа мастер-классов по сравнению с конкурентами.
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1) рост популярности кулинарной школы данного направления; 2) рост покупательской способности населения; 3) эффективные маркетинговые мероприятия; 4) выкуп арендуемого помещения; 5) открытие новых направлений в школе.	1) изменения законодательства в сфере общественного питания; 2) появление новых конкурентов; 3) изменение вкусов и предпочтений потенциальных клиентов; 4) сбой в работе с поставщиками; 5) рост преимуществ со стороны конкурентов; 6) значительное повышение цен на продукты питания.

Рис 2.6.2 SWOT-анализ кулинарной школы «XXX»

2.7 План маркетинга

План маркетинга описывает стратегию стартапа в отношении продвижения, цен, рекламы, обслуживания товара/услуги и т.п. на рынке для

достижения планируемых объемов продаж и действия по овладению соответствующего сегмента рынка.

Основными элементами раздела плана маркетинга является описание:

- стратегии маркетинга;
- ценообразования товара/услуги;
- системы распространения товара/услуги, каналы сбыта;
- методов стимулирования продаж товара/услуги;
- рекламных мероприятий по продвижению товара/услуги;
- организации послепродажного обслуживания;
- формирования общественного мнения о стартапе и предлагаемом товаре/услуге;
- бюджета маркетинга.

В зависимости от характеристик товара/услуг могут быть выбраны разные концепции маркетинга. Это влияет на структуру раздела. Используя результаты SWOT-анализа эксперты советуют сосредоточиться на возможностях, т.е. той потребительской проблеме, которую можно решить с помощью товара/услуги стартапа. На этой основе разрабатывается маркетинговая стратегия, формулируются цели и задачи для реализации маркетинговой стратегии, отражающую миссию стартапа. Если цель описана в разделе 2.2 «Описание предприятия/бизнеса» бизнес-плана, можно сделать ссылку на этот раздел.

В зависимости от особенностей вида деятельности цели стартапа могут быть определены в бизнес-плане следующим образом:

- предоставление необходимых обществу товаров (услуг);
- достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;
- накопление необходимых средств для развития бизнеса;
- увеличение доли рынка на ____ %;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- выход на новые рынки сбыта к _____;
- снижение затрат на единицу товара на _____% и т. д..

Описать цели и стратегии маркетинга можно используя базовый комплекс элементов маркетинг-микса в классическом варианте состоящий из «4Р»: продукт; цена; распределение; продвижение. Для сферы услуг более привлекательной к использованию считается концепция «4С», включающая в себя описание: потребительских ценностей; затрат для клиентов; удобства и доступности услуг (товаров); коммуникаций с потребителем.

Данные маркетинг-микса используются для разработки подразделов «плана продаж» и «плана продвижения».

Пример 6 (фрагмент)

Ниже приведен пример 4Р (Product (продукт) + Price (цена) + Place (место расположение) + Promotional (продвижение)).

Таблица 2.7.1 Базовая модель маркетинг-микс 4Р для швейного ателье

P's	Цель	Факт	Индикатор	Корректирующие меры	Очередность
1	2	3	4	5	6
Product	1. Высокий уровень качества оказываемых услуг. 2. Широкий ассортимент услуг. 3. Быстрые сроки выполнения работ.	1. Профессионализм работников ателье гарантирует высокое качество услуг. 2. Широкий перечень услуг ателье, благодаря профессионалам, способным выполнить услугу любого уровня сложности.	Положительно 	1. Тщательный подбор персонала в швейное ателье на основе уровня профессиональных умений; 2. Установление норм времени на оказание услуг.	2

Окончание таблицы 2.7.1

1	2	3	4	5	6
Price	Установление конкурентоспособной цены, которая не будет превышать цены основных конкурентов.	Ценовая политика компании предусматривает достижение конкурентоспособной цены.	Положительно 	1. Оптимизация издержек, сокращение расходов.	1
Place	Аренда помещения для швейного ателье с расположением, которое обеспечивает максимальную доступность для потребителей.	Арендовано помещение с близким расположением транспортных сетей.	Положительно 	1. Поиск помещения для аренды в центральной части города на выгодных условиях.	4
Promo-Tion	Разработка качественных маркетинговых мероприятий с соблюдением определенного бюджета.	Продвижение услуг швейного ателье будет осуществляться посредством современных видов рекламы.	Положительно 	1. Отбор наиболее эффективных видов рекламы и их дальнейшее использование в маркетинговых мероприятиях ателье.	3

Ценообразование товара/услуги

В данном подразделе нужно разработать собственную ценовую политику вывода товара/услуги на рынок; определить свою ценовую стратегию на рынке и факторы при выборе способа формирования цены на товар/услугу.

Для определения цены могут использоваться методы:

- 1) себестоимости продукции плюс целевая прибыль;
- 2) на основании цен конкурентов на аналогичную товар/услугу;
- 3) по «уникальности качества» товара/услуги;
- 4) на основании спроса на данный товар/услугу.

Для того чтобы установить свою цену на товар/услугу необходимо проанализировать уровень цен конкурентов, возможности покупателей, рассчитать свою себестоимость. Минимальная цена определяется издержками производства товара/услуги, максимальная цена определяется рыночной конъюнктурой. Цена на товары/услуги стартапа должна устанавливаться в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка и получить прибыль. Определить цену на товар/услугу можно после расчета себестоимости раздела производственного плана.

Пример 7.

Способ ценообразования по методу «издержки +» показан в таблице 2.7.2. Данная таблица может быть заполнена после расчетов производственного плана или можно указать цену, сделав ссылку на этот раздел.

Таблица 2.7.2 Цена единицы товара/услуги, руб.

