

Утверждаю  
Ректор института  
\_\_\_\_\_ А.А. Паршина

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**по организации самостоятельной работы студентов и**  
**проведению**  
**практических (семинарских) занятий**  
**ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Бизнес-планирование и финансовое моделирование**  
**предпринимательской единицы**

(наименование дисциплины (модуля))

Специальность	38.02.08 Торговое дело
Форма обучения	очная

## ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины – освоение методов, процедур и технологий бизнес-планирования, а также формирование у студентов практических навыков бизнес-планирования и оценки эффективности бизнес-проектов.

В результате освоения дисциплины студент должен знать содержание основных разделов бизнес-плана, особенности бизнес-плана создания и развития новых организаций; технологии и инструменты разработки отдельных разделов бизнес-планов, методы анализа рынка, ценообразования, расчета постоянных и переменных издержек, особенности различных систем налогообложения; методы калькуляции затрат; методы структурирования данных, методы прогнозирования, стандарты оформления аналитических и финансовых отчетов. Студент должен научиться проводить маркетинговые исследования, выполнять анализ рынка, оценивать емкость сегментов; составлять прогноз продаж, рассчитывать постоянные и переменные затраты по бизнес-проекту, калькулировать инвестиционные издержки, рассчитывать графики финансирования, составлять прогнозные финансовые документы; использовать средства информационных технологий для выполнения статистической обработки данных, прогнозирования, графического и табличного представления данных.

В результате выполнения практических работ студент должен получить навыки сбора и анализа информации о спросе и предложении на рынках сбыта, отраслевом и конкурентном окружении; подготовки разделов бизнес-плана, составления резюме; калькуляции себестоимости продукции, финансового прогнозирования, налогового планирования, а также оценки эффективности инвестиций, расчета рентабельности, безубыточности, оценки риска проекта.

Выполнение практических занятий рекомендуется начинать после прослушивания лекций по соответствующему разделу и закрепления знаний с использованием справочного материала, приведенного в приложении.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## Практическое занятие №1.

### Разработка товарной модификации, ввод товара.

(деловая игра)

**Цель работы** – научиться формулировать бизнес-идею проекта, сформировать банк бизнес-идей.

#### **Задание**

Сформулируйте бизнес-идею небольшого предпринимательского проекта.

При формулировке бизнес-идеи учитывайте, что на начальном этапе бизнес-планирования бизнес-идея может существовать как обоснованное, но не еще подкрепленное точными расчетами предложение по улучшению деятельности компании и созданию нового бизнеса. В процессе разработки бизнес-плана реальность бизнес-идеи и ее способность приносить выгоду получает подтверждение.

Формулировка бизнес-идеи в бизнес-плане должна дать ответ на три вопроса.

1. *Что?* Что будет продаваться, или какая услуга будет оказываться. При этом нужно помнить потребители покупают продукт потому, что хотят удовлетворить свои потребности или свои проблемы (уменьшить свои усилия, увеличить удовольствие, улучшить имидж). Таким образом, бизнес-идея должна ясно заявить, какую потребность она удовлетворяет и в какой форме. При этом предложение должно быть действительно уникальным, тогда потребитель выберет вашу продукцию или услугу.

2. *Кому?* Кто будет потребителем продукции или услуги. Бизнес-идея должна демонстрировать существование привлекательного рынка для продукта и идентифицировать целевую группу (группы) потребителей.

3. *Как?* Каков механизм получения дохода? Большинство товаров приносят доход непосредственно от продажи их потребителям (выручка минус затраты на изготовление). Однако в некоторых случаях механизм получения дохода более сложный. Например, газета распространяется бесплатно, а доход образуется за счет размещения рекламы. Если в бизнесе будет использоваться

инновационный способ получения дохода, нужно отразить это в бизнес-идее.

Обсудите бизнес-идею с одноклассниками, которые будут выступать вашими оппонентами.

Постарайтесь доказать, почему ваша бизнес-идея может быть реализована в реальных условиях.

В результате деловой игры формируется банк бизнес-идей с указанием их авторов, и балльной оценкой (от 1 до 10) по критериям:

- уникальность продукции / услуги;
- перспективность развития бизнеса;
- степень проработанности идеи.

**В отчет** включается банк бизнес-идей, составленный по результатам деловой игры.

#### ***Контрольные вопросы***

1. С какой целью разрабатывается бизнес-план?
2. Каковы этапы разработки бизнес-плана?
3. Что подразумевается под бизнес-идеями?
4. Какие вопросы освещаются при формулировке бизнес-идеи?
5. Должна ли бизнес-идея подкрепляться подробными финансовыми расчетами?

### **Практическое занятие №2.**

#### **Построение организационной структуры управления предпринимательской единицы.**

**Цель работы** – освоить технологию составления разделов, содержащих описание бизнеса и отраслевого окружения.

#### ***Задание***

Изучите материал, предложенный преподавателем для составления учебного бизнес-плана.

1. Составьте титульный лист и шаблон резюме учебного бизнес-плана после ознакомления с материалами для разработки бизнес-плана (к составлению резюме бизнес-плана вернитесь после завершения работы над всеми разделами).

