
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 к практическим занятиям и по организации
самостоятельной работы**

для студентов специальности
11.05.01 - Радиоэлектронные системы и комплексы
направления «Радиоэлектронные системы передачи информации»,
«Радиоэлектронные системы космических комплексов»,
«Радиолокационные системы и комплексы»,
38.03.05, «Бизнес-информатика»

Бизнес-планирование: методические указания к практическим занятиям и по организации самостоятельной работы

/ Сост. Н.В.Шимко – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 41 с.

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

Методические указания к практическим занятиям и по организации самостоятельной работы по дисциплине «Бизнес-планирование» для направления подготовки 11.05.01 «Радиоэлектронные системы и комплексы», профили «Радиолокационные системы и комплексы», «Радиоэлектронные системы передачи информации», «Радиоэлектронные системы космических комплексов», 38.03.05, Бизнес-информатика.

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 к практическим занятиям и по организации
самостоятельной работы

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

2018

Содержание

1. Общие положения.....	5
2. Требования к результатам освоения дисциплины	5
3. Методические указания по проведению практических занятий	7
Практическое занятие 1. Бизнес-идея. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи. Общая структура и содержание основных разделов бизнес-плана.....	7
Самостоятельная работа.....	7
Практическое занятие 2. Характеристика бизнеса. Определение цели, миссии стартапа. Описание товара/услуги.....	8
Самостоятельная работа.....	9
Практическое занятие 3. Организационный план. Команда проекта. Требования и функционал. Потребность в трудовых ресурсах.	9
Самостоятельная работа.....	11
Практическое занятие 4. Анализ отрасли. Характеристика целевого рынка. Изучение потребителей (портрет клиента). Конкурентная среда. Маркетинговая стратегия. Ценообразование. Продвижение товара/услуги.	11
Самостоятельная работа.....	22
Практическое занятие 5. Производственный план.	23
Самостоятельная работа.....	30
Практическое занятие 6. Финансовый план.....	30
Самостоятельная работа.....	32
Практическое занятие 7. Показатели эффективности бизнес-плана	32
Самостоятельная работа.....	37
Список литературы.....	38
Приложение А. Таблица прогноза объемов продаж.....	40
Приложение Б. Таблица коэффициентов дисконтирования.....	41

1. Общие положения

Целью практических занятий является: ознакомление с основными понятиями и методиками разработки бизнес-плана, закрепление на практике основ бизнес-планирования, формирование навыков аналитического исследования внешней и внутренней среды для разработки бизнес-плана создания предприятия (стартапа), расчета его основных показателей и оценки эффективности.

Основные задачи дисциплины:

- приобрести понимание сущности бизнес-планирования;
- формирование компетентного взгляда на формирование, исполнение бизнес-идеи и организации любого бизнеса;
- развить практические навыки по составлению бизнес-плана, расчета его основных показателей и оценки эффективности.

Студент на практических занятиях и при самостоятельной работе разрабатывает индивидуальный бизнес-план стартапа по своему выбору или согласно примерного перечня тематики предложенного преподавателем.

Формами контроля при изучении дисциплины являются: устные и письменные ответы студентов на поставленные по изучаемой теме задания, рассматриваемые на практических занятиях и рекомендуемые для самостоятельного изучения.

Методические указания к практическим занятиям и по организации самостоятельной работы включают указания по проведению практических занятий и самостоятельной работе студентов, 25 примеров, а также список литературы.

2. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей компетенции:

ОК-3 готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

В результате изучения дисциплины студент должен

знать:

- как выбрать бизнес-идею;
- назначение бизнес-плана, основные требования к разработке, состав и структуру бизнес-плана, последовательность его составления;
- методы анализа данных, необходимых для разработки бизнес-плана;
- типовые методики и действующую нормативно-правовую базу для анализа и расчета экономических показателей бизнес-плана и оценки его эффективности.