Статья затрат	Вид продукции			
	Изделие 1	Изделие 2	Изделие 3	Изделие 4
Себестоимость единицы				
Плановая рентабельность, %				
Цена продажи				

Пример 8

Способ ценообразования на основе анализа цен конкурентов, по которому определяется диапазон возможных цен на товар/услугу. Для этого следует определить диапазон цен: минимально допустимая цена – максимально возможная цена (минимальная цена определяется издержками производства продукции/услуги, максимальная цена определяется рыночной конъюнктурой), составить таблицу 2.7.3.

Таблица 2.7.3 Анализ конкурентных цен, руб.

Продукт (услуга)	Цена конкурентов	Диапазон возможных цен		Планируемая цена
		Минимум	Максимум	
Конкурент 1				
Конкурент 2				
Конкурент N				

Каналы сбыта товара/услуги

В данном подразделе описывается, какие каналы сбыта стартап будет использовать для продажи товаров/услуг: через собственную торговую сеть или через посредников, оптом или в розницу, по предварительным заказам или иным способом.

В зависимости от выбранного канала сбыта нужно учесть, как будет меняться схема реализации, в частности, ценовая политика, структура расходов, затраты на продвижение и прочее.

Пример 9

Каналы сбыта товаров/услуг можно характеризовать, оценивая их сравнительную эффективность (таблица 2.7.4).

Таблица 2.7.4 Оценка каналов сбыта товаров

Каналы сбыта продукции	Характер использования предприятием	Преимущества и недостатки
Собственная торговая сеть: - опт; - розница.		
Через посредников		
Заказы по почте		
Продажа организациям		
Другие способы		

Пример 10

Можно охарактеризовать каналы товародвижения товара/услуги с оценкой оборота в каждом.

Таблица 2.7.5 Каналы товародвижения товара/услуги (прогноз)

Каналы сбыта товара/услуги	20__ г., тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме, %	20__ г., тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме, %	20__ г., тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме, %
Собственные фирменные магазины						
Оптовые продажи						
Н-ская область						
По России						
За пределы России						
Всего						

В данном подразделе следует выбрать и обосновать метод стимулирования продаж и оценить затраты, которые затем включаются в бюджет маркетинга. План стимулирования должен увязывать товар/услугу, распределение, сбыт и затраты на маркетинг.

Далее описать используемые мероприятия продвижения товара/услуги на рынок, такие как реклама; стимулирование сбыта; сервисное и гарантийное обслуживание; связи с общественностью.

Также можно описать, какие инструменты комплекса маркетинга, способствующие продвижению товара/услуги, будет использовать стартап (качество, цена, сервис, ассортимент, реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью).

По необходимости, определить переменные затраты на продажи (доставка, упаковка, хранение и др.) и учесть в расчетах себестоимости товара/услуги.

Далее, определить маркетинговые мероприятия, оценить издержки на маркетинг и составить смету затрат (Пример 11).

Пример 11

Таблица 2.7.6 – Смета затрат на маркетинг

Статья расходов	Количество, ед.	Стоимость, руб.	Сумма, руб./мес
Создание веб-сайта			
Полиграфия (листовки, буклеты, визитки и пр.)			
Реклама в печатных изданиях, на ТВ, в интернете			
Наружная реклама			
Командировки в целях маркетинга (продажи, установка связей с партнерами, выставки)			
Оплата услуг маркетолога по аутсорсингу			
Другое			
Итого			

2.8 Производственный план

Данный раздел описывает технологию и организацию производства продукции/услуги, для реализации целей, определенных маркетинговым планом. Главная задача данного раздела — подтвердить расчетами, что стартап в состоянии реально производить необходимый ассортимент товаров/услуг, по определенной цене, в нужные сроки и с требуемым качеством.

Производственный план связан с инвестициями, поэтому очень важно составить достоверный прогноз цен на сырье, материалы, оборудование, трудовые ресурсы, возможные изменения в технологических процессах и прочее затраты для расчета средств, которые понадобятся для осуществления бизнеса и обеспечат прибыльность его текущую деятельность.

Данный раздел состоит из нескольких подразделов.

2.8.1 Формирование производственной базы

Первым этапом разработки производственного плана является формирование производственной базы и планирование производственной деятельности.

Производственный процесс и его обеспечение включает в себя:

- 1) описание процесса производства продукции/услуги;
- 2) обоснование выбора технологии и оборудования;
- 3) определение масштабов производства.

Описание технологического процесса должно отразить следующее:

- 1) используемые производственные технологии (доступность, защищенность патентами, надежность, производительность и другие характеристики);
- 2) бизнес-процессы;
- 3) требования к подготовке и организации производства (оформление разрешительных документов (сертификация, лицензирование и пр.);
- 4) возможности совершенствования технологии производства; требования к контролю качества на всех этапах производства продукции/услуги.

Возможно, описать уровень сервиса поддержки, который будет обеспечен клиенту после приобретения товара/услуги. Сервис может рассматриваться как один из главных источников доходов стартапа в послепродажный период, поэтому условия предоставления сервиса являются достаточно важными.

При планировании производства необходимо учитывать производственные мощности создаваемого стартапа, которые могут быть определены на основе трудоемкости, на основе производительности оборудования, по производственной способности производственных площадей.

Факторы, определяющие выбор оборудования:

- 1) цена, качество, срок службы, габариты оборудования (влияют на размер производственных площадей, которые необходимо учитывать при выборе помещения);

- 2) способ получения оборудования (аренда, лизинг, покупка);
- 3) дополнительные услуги компаний-поставщиков (транспортировка, установка (монтаж));
- 4) гарантийное обслуживание;
- 5) консультации и обучение персонала;
- 6) технологические процесс работы.

Для всех стадий производственного процесса нужно учесть различные виды оборудования.

Организация технологического процесса строится на максимальной загрузке оборудования, которая разделяется на производственный цикл.

Один производственный цикл – время, в течение которого будет завершено производство одной партии продукции (сменность, число работающих, циклов в день, месяц)

Не следует путать оборудование для промышленного использования, с оборудованием для бытового применения.