уметь:

- творчески использовать полученные теоретические знания по бизнес-планированию и самостоятельно применять их на практике;
- выявлять тенденции и обосновать с позиции маркетинговых исследований, организационного, производственного, финансового планов целесообразность (реализуемость) конкретного бизнес-проекта
- квалифицированно применять информацию из различных источников для составления разделов бизнес-плана и проведения экономических расчетов;
- оценивать эффективность бизнес-плана;
- обосновывать и представлять результаты работы.

владеть:

- навыками самостоятельной, творческой работы;
- навыками сбора первичной информации и анализа данных для разработки основных разделов бизнес-плана;
- навыками разработки бизнес-плана создания предприятия;
- навыками расчетно-аналитической деятельности полученных результатов и обоснование выводов эффективности бизнес-плана.

3. Методические указания по проведению практических занятий

Практическое занятие 1. Бизнес-идея. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи. Общая структура и содержание основных разделов бизнес-плана.

Цель занятия: закрепить теоретические знания по теме, научиться генерировать и анализировать бизнес-идеи, выбрать бизнес-идею для стартапа.

Задание

1. Подготовить несколько идей для создания бизнеса.
2. Произвести предварительный «отсев» идей, проанализировав каждую.

В результате выбрать одну идею создания бизнеса.

Основные вопросы, которые необходимо обдумать на предварительной стадии, следующие:

- что будет предметом бизнеса;
 - в чем заключается новизна идеи производства продукции/оказании услуги;
 - кто потенциальный потребитель;
 - почему товар/услугу будут покупать;
 - кто конкуренты и чем предполагаемый товар/услуга лучше их;
 - что может воспрепятствовать реализации выбранной идеи.
3. Выбрать идею для стартапа для разработки бизнес-плана.
 4. Составить общую структуру и содержание разделов бизнес-плана.

Самостоятельная работа

Подготовка к практическим занятиям. Изучение дополнительных источников информации по теме занятия. Поиск идей для разработки бизнес-плана стартапа. Выбор темы для разработки бизнес-плана стартапа.

Рекомендации. Попробуйте самостоятельно выработать бизнес-идею. Для генерации идей можно использовать:

- метод фрирайтинга, т.е. быстрое и непрерывное механическое записывание всех возникающих в голове мыслей в течение определенного времени (обычно 10-20 минут) без редактирования и изменений;

- метод принудительного сочетания, который предусматривает изучение двух и более предметов, товаров в целях выявления взаимосвязи между ними для создания нового функционального изделия.

Практическое занятие 2. Характеристика бизнеса. Определение цели, миссии стартапа. Описание товара/услуги.

Цель занятия: сформировать знания и навыки разработки бизнес-плана, дать характеристику будущего предприятия и описать предполагаемый товар/услугу.

Задание

1. Дать характеристику будущего стартапа:

1) определить организационно-правовую форму;

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

3) выбрать систему налогообложения (УСН, патентная система налогообложения и т.д) с обоснованием выбора;

4) определить необходимость в получении лицензии, сертификатов, разрешений и т.д. на право ведения выбранного вида деятельности;

2. Определить товар/услугу планируемый к выпуску (перечень, ассортимент).

Дать краткое описание товара/услуги, отразив:

1) защищен ли товар авторскими правами, товарными знаками, патентами;

2) технологичность, универсальность, соответствие товара принятым стандартам; требования к контролю качества; требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию; имеются ли перспективы для дальнейшего развития товара;

3) отметить и описать отличительную особенность, назначение и возможные сферы применения, особую ценность;

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

4) отличительные особенности в сравнении с аналогичными товарами/услугами конкурентов.

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

Самостоятельная работа

Подготовка к практическим занятиям. Изучение налогового кодекса, Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД), других дополнительных источников информации по теме занятия. Составить описание продукта/услуги стартапа в соответствии с предлагаемой схемой.

Рекомендации. При описании будущего товара/услуги стоит отметить его конкурентоспособность; преимущества в сравнении с аналогами, определить уникальные и отличительные качества 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.

Практическое занятие 3. Организационный план. Команда проекта. Требования и функционал. Потребность в трудовых ресурсах.

Цель занятия: закрепить теоретические знания по теме, разработать организационный план, определить потребность в трудовых ресурсах (персонале, специалистах, рабочих и т.д.).