Необходимо подбирать оборудование с одинаковой производительностью, т.к. процессы производства взаимосвязаны. Если оборудование загружено только для работы в одну смену, то это показатель неправильного подбора режима. Использование оборудования с меньшей производительностью может привести к тому, что оборудование может не справляться с объемом работ.

Если предполагается создать не производственный стартап, а предприятие, оказывающее услугу, то в данном разделе необходимо описать организационный процесс по созданию услуги и необходимые затраты на этот процесс.

Расчет наличной мощности (M_H) стартапа включает:

- перечень наличного оборудования;
- оценку потенциальной мощности оборудования.

Оценка наличной мощности оборудования (M_H) рассчитывается по формуле:

$$M_H = B \times T_D \quad (4)$$

где B – производительность оборудования, ед/час

T_D – действительный фонд времени работы оборудования.

Требуемая мощность (M_T) определяется по формуле:

$$M_T = N \times T_H \quad (5)$$

где N – производственная программа на год, ед./г

T_H – норма времени на изготовление единицы продукции.

Коэффициент загрузки (K_z) наличной мощности определяется по формуле:

$$K_z = \frac{M_T}{M_H} \quad (6)$$

2.8.2 Месторасположение

Существенным фактором, определяющий успех стартапа, может быть его месторасположение. Месторасположение влияет на уровень затрат на производство продукции/услуги, на продажи/сбыт, а следовательно и на размер прибыли. Здесь должны учитываться транспортная и логистическая инфраструктуры, преимущества для привлечения покупателей, поставщиков, возможностей расширения бизнеса и т.д.. При выборе месторасположения необходимо учитывать преимущества управления материальными потоками, которые связывают производителей, поставщиков, покупателей. Данный подраздел с обоснованием месторасположения можно включить в раздел 2.2 «Описание предприятия».

2.8.3 Производственные площади и помещения

Далее определяется потребность в производственных и офисных помещениях, земельных участках и т.п. Здесь необходимо рассчитать затраты на создание производственных, складских, офисных, подсобных и других помещений. Можно продумать вопросы экономии офисных площадей посредством организации работы удаленного доступа через интернет, с привлечение фриласеров, переноса офиса в коворкинг-центр, бизнес-инкубатор.

Пример 12

Таблица 2.8.3.1 Статья затрат «Аренда» (фрагмент)

Вид помещения	Площадь, кв.м.	Стоимость за месяц руб./кв.м.	Общая стоимость, руб./мес.	Источник обеспечения
1. Офисное	15			Собственный
2. Производственный цех	40	500	20000	Аренда
3. Зона приема клиентов	15	900	13500	Аренда
Итого:	70		33500	

Также необходимо предусмотреть соответствие помещений нормативным требованиям при определенных видах деятельности бизнеса, требуется ли ремонт или реконструкция (при необходимости ремонта нужна примерная смета) и установка специального оборудования и т.д.

2.8.4 Планирование производственной деятельности

В данном подразделе необходимо рассчитать:

1) потребность основных производственных фондах (оборудовании, измерительных приборах, оргтехники, необходимой мебели, транспортных средства и т.п.) (Пример 13);

2) потребность в ресурсах (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо, энергия и т.п.). Эти показатели должны быть разработаны в физическом измерении и в стоимостном выражении (Пример 14, 15);

3) прочие затраты, связанные с организацией деятельности стартапа (Пример 16-19).

Пример 13

Таблица 2.8.4.1 Статья затрат «Оборудование»

Наименование оборудования	Количество, шт.	Цена за единицу, тыс.руб.	Итого стоимость, тыс.руб.
------------------------------	--------------------	------------------------------	------------------------------

1. Оборудование 1			
2. Оборудование 2			
И т.д.			
Итого			

Пример 14

Таблица 2.8.4.2 Статья затрат «Комплекующие изделия и полуфабрикаты»

Наименование комплектующих изделий и полуфабрикатов	Единица измерения	Количество в месяц	Цена за единицу, тыс. руб.	Итого стоимость, тыс.руб./мес.
1. Комплекующие 1				
2. Комплекующие 2				
И т.д.				
Итого				

Пример 15

Таблица 2.8.4.3 Статья затрат «Сырье, материалы»

Наименование материала	Единица измерения	Количество в месяц	Цена за единицу, тыс.руб	Итого стоимость, тыс.руб./мес.
1. Материал 1				
2. Материал 2				
И т.д.				
Итого				

Аналогичным образом производится расчеты по другим статьям затрат.

Чтобы ускорить процесс окупаемости вложенных первоначальных инвестиций, необходимо рассчитать и списать за один год расходы на закупку материально-производственных запасов (МПЗ).

Рассчитать линейным способом амортизационные отчисления основных производственных фондов (ОПФ) (стоимость свыше 40 тыс.руб.).

Пример 16

Таблица 2.8.4.4 Амортизационные отчисления ОПФ

Элементы ОПФ	Стоимость ОПФ, тыс.руб	Срок полезного использования, лет	Сумма амортизации, руб./мес.
1. Оборудование 1			
2. Оборудование N			
Итого:			

Расчет затрат «Общехозяйственные расходы» можно производить укрупнено. Например, по необходимости, расчет расходов на ремонт ОПФ может определяться в размере 3% от остаточной стоимости основных средств. Расходы на общехозяйственные нужды определяются индивидуально.

Пример 17

Таблица 2.8.4.5 Статья затрат «Общехозяйственные расходы»

Наименование	Всего, тыс.руб./мес.
1. Административно-управленческие расходы в целом	
2. Аренда	
3. Коммунальные платежи	
4. Услуги связи (интернет)	
5. Услуги сторонних организаций	
6. Другое	
ИТОГО	

Услуги сторонних организаций можно оформить отдельной таблицей и затем включить в «Общехозяйственные расходы».