Задание

1. Разработать организационную структуру управления стартапом (Пример 1).

2. Определить потребность в персонале (сотрудниках, рабочих и т.д.), квалификационные требования и должностные обязанности (Пример 2).

3. Составить штатное расписание и рассчитать затраты на оплату труда (Пример 3).

Пример 1

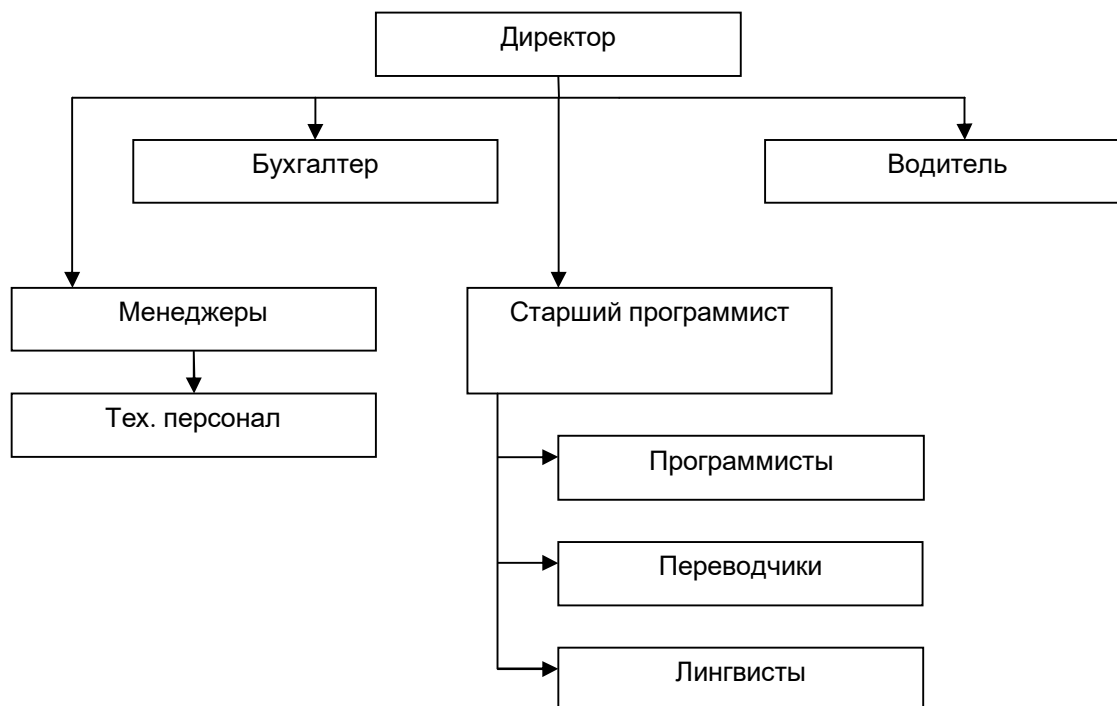


Рис. 3.1 Организационная структура стартапа (фрагмент)

Пример 2

Таблица 3.2 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.

Пример 3

Таблица 3.3 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						

Самостоятельная работа

Подготовка к практическим занятиям. Изучение дополнительных источников информации для разработки организационных структур управления предприятием и их особенностей, по специфике формирования команды проекта, для составления прогноза потребности в сотрудниках, разработки требований к квалификации и должностным обязанностям сотрудников. Анализ нормативов заработной платы по отрасли и рыночных ставок. Разработка штатного расписания.

Практическое занятие 4. Анализ отрасли. Характеристика целевого рынка. Изучение потребителей (портрет клиента). Конкурентная среда. Маркетинговая стратегия. Ценообразование. Продвижение товара/услуги.

Цель занятия: исследовать отрасль, тенденции развития, определить и проанализировать целевой рынок проекта, рассчитать емкость рынка, дать характеристику потребителей, описать основных конкурентов, разработать SWOT-анализ, маркетинговую стратегию, политику ценообразования, разработать мероприятия по продвижению товара/услуги.

Задание

1. Исследовать отрасль, в которой будет осуществляться деятельность стартапа, отразив текущее состояние целевой отрасли, динамику и тенденций развития в будущем.

2. Описать целевой рынок.

Рассчитать количественные характеристики рынка: уровень насыщения рынка; темпы роста (в процентах, в натуральных показателях); емкость рынка; прогнозы относительно развития рынка на ближайшие 3 года.

В зависимости от выбранного вида деятельности стартапа, определить уровни, на которых будет проводиться анализ рынка (местный, региональный, национальный, глобальный).

Далее:

1) определить емкость рынка (потенциальную, фактическую и доступную); рассчитать потенциальную долю рынка, которую стартап надеется захватить;

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 максимальный объем продаж товаров/услуг на которую стартап может рассчитывать.

Емкость рынка. 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 * средняя стоимость покупки в руб. (1)

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

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

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

Сегментация рынка. Определить свой сегмент рынка. Изучить потенциальных потребителей/портрет клиента товара/услуги; мотивы совершения покупок; специфические особенности рынка.

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, используя таблицу 4.1 (Пример 4).

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

Пример 4

Таблица 4.1 Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей

Факторы, переменные	Наиболее распространенные значения переменных
Географические:	
Регион	,Сибирь, Дальний Восток и т. п.
Административное деление	Республика, край, область, район, город
Численность населения (для городов)	5-20 тыс. чел., 20-100 тыс.чел., 100-250тыс. чел.250-500 тыс. чел. 500-1000 тыс.чел.1-4 млн. чел., свыше 4 млн.чел.
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность.
Демографические:	
Возраст	до 3-х лет, 3-6 лет, 6-12 лет. 13-19 лет, 20-34 лет, 35-49 лет, 50-65 лет.65 и более.
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1-2 чел., 3-4 чел., 5 и более
Семейное положение	Молодежь одинокие, молодежь – семейные без детей, молодежь – семейные с детьми, пожилые – имеющие детей, пожилые – семейные, не имеющие детей, пожилые – одинокие и т. д.
Уровень дохода	До уровня минимальной оплаты труда (МОТ) 2-3 уровня МОТ, 4-5 уровней МОТ и т.д.
Виды профессий	Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели. учителя, студенты, домохозяйки и т.д.
Уровень образования	Без образования, начальное образование. среднее образование, средне специальное образование, высшее образование, ученая степень, звание.
Национальность	Русские, украинцы, белорусы, грузины, армяне, азербайджанцы, евреи, татары и т.п.
Психологические:	
Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка.
Стиль жизни	Элитарный, богемный, молодежный, спортивный и т.п.
Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт, новаторство, стремление к лидерству, уравновешенность, флегматичность и т.п.
Поведенческие:	
Степень случайности покупки	Приобретение товаров обычно носит случайный характер; иногда носит случайный характер.
Поиск выгод	Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен.
Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно, нужен время от времени.
Степень готовности купить изделие	Не желает покупать; не готов купить сейчас; недостаточно информирован, чтобы купить; стремится купить изделие ит.д.

Анализ конкурентов. Анализ конкуренции должен включать конкуренцию по товару/услуге и/или 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) сильные и слабые стороны конкурентов;
- 5) способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами и др.;
- 6) удельный вес в обороте рынка.

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и одним из способов дать конкурентам качественную и количественную оценку (Пример 5).

Пример 5

Качественный анализ конкурентов

Вариант 1

Таблица 4.2 Качественный анализ конкурентов

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

Вариант 2

Таблица 4.3 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 4.4).

Таблица 4.4 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. 4.1).