Пример 18

Таблица 2.8.4.6 Статья затрат «Услуги сторонних организаций»

Наименование	Всего, тыс.руб./мес.
Клининговые услуги	
Вневедомственная охрана	

Аутсорсинг бухгалтерских услуг	
Банковское обслуживание	
Другое	
ИТОГО	

Все расходы предприятия, связанные с реализацией, транспортировкой, доставкой, продажей, рекламой, представительскими расходами и прочими маркетинговыми мероприятиями составляют «Коммерческие расходы» и могут быть полностью представлены в плане маркетинга (таблица 2.7.6 «Смета затрат на маркетинг».) Можно сделать ссылку на соответствующую таблицу.

Пример 19

Таблица 2.8.4.7 Статья затрат «Коммерческие расходы»

Наименование статей	Всего, тыс.руб./мес.
Транспортировка	
Представительские расходы	
Реклама	
Командировочные расходы	
Другое	
Итого	

В зависимости от логики бизнес-плана и специфики проекта допускается корректировка данных таблиц и дополнение раздела иными данными.

2.8.5 Себестоимость продукции/услуги

Исходя из ранее произведённых расчётов, необходимо определить затраты на производство и реализацию продукции, а также установить цену на товар. Расчет себестоимости продукции/услуги можно произвести одним из двух методов: по статьям калькуляции, или по элементам затрат; или по системе Директ-костинг, т.е. в разрезе постоянных и переменных затрат (Пример 20-22).

Пример 20

Таблица 2.8.5.1 Смета затрат на производство продукции/услуги по статьям калькуляции

Наименование статей затрат	Сумма, тыс.руб./мес.
1. Сырье, материалы	
2. Покупные изделия, полуфабрикаты (комплектующие, агрегаты, узлы и т. д.)	
3. Топливо, энергия	
4. Основная заработная плата	
5. Дополнительная заработная плата (надбавки, доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам)	
6. Начисления на заработную плату	
7. Амортизация ОПФ	
8. Общепроизводственные расходы	
9. Общехозяйственные расходы	
10. Коммерческие расходы	
Итого: полная себестоимость	

Пример 21

Таблица 2.8.5.2 Смета затрат на производство продукции/услуги по экономическим элементам

Элементы затрат	Сумма, тыс.руб./мес.
1	2
1. Материальные затраты:	
1.1. Сырье, материалы, комплектующие изделия и т. д.	
1.2. Топливо, энергия	
1.3. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	
1.4. Общепроизводственные затраты	
2. Заработная плата	
3. Начисления на заработную плату	

Окончание таблицы 2.8.5.2

1	2
4. Амортизация ОПФ	
5. Прочее (неучтенные выше затраты)	
Итого: полная себестоимость	

Пример 22

Таблица 2.8.5.3 Смета затрат на производство продукции по системе Директ-костинг

Элементы затрат	Сумма, тыс.руб./мес.
1. Переменные затраты:	
1.1. Сырье и материалы, запчасти, комплектующие изделия	
1.2. Сдельная оплата труда (с начислениями на нее) (производственный персонал)	
1.3. Топливо, электроэнергия для производственных целей	
2. Постоянные затраты:	
2.1. Амортизация	
2.2. Обслуживание, ремонт оборудования	
2.3. Расходы на рекламу, продвижение товаров/услуг	
2.4. Административные расходы (заработная плата административного персонала, начисления на заработную плату, охрана, уборка помещений и т.п., а также коммунальные услуги, командировочные расходы, связь и др.).	
Итого: полная себестоимость	

Для определения оптимальной стоимости товара/услуги требуется рассчитать три варианта идеальной цены: оптимальную цену по отношению к конкурентам, оптимальную цену по мнению потребителей; оптимальную стоимость товара/услуги с точки зрения стартапа.

Затем определить итоговую цену реализации товара/услуги, которая должна быть конкурентоспособной, обеспечивать желаемый уровень прибыли и доступной для покупателей.

2.8.6 Инвестиционные затраты на запуск стартапа

Для запуска стартапа необходимо определить инвестиционные затраты. Здесь необходимо учесть инвестиции в основные средства, в оборотный капитал, затраты связанные с регистрацией, получением разрешительных документов для бизнеса, подбором персонала (Пример 23).

Пример 23

Таблица 2.8.6.1 Единовременные инвестиционные затраты

Наименование	Стоимость, тыс.руб.
Затраты на открытие предприятия	
Инвестиции в основные средства	
Инвестиции в оборотный капитал	
Итого:	

Далее представляется схема финансирования проекта стартапа с указанием источников финансирования и их размера (Пример 24), а также в виде диаграммы «Структура источников финансирования».

Пример 24

Таблица 2.8.6.2 Предполагаемая схема финансирования

Наименование	Объем финансирования, тыс.руб.
1. Собственный капитал	
2. Привлеченные инвестиции	
3. Реинвестирование прибыли	
Другое	
Итого:	

2.8.7 Прогноз объемов продаж товара/оказания услуги

В данном подразделе необходимо рассчитать общий объем продаж товаров/услуг в денежном выражении ежемесячно первый год и поквартально на 2 год, 3, 4 и 5 по годам реализации бизнес-плана (в зависимости от горизонта планирования), исходя из установленной цены на товар/услугу и

общего фонда рабочего времени, рассчитанного в разделе 2.4 «Организационный план».

Результаты расчетов изложить в табличной форме (Приложение В). План продаж можно расписывать детально по каждому виду товара/услуги или для всего объема, если продукция/услуга однородна.

Цена за единицу товара/услуги устанавливается после расчета себестоимости и с учетом политики ценообразования стартапа.

2.9. Календарный план

В данном разделе необходимо отразить график работ по реализации бизнес-плана стартапа по этапам, отразив их последовательность, сроки исполнения, стоимость работ и т.д.

При составлении календарного плана можно использовать: таблицу с указанием этапов, сроков и стоимости этапа, или таблицу Ганта, или сетевой график. Для удобства расчетов за этап принять квартал.

Пример 25

Таблица 2.9.1 Календарный план первого года реализации бизнес-плана (фрагмент)

№ этапа	Наименование работ	Сроки выполнения (начало - окончание)	Стоимость этапа, руб.
1	2	3	4
1	Открытие бизнеса		
1.1	Регистрация ИП	Январь 201_г.	
1.1.1	Консультация, подготовка пакета документов, подбор ОКВЭД, изготовление печати	01.01.1_ – 15.01.1_г.	3000
1.1.2	Отплата госпошлины	15.01.1_ - 16.01.1_г.	800
1.1.3	Регистрация в ИФНС	16.01.1_ – 19.01.1_г.	-
	Итого:	01.01.1_ – 19.01.1_г.	3800
1.2	Подбор помещения	Январь – Февраль 201_г.	

Окончание таблицы 2.9.1

1	2	3	4
1.2.1	Заключение договора на аренду помещения	20.01.1_ – 03.02.1_ г.	-
1.2.2	Ремонт помещения	04.02.1_ – 18.02.1_ г.	50000
	Итого:	20.01.1_ – 18.02.1_ г.	50000
1.3	Подготовка производства	Февраль 201_ г.	
1.3.1	Приобретение мебели	19.02.1_ – 26.02.1_ г.	55000
1.3.2	Приобретение оргтехники	19.02.1_ – 26.02.1_ г.	35000
1.3.3	Приобретение и монтаж оборудования	19.02.1_ – 26.02.1_ г.	80000
1.3.4	Покупка материального обеспечения	19.02.1_ – 26.02.1_ г.	2000
	Итого:	19.02.1_ – 26.02.1_ г.	172000
1.4	Запуск рекламы	Февраль – Март 201_ г.	
1.4.1	Заказ вывески и штендера, установка	19.02.1_ – 5.03.1_ г.	16700
1.4.2	Создание динамического видеоролика	01.03.1_ – 04.03.1_ г.	1200
1.4.3	Разработка веб-сайта	26.02.1_ – 04.03.1_ г.	6000
	Итого:	19.02.1_ – 04.03.1_ г.	23900
1.5	Подбор персонала	Март 201_ г.	
1.5.1	Подбор и трудоустройство персонала	05.03.1_ – 31.03.1_ г.	-
	Итого за 1 этап:	Январь – март 20__ г.	249700
2	Запуск производства и оказание услуг	Апрель-июнь 20__ г..	
2.1	Оказание услуг 2 квартал		
2.2	Другое		
	Итого за 2 этап:		668298
3	Оказание услуг	Июль-сентябрь 20__ г.	
3.1	Оказание услуг 3 квартал		
3.2	Другое		
	Итого за 3 этап:		785829
4	Выход на проектные мощности оказания услуг		
4.1	Оказание услуг 4 квартал	Октябрь- декабрь 20__ г.	
4.2	Другое		
	Итого за 4 этап:		976682
	Итого за год		2680509

Далее составить оперограмму, отражающую делегирование полномочий при реализации бизнес-плана и определяющую ответственность конкретных лиц и подразделений стартапа за реализацию того или иного этапа проекта.

Пример 26

Таблица 2.9.2 Оперограмма реализации стартапа проекта

Этапы	Директор	Заместитель директора по производству	Бухгалтер	Маркетолог	Другой ответственный исполнитель
Этап 1					
Этап 2					
Этап 3					
Этап 4					

На оперограмме темным цветом выделены ответственные исполнители конкретного этапа, на которых возложено руководство и ответственность за его реализацию. Более светлым цветом представлены соисполнители и привлекаемые ответственным исполнителем сотрудники.

2.10 Финансовый план

Финансовый план один из важнейших разделов бизнес-плана, так как является главным критерием принятия проекта к реализации (создания бизнеса, привлечения инвестиций, кредитования).

Данный раздел бизнес-плана необходим для контроля финансовой обеспеченности бизнес-плана на всех этапах его реализации, отражает достижения финансовых целей стартапа и увязывает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты, а также результаты расчетов, которые проводятся при его разработке в определенной последовательности.

Этот раздел является ключевым, так как по нему определяется эффективность бизнес-плана стартапа.

Все расчеты финансового плана выполняются на период 5 лет с момента запуска стартапа: для первого года поквартально; последующих лет суммарно на весь год.

В финансовом плане необходимо отразить:

- 1) прогноз прибыли и убытков (Пример 27);
- 2) прогноз движения денежных средств (Кэш-фло) (Пример 28).

Исходными данными для расчета прогноза прибыли и убытков являются таблица прогноза объема продаж товара/оказания услуги (подраздел 2.8.7) и расчет всех затрат по созданию товара/услуги (себестоимость продукции/услуги).

Ставка налогов и периодичность выплат определяется в соответствии с выбранной системой налогообложения стартапа (данные раздела 2 «Описание предприятия»).

Пример 27

Таблица 2.10.1 Прогноз прибылей и убытков, тыс.руб.

Показатель	Итого за 1 год	Итого за 2 год	Итого за 3 год	Итого за 4 год	Итого за 5 год	Итого
1. Выручка						
2. Затраты на производство						
3. Прибыль до налогообложения						
4. Налог (УСН, на прибыль, патент)						
5. Чистая прибыль						
6. Рентабельность производства по чистой прибыли, %						

Для того чтобы оценить денежные потоки от проекта стартапа - первоначальное вложение (отток) денежных средств и ожидаемые поступления (притоки) денежных средств в будущем, необходимо составить прогноз движения денежных средств (Кэш-фло).