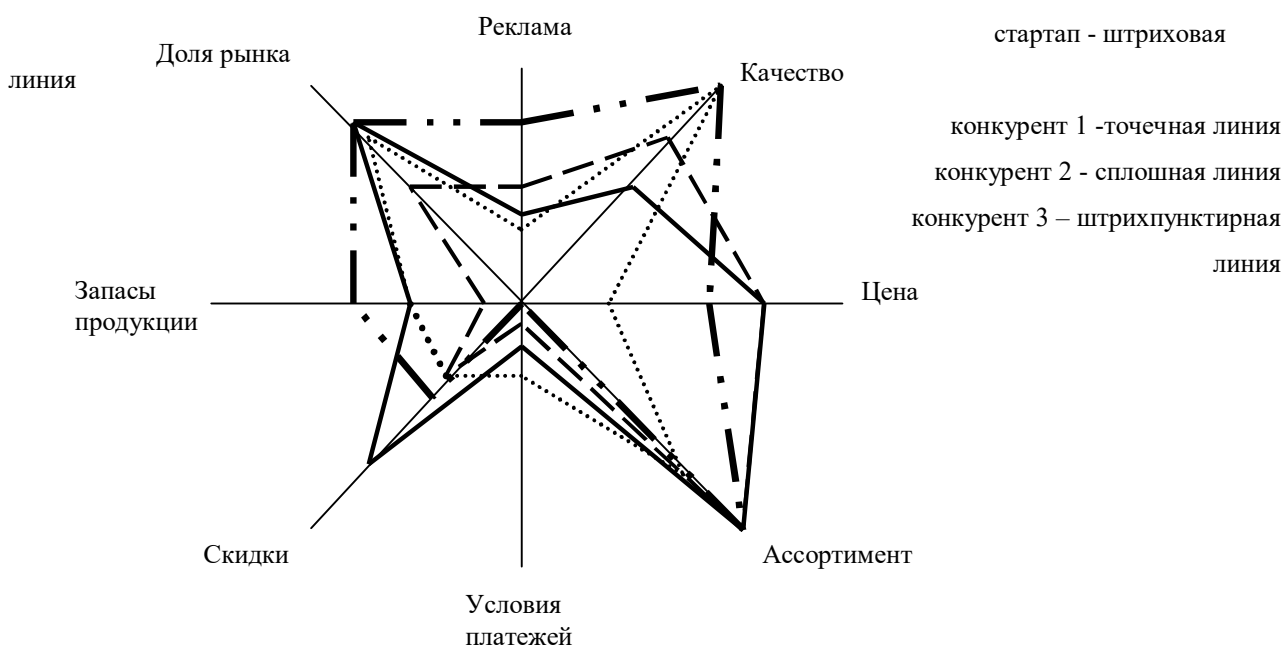


Рис. 4.1 Многоугольник конкурентоспособности (фрагмент)

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.

После анализа конкурентов определить долю рынка стартапа.

Доля рынка. Доля рынка (удельный вес предприятия) – доля реализованной товара/услуги конкретного предприятия в общем объеме реализованного товара/услуги на данном рынке (выражается в стоимостном выражении, но чаще в %).

Целевая доля рынка является основанием для расчета прогноза объема продаж.

Формула расчета:

$$D_P = \frac{Q_H}{Q_{\text{ОБЩ}}} \cdot 100\% \quad (4)$$

где: D_P – доля рынка, %;

Q_H – объем продаж (сбыта) нашей или другой анализируемой компании (натуральном выражении (шт.), так и в стоимостном выражении (руб.);

$Q_{\text{ОБЩ}}$ – общий объем продаж на рынке. Также может быть выражен в штуках, в рублях

Пример 6

Определить долю рынка предприятия А, если она продала 250 упаковок краски для волос в месяц.

Продажи ближайших конкурентов: Б - 440 штук, С- 220 штук, Д – 100 штук.

$$D_{PA} = Q_A / (Q_A + Q_B + Q_C + Q_D) * 100\%$$

где D_{PA} - доля рынка товара А;

Q_A – объем продаж товара предприятия А ;

Q_B, Q_C, Q_D - объем продаж конкурентов в натуральных единицах за выбранный период времени.

Доля рынка предприятия А, в %

$$D_{PA} = 250 / (250 + 440 + 220 + 100) = 250 / 1010 * 100\% = 24,75\%$$

Оценка сильных и слабых сторон. Выявить все сильные его стороны стартапа, 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 7).

Пример 7 (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 4.2 SWOT-анализ кулинарной школы «XXX»

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.