Пример 28

Таблица 2.10.2 Прогноз движения денежных средств (Кэш-фло)

Период календарный		20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	
Период по проекту	0	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	ИТОГО
1	2	3	4	5	6	7	8
Поток наличности							
<i>Операционная деятельность</i>							
Поступления (приток)							
1. Выручка, тыс.руб.							
2. Амортизационный фонд							
3. Итого поступлений							
Выплаты (отток)							
5. Затраты на производство, тыс.руб.							
6. Налоги							
7. Итого выплат							
8. Результат операционной деятельности (п.3-п.7)							
<i>Инвестиционная деятельность</i>							
Поступления (приток)							
9. Вложение собственных средств, инвестиций							
10. Реализация активов							
11. Итого поступлений							

Окончание таблицы 2.9.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Выплаты (отток)							
12. Приобретение площадей							
13. Приобретение оборудования							
14. Инвестиции в оборотные средства							
15. Итого выплат							
16. Результат инвестиционной деятельности (п.11-п.15)							
17. ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ (п.8+п.16)							

2.11 Показатели эффективности проекта стартапа

В данном разделе рассчитываются основные показатели эффективности проекта стартапа:

1) чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV (Net Present Value), чистая текущая стоимость, чистый приведенный доход) (Пример 29);

2) внутренняя норма доходности (ВНД, IRR (Internal Rate Return), внутренняя норма прибыльности, внутренняя норма рентабельности) (Пример 30);

3) индекс доходности (PI (Profitability Index), индекс прибыльности);

4) срок окупаемости проекта, дисконтированный срок окупаемости проекта.

При расчете показателей эффективности денежные потоки дисконтируются. Тем самым учитывается изменение стоимости денег с течением времени. Ставка дисконтирования играет роль фактора, обобщенно характеризующего влияние макроэкономической среды и конъюнктуры финансового рынка.

Для приведения будущего денежного потока к сегодняшней стоимости денежного потока необходимо определить ставку дисконтирования (r) для стартапа, которую задает инициатор стартапа и/или инвестор. В общем случае – это ставка банковского процента по депозитам. Или как сумма двух компонент: норма эффективности средняя по отрасли и надбавка за риск. Коэффициент дисконтирования ($1/(1+r)^n$) можно посмотреть в специальной финансовой таблице (Приложение Г), где n - количество временных периодов.

Ставка дисконтирования оказывает влияние только на расчет показателей эффективности.

Чистый дисконтированный доход (NPV) показывает стоимость сегодняшних денег в будущем, которую инвестор может получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты.

Формула расчета чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = -IC_0 + \sum_{t=1}^n CF_t / (1 + r)^t, \quad (7)$$

где:

n, t - количество временных периодов,

CF - денежный поток (Cash Flow),

r - ставка дисконтирования,

IC_0 - первоначальные инвестиции.

Внутренняя норма доходности (IRR) - это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта (т.е. NPV) равна нулю (результат получается в %).

Внутренняя норма доходности позволяет оценить «запас прочности» проекта и является относительным показателем, который показывает, при какой стоимости инвестиций получается нижний гарантированный уровень прибыльности проекта. Если внутренняя норма доходности превышает среднюю стоимость капитала (например, ставку по долгосрочным депозитам)

в данной отрасли и с учетом инвестиционного риска данного проекта, то проект можно считать привлекательным.

Формула расчета внутренней нормы доходности:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1+IRR)^N} = 0 \quad (8)$$

$$\sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (9)$$

n, t - количество временных периодов,

CF - денежный поток (Cash Flow),

Пример 29

Таблица 2.11.1 Расчет чистого дисконтированного дохода (NPV)

Период календарный		20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	
Период по проекту	0	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	ИТОГО
1	2	3	4	5	6	7	8
Расчет дисконтированного денежного потока							
Поступления (приток) денежных средств							
1. Поступления от операционной деятельности							
2. Поступления от инвестиционной деятельности							
3. ИТОГО приток денежных средств							
Выплаты (отток) денежных средств							
4. Выплаты по операционной деятельности							
5. Выплаты по инвестиционной деятельности							
6. ИТОГО отток денежных средств							

Окончание таблицы 2.11.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Чистый денежный поток проекта (п.3-п.6)							
8.То же, с нарастающим итогом							
9. Ставка дисконтирования, % годовых							
10. Коэффициент дисконтирования							
11. Дисконтированный денежный поток проекта (п.7.*п.10)							
12. Тоже с нарастающим итогом							

Пример 30

Таблица 2.11.2 Расчет внутренней нормы доходности (IRR)

Период календарный		20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	
Период по проекту	0	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	ИТОГО
Расчет эффективности по денежному потоку «(Чистая прибыль+Амортизация)/Суммарные инвестиции»							
1. Чистая прибыль+ амортизация							
2. Суммарные инвестиции							
3. Поток наличности (п.1-п.2)							
4. Накопленный поток наличности (стр.3 с накопительным итогом)							
Внутренняя норма рентабельности (IRR) стр.4 (встроенная финансовая функция в Excel ВСД), %							

Индекс доходности (PI) показывает уровень отдачи на вложенный рубль инвестиций и равен отношению дисконтированного потока доходов к величине первоначальной инвестиции.

Формула расчета индекса доходности:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n (CF_t / (1+r)^t)}{I_0} \quad (10)$$

Срок окупаемости проекта бизнес-плана (PP) – период, за который окупятся первоначальные инвестиции (затраты) в проект.

Формула расчета срока окупаемости:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum CF_t > IC_0 \quad (11)$$

где:

IC_0 - первоначальные инвестиционные затраты в проект;

CF_t (Cash Flow) – денежный поток проекта в t-й период времени, который представляет собой сумму чистой прибыли и амортизации.

$$CF_t = NP + A \quad (12)$$

где:

NP (Net Profit) – чистая прибыль проекта;

A – амортизация.

или

$$PP = IC_0 / NP_{cp} \quad (13)$$

где:

IC_0 - первоначальные инвестиционные затраты в проект;

NP_{cp} – средняя чистая прибыль проекта за период длительности проекта

Дисконтированный срок окупаемости (DPP (Discounted Payback Period)) - период возврата денежных средств с учетом ставки дисконтирования. Главное отличие от простой формулы расчета срока окупаемости – это дисконтирование денежных потоков и приведение будущих денежных поступлений к текущему времени.

Формула расчета дисконтированного срока окупаемости (DPP):

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC; \quad (14)$$

где:

IC – первоначальные инвестиционные затраты в проекте;

CF - денежный поток проекта;

r – ставка дисконтирования;

n – срок реализации проекта.

Проект принимается к исполнению, если одновременно выполняются следующие условия:

- 1) чистый дисконтированный доход $NVP > 0$;
- 2) индекс доходности $PI > 1$;
- 3) внутренняя норма доходности $IRR > \% \text{ ставки по кредитам}$;
- 4) период окупаемости проекта $PP < \text{длительности проекта}$.

При $NVP = 0$ и $PI = 1$ принимается решение собственника стартапа или инвестора о реализации или отклонении проекта.

2.12 Анализ чувствительности

В расчетах эффективности бизнес-плана необходимо учитывать неопределенность, т.е. неполноту и неточность информации и риск, т.е. возникновение таких условий, которые приведут к негативным последствиям реализации проекта. Основная неопределенность исходной информации содержится в результатах исследований отрасли и рынка, в маркетинговом плане.

В данном разделе необходимо провести оценку эффективности проекта при неблагоприятном изменении базового варианта бизнес-плана (расчетные данные) следующих данных:

- 1) уменьшения объема продаж продукции/услуг на 10%;
- 2) увеличения затрат на производство продукции/услуг на 10 %;
- 3) увеличения цены на продукцию/услуги на 10%.

Чувствительность оценивает степень изменчивости выходного параметра к изменению одного из входных параметров (изменения объема продаж, увеличения затрат, увеличения цены и т.п.) при условии, что остальные входные параметры остаются неизменными. Анализ чувствительности проекта оценивается воздействием на его чистый дисконтированный доход (NPV).

Чувствительность оценивается воздействием на чистый дисконтированный доход (NPV) проекта к изменению одного из входных параметров (изменения объема продаж, увеличения затрат, увеличения цены и т.п.) при условии, что остальные входные параметры остаются неизменными.

Формула расчета чувствительности:

$$\text{Чувствительность} = \frac{\text{Процентное изменение выходного параметра}}{\text{Процентное изменение входного параметра}} \quad (15)$$

Необходимо сделать вывод по результатам расчетов и график чувствительности к изменению вышеперечисленных данных.

3. Порядок процедуры защиты и оценивания курсовой работы

3.1. Защита курсовой работы является обязательной и проводится за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

3.2. Готовые курсовые работы представляются студентами руководителю для рецензирования за две недели до последнего занятия.

3.3. Руководитель оценивает правильность и полноту курсовой работы. В случае положительной оценки - «допускается к защите», а в случае отрицательной оценки - «не допускается к защите».

3.4. Курсовые работы, не допущенные к защите, возвращаются для доработки и повторного представления.

Руководитель курсовой работы осуществляет постоянный контроль за подготовкой курсовой работы. Руководитель имеет право не допускать до защиты курсовые работы, содержание которых не соответствует требованиям

к курсовым работам по дисциплине "Бизнес-планирование", либо оформление которых не соответствует установленным требованиям.

3.5. Защиту курсовой работы принимает ее руководитель.

3.6. Оценивание курсовой работы.

Результаты курсовой работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

- оценку «отлично» заслуживает работа, в которой дано всестороннее и глубокое освещение избранной темы, дана полная характеристика объекта исследования, проведен анализ темы исследования, а её автор показал умение работать с различными видами источников, систематизировать, классифицировать, обобщать материал, формулируя выводы, соответствующие поставленным целям;

- оценкой «хорошо» оценивается работа, отвечающая основным, предъявляемым к ней требованиям. Студент обнаруживает глубокие знания по предмету и владеет навыками научного исследования, но при этом имеются незначительные замечания по содержанию работы, по процедуре защиты (студент не может дать в полной мере ответы на некоторые вопросы);

- работа оценивается на «удовлетворительно», если в ней, в основном, соблюдены общие требования, но неполно раскрыты разделы бизнес-плана, работа носит реферативный характер, отсутствуют аргументированные выводы. Автор работы посредственно владеет материалом, поверхностно отвечает на вопросы в процессе защиты курсовой работы;

- «неудовлетворительно» оценивается курсовая работа, если установлен акт несамостоятельного выполнения работы, имеются принципиальные замечания по многим параметрам, содержание не соответствует теме, допущены грубые практические ошибки.

Защищенная или зачтенная курсовая работа хранится на кафедре в течение времени, установленного номенклатурой дел кафедры.

Список литературы

Основная литература

1. Афонасова М. А., Бизнес-планирование: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Афонасова М. А. — 2-е изд., доп. - Томск: ТУСУР, 2015. — 108 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4950>, свободный.
2. Васильковская, Н. Б. Управленческий учет: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. Б. Васильковская — Томск: ТУСУР, 2015. — 116 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4961>, свободный.
3. Кернякевич, П. Экономика и организация производства: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Кернякевич П. — Томск: ТУСУР, 2017. — 90 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/7093>, свободный.
4. Красина Ф. А., Маркетинговые исследования: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Красина Ф. А. — 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. — 126 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4953>, свободный.
5. Подопригора, И. В. Экономика и управление производством: Учебное пособие [Электронный ресурс] / И. В. Подопригора — Томск: ТУСУР, 2017. — 114 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/7071>, свободный.

Дополнительная литература

1. Бизнес-план: теория и практика / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. - М. : Альфа-Пресс ; М. : Научная книга, 2006. - 271[1] с. (наличие в библиотеке ТУСУР - 19 экз.)
2. Инвестиции. Источники и методы финансирования / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова. - М. : Омега-Л, 2006. - 253 с. (наличие в библиотеке ТУСУР - 20 экз.)
3. Управление ресурсами проекта: Учебное пособие / Богомолова А. В. - 2014. 160 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://edu.tusur.ru/publications/4574>, свободный.