Описать:

- стратегии маркетинга;
- ценообразование товара/услуги;
- методы стимулирования продаж товара/услуги;
- рекламные мероприятия по продвижению товара/услуги.

В зависимости от характеристик товара/услуг могут быть выбраны разные концепции маркетинга. Используя результаты SWOT-анализа 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.

В зависимости от особенностей вида деятельности цели стартапа могут быть определены 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..

Ценообразование товара/услуги. 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 8

Способ ценообразования по методу «издержки +» показан в таблице 4.5. Данная таблица может быть заполнена после расчетов производственного плана или можно указать цену, сделав ссылку на этот раздел.

Таблица 4.5 Цена единицы товара/услуги, руб.

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

Пример 9

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 4.6.

Таблица 4.6 Анализ конкурентных цен, руб.

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

Стимулирование продаж. Выбрать и обосновать метод стимулирования продаж и оценить затраты, которые затем включить 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).

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 10).

Пример 10

Таблица 4.7 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			

Самостоятельная работа

Подготовка к практическим занятиям. Изучение и анализ научной литературы, статистики, отраслевых обзоров, вторичной информации с интернета и т.д.. Исследовательская работа. Подготовка анализа отрасли.

Определение сегмента рынка стартапа. Изучение потенциальных потребителей/портрет клиента товара/услуги. Описание основных конкурентов и их особенности. Определение сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) стартапа. Определение стратегии маркетинга. Разработка собственной ценовой политики, мероприятий по продвижению товара/услуги. Расчет затрат на маркетинг.

Практическое занятие 5. Производственный план.

Цель занятия: научиться составлять производственную основу обеспечения выпуска продукции/услуги.

Задание

1. Описать процесс производства продукции /услуги стартапа.
2. Рассчитать потребность в различных ресурсах.
3. Рассчитать себестоимость продукции/услуги.
4. Составить прогноз объемов продаж товара/оказания услуги.

Процесс производства продукции /услуги 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.));

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.

При определении потребности в производственных и прочих помещениях, необходимо предусмотреть соответствие помещений нормативным требованиям при определенных видах деятельности бизнеса, учесть габариты оборудования, требуется ли ремонт или реконструкция (при необходимости ремонта нужна примерная смета) и установка специального оборудования и т.д.

Можно продумать вопросы экономии офисных площадей посредством организации работы удаленного доступа через интернет, с привлечение фриласеров, переноса офиса в коворкинг-центр, бизнес-инкубатор.

Пример 11

Таблица 5.1 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	

Потребность в различных ресурсах

В зависимости от выбранного вида деятельности стартапа необходимо рассчитать:

1) затраты на основные производственные фонды (оборудование, оргтехники, необходимой мебели, транспортных средства и т.п.) (Пример 12), амортизационные отчисления (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 16-18).

Пример 12

Таблица 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 13

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

Таблица 4.2 Амортизационные отчисления ОПФ

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

Для ускорения процесса окупаемости вложенных первоначальных инвестиций, необходимо рассчитать и списать за один год расходы на закупку материально-производственных запасов (МПЗ).

Пример 14

Таблица 4.3 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 4.4 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.

Пример 16

Таблица 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. Другое	
Итого	

Пример 17

Таблица 4.6 Статья затрат «Услуги сторонних организаций»

Наименование	Всего, тыс.руб./мес.
Клининговые услуги	
Вневедомственная охрана	
Аутсорсинг (бухгалтерские услуги)	
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 расчете затрат на маркетинг (практическое занятие 4).

Пример 18

Таблица 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.

Расчет себестоимости продукции/услуги

Расчет себестоимости продукции/услуги можно произвести одним из способов: по статьям калькуляции; по элементам затрат; по системе Директ-костинг, т.е. в разрезе постоянных и переменных затрат (Пример 19 - 21).

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

Пример 19

Таблица 4.8 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 20

Таблица 4.9 Смета затрат на производство продукции/услуги по экономическим элементам

Элементы затрат	Сумма, тыс.руб./мес.
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	
4. Амортизация ОПФ	
5. Прочее (неучтенные выше затраты)	
Итого: полная себестоимость	

Пример 21

Таблица 4.10 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	

Прогноз объемов продаж товара/оказания услуги

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

Самостоятельная работа

Подготовка к практическим занятиям. Изучение и анализ научной литературы, вторичной информации с интернета и т.д.. Разработка основных стадий производственного процесса. Расчет потребности в ресурсах. Анализ суммарных затраты. Обоснование потребности в инвестициях.