Базы данных, информационно справочные и поисковые системы

1. Поисковые системы Yandex, Google, Rambler, Yahoo и др.

2. Материалы и методики для бизнес-планирования и финансового анализа [Электронный ресурс]. - Сайт компании Эксперт Системс, – Режим доступа: <http://www.expert-systems.com/materials/>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
3. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] . – Интернет проект «Корпоративный менеджмент», - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/business-plan/index.shtml>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
4. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. - Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», – Режим доступа: – <http://www.cfin.ru/business-plan/UNIDO.shtml>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
5. Журнал для малого бизнеса, [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://newidey.ru/> свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», [Электронный ресурс] Интернет-журнал.. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/> свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
7. Журнал «Секрет фирмы», [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.sf-online.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
8. Журнал «Эксперт», <http://www.expert.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
9. Справочно-правовая система «Гарант»: НПП «Гарант-Сервис». [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.garant.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
10. E-executive – сообщество эффективных менеджеров, [Электронный ресурс]. - Краудсорсинговый проект, – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
11. ITeam.Ru – технологии корпоративного управления, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

Приложение А. Образец титульного листа

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)»

Кафедра экономики

«Название бизнес-плана проекта»

Курсовая работа по дисциплине «Бизнес-планирование»

Студент гр.

_____ И.О. Фамилия

_____ дата

Руководитель: канд.экон.наук,
доц. каф. экономики

_____ Н.В. Шимко

_____ оценка

_____ дата

Томск 20__

Приложение Б. Бланк индивидуального задания

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)»

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий
кафедрой экономики
степень, доцент
_____ ФИО
«__» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

По курсовой работе по дисциплине «Бизнес-планирование»
студенту _____ ФИО _____, группа _____, экономический факультет.

1. Тема: название курсовой работы
2. Срок защиты студентом курсовой работы «__» _____ 20__ г.»
3. Исходные данные к заданию: _____.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов:
5. Дата выдачи задания _____ 201__ г.

Руководитель _____ И.О. Фамилия

Задания принял к исполнению (дата) _____ 20__ г.

Студент _____ И.О. Фамилия

Приложение В. Таблица прогноза объемов продаж

Показатели	1 год												Итого за 1 год	2 год				Итого за 2 год	Итого 3 год	Итого 4 год	Итого 5 год	
	месяцы													кварталы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I	II	III	IV					
Продукт/услуга 1																						
Продано, кол-во ед.																						
Цена за единицу, тыс.руб.																						
Объем продаж, тыс.руб.																						
Продукт/услуга 2																						
Продано, кол-во ед																						
Цена за единицу, тыс.руб.																						
Объем продаж, тыс.руб.																						
Продукт/услуга 3																						
.....																						
Продукт/услуга n																						
.....																						
Итого общий объем продаж, тыс.руб.																						

Приложение Г. Таблица коэффициентов дисконтирования

**Таблица коэффициентов дисконтирования
(Present Value table) $1/(1+R)^n$**

	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
1	0,9524	0,9434	0,9346	0,9259	0,9174	0,9091	0,9009	0,8929	0,8850	0,8772	0,8696
2	0,9070	0,8900	0,8734	0,8573	0,8417	0,8264	0,8116	0,7972	0,7831	0,7695	0,7561
3	0,8638	0,8396	0,8163	0,7938	0,7722	0,7513	0,7312	0,7118	0,6931	0,6750	0,6575
4	0,8227	0,7921	0,7629	0,7350	0,7084	0,6830	0,6587	0,6355	0,6133	0,5921	0,5718
5	0,7835	0,7473	0,7130	0,6806	0,6499	0,6209	0,5935	0,5674	0,5428	0,5194	0,4972
6	0,7462	0,7050	0,6663	0,6302	0,5963	0,5645	0,5346	0,5066	0,4803	0,4556	0,4323
7	0,7107	0,6651	0,6227	0,5835	0,5470	0,5132	0,4817	0,4523	0,4251	0,3996	0,3759
8	0,6768	0,6274	0,5820	0,5403	0,5019	0,4665	0,4339	0,4039	0,3762	0,3506	0,3269
9	0,6446	0,5919	0,5439	0,5002	0,4604	0,4241	0,3909	0,3606	0,3329	0,3075	0,2843
10	0,6139	0,5584	0,5083	0,4632	0,4224	0,3855	0,3522	0,3220	0,2946	0,2697	0,2472
11	0,5847	0,5268	0,4751	0,4289	0,3875	0,3505	0,3173	0,2875	0,2607	0,2366	0,2149
12	0,5568	0,4970	0,4440	0,3971	0,3555	0,3186	0,2858	0,2567	0,2307	0,2076	0,1869
13	0,5303	0,4688	0,4150	0,3677	0,3262	0,2897	0,2575	0,2292	0,2042	0,1821	0,1625
14	0,5051	0,4423	0,3878	0,3405	0,2992	0,2633	0,2320	0,2046	0,1807	0,1597	0,1413
15	0,4810	0,4173	0,3624	0,3152	0,2745	0,2394	0,2090	0,1827	0,1599	0,1401	0,1229
16	0,4581	0,3936	0,3387	0,2919	0,2519	0,2176	0,1883	0,1631	0,1415	0,1229	0,1069
17	0,4363	0,3714	0,3166	0,2703	0,2311	0,1978	0,1696	0,1456	0,1252	0,1078	0,0929
18	0,4155	0,3503	0,2959	0,2502	0,2120	0,1799	0,1528	0,1300	0,1108	0,0946	0,0808
19	0,3957	0,3305	0,2765	0,2317	0,1945	0,1635	0,1377	0,1161	0,0981	0,0829	0,0703
20	0,3769	0,3118	0,2584	0,2145	0,1784	0,1486	0,1240	0,1037	0,0868	0,0728	0,0611