Практическое занятие 6. Финансовый план

Цель занятия: научиться рассчитывать прогноз прибыли и убытков, прогноз движения денежных средств (Кэш-фло).

Задание

1. Составить прогноз прибыли и убытков (Пример 22);
2. Составить прогноз Кэш-фло (Пример 23).

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

Исходными данными для расчета прогноза прибыли и убытков являются таблица прогноза объема продаж товара/оказания услуги и расчет всех затрат по созданию товара/услуги (себестоимость продукции/услуги). Ставка налогов и периодичность выплат определяется в соответствии с выбранной системой налогообложения стартапа (практическое занятие 2).

Пример 22

Таблица 6.1 Прогноз прибылей и убытков, тыс.руб.

Показатель	20__ год				20__ год	20__ год	20__ год	20__ год	Итого
	I	II	III	IV					
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, %									

Пример 23

Таблица 6.2 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							
Выплаты (отток)							
12. Приобретение площадей							
13. Приобретение оборудования							

Окончание таблицы 6.2

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

Самостоятельная работа

Подготовка к практическим занятиям. Составить прогноз прибыли и убытков, прогноз движения денежных средств (Кэш-фло).

Практическое занятие 7. Показатели эффективности бизнес-плана

Цель работы: научиться рассчитывать основные показатели эффективности бизнес-плана.

Задание

1. Рассчитать чистый дисконтированный доход (NPV).
2. Рассчитать внутреннюю норму доходности (IRR).
3. Рассчитать индекс доходности (PI).
4. Рассчитать срок окупаемости.

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 В), 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:

$$NPV = -IC_0 + \sum_{t=1}^n CF_t / (1 + r)^t, \quad (5)$$

где:

n, t - количество временных периодов,

CF - денежный поток (Cash Flow),

r - ставка дисконтирования,

IC₀ - 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:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1 + IRR)^N} = 0 \quad (6)$$

$$\sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (7)$$

n, t - количество временных периодов,

CF - денежный поток (Cash Flow),

Пример 24

Таблица 7.1 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. <i>ИТОГО</i> приток денежных средств							
Выплаты (отток) денежных средств							
4. Выплаты по операционной деятельности							
5. Выплаты по инвестиционной деятельности							
6. <i>ИТОГО</i> отток денежных средств							
7. Чистый денежный поток проекта (п.3-п.6)							
8. То же, с нарастающим итогом							
9. Ставка дисконтирования, % годовых							
7. Чистый денежный поток проекта (п.3-п.6)							

Окончание таблицы 7.1

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

Пример 25

Таблица 7.2 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:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n (CF_t / (1+r)^t)}{I_0} \quad (8)$$

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

Формула расчета срока окупаемости:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum CF_t > IC_0 \quad (9)$$

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.

$$CF_t = NP + A \quad (10)$$

где:

NP (Net Profit) – чистая прибыль проекта;

A – амортизация.

или

$$PP = IC_0 / NP_{cp} \quad (11)$$

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):

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC; \quad (12)$$

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 $IRR > r$ (требуемая норма рентабельности проекта);

4) период окупаемости проекта $PP <$ длительности проекта.

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

Самостоятельная работа

Подготовка к практическим занятиям. Расчет показателей эффективности бизнес-плана. Основные выводы по бизнес-плану.

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. 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.
4. 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.

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. 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. Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>, 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. 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.)
10. Справочно-правовая система «Гарант»: НПП «Гарант-Сервис». [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.garant.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
11. 1000 идей для малого бизнеса, [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.1000ideas.ru/> свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
12. E-executive – сообщество эффективных менеджеров, [Электронный ресурс]. - Краудсорсинговый проект, – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
13. ITeam.Ru – технологии корпоративного управления, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

Приложение А. 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 Б. 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