2. Изучите технологию разработки раздела «Описание бизнеса» и составьте данный раздел учебного бизнес-плана.

3. Проведите PEST-анализ внешнего окружения компании.

**В отчет** включаются результаты разработки раздела «Описание бизнеса» и PEST-анализа.

### **Контрольные вопросы**

1. Какую информацию должен содержать подраздел «Общее описание компании»?
2. С какой целью осуществляется анализ отраслевого окружения?
3. Опишите технологию PEST-анализа.
4. Что понимается под отличительными компетенциями компании?
5. За какой минимальный период анализируется динамика производства в отрасли?

### **Практическое занятие №3. Составление визитки команды.**

#### **Влияние визитки команды, имиджа и деловой репутации разработчиков бизнес-плана на принятие решения инвестора.**

**Цель работы** – освоить технологию составления разделов бизнес-плана, посвященных описанию продукции или услуг.

### **Задание**

1. Изучите технологию составления раздела «Продукция» учебного бизнес-плана.
2. Составьте раздел бизнес-плана «Продукция», используя материал для разработки учебного бизнес-плана.
3. Рассчитайте коэффициент конкурентоспособности продукции.

**В отчет** включаются результаты разработки раздела «Описание продукции или услуг».

### **Контрольные вопросы**

1. Какую информацию должен содержать раздел бизнес-плана «Описание продукции»?
2. Что подразумевается под конкурентоспособностью продукции?
3. Какие алгоритмы используются для определения уровня конкурентоспособности продукции?

## **Практическое занятие №4. Определение миссии, цели, задачи бизнеса. Определение формы ведения предпринимательской деятельности.**

**Цель работы** – освоить технологию составления разделов бизнес-плана, посвященных анализу рынка.

### **Задание**

1. Изучите технологию разработки раздела «Анализ рынка» и разработайте данный раздел.

2. Рассчитайте емкость сегментов, пользуясь данными об обороте рынка общественного питания Ростова-на-Дону (26900 тыс. руб.), проценте населения Ленинского района в общем количестве жителей города и проценте потребителей старше 60 лет в общем количестве жителей. Прогнозное значение емкости сегмента определите, исходя из прогноза роста рынка.

3. Заполните план продаж, исходя из следующих данных:

- компания планирует занять 5% потенциальной емкости рынка;
- планируется равная доля каждого вида продукции в продажах.

**В отчет** включаются результаты разработки раздела «Анализ рынка».

### **Контрольные вопросы**

1. С какой целью производится сегментация рынка?
2. В чем заключается рыночное позиционирование?
3. Какова цель конкурентного анализа?
4. Какая информация отражается в плане продаж?
5. Какие алгоритмы используются для определения потенциального спроса?

## **Практическое занятие №5. Определение типов бизнес-плана**

**Цель работы** – освоить технологию составления разделов бизнес-плана, посвященных разработке плана маркетинга.

### **Задание**

1. Изучите технологию разработки раздела «Маркетинг».
2. Составьте раздел бизнес-плана «Маркетинг», используя материал для разработки учебного бизнес-плана. Для этого:
  - разработайте стратегию маркетинга;

- обоснуйте политику ценообразования;
- пишите рекламу и продвижение;
- сформируйте бюджет маркетинга.

**В отчет** включаются результаты разработки раздела «План маркетинга».

### **Контрольные вопросы**

1. Какая информация отражается в плане маркетинга?
2. Опишите принципы построения матрицы Ансоффа.
3. Какие вопросы включает комплекс маркетинга?
4. Какие методы ценообразования вам известны?
5. Какие вопросы включает описание сбытовой политики?

## **Практическое занятие №6. Формирование и описание бизнес- идеи.**

**Цель работы** – освоить технологию расчета инвестиционных и производственных издержек.

### **Задание**

1. Изучите технологию разработки раздела «План производства».
2. Составьте данный раздел бизнес-плана, используя материал для разработки учебного бизнес-плана.
3. Используйте следующую последовательность калькуляции себестоимости:
  - рассчитайте прямые затраты на каждый вид продукции;
  - рассчитайте прямые материальные затраты на месячный выпуск;
  - рассчитайте фонд заработной платы;
  - рассчитайте сумму амортизации за месяц;
  - рассчитайте затраты на электроэнергию;
  - рассчитайте затраты на воду, отопление, топливо;
  - сделайте сводную калькуляцию себестоимости месячного выпуска продукции.
4. Изучите и составьте раздел бизнес-плана «Организационный план», используя материал для разработки учебного бизнес-плана.

**В отчет** включаются результаты расчета инвестиционных и производственных издержек в разделе «План производства».

### **Контрольные вопросы**

1. Какая информация должна отражаться в разделе бизнес-плана «План производства»?
2. Какие виды инвестиционных затрат вы знаете?
3. Каким образом производится калькуляция себестоимости в бизнес-плане?
4. Каким образом рассчитываются затраты на сырье и материалы?
5. По какому принципу производится деление затрат на переменные и постоянные?

### **Практическое занятие №7.**

#### **Первоначальная подготовка резюме бизнес-плана.**

#### **Инвестиционное предложение.**

**Цель работы** – освоить технологию составления плана прибылей и убытков в разделе «Финансовый план».

#### **Задание**

1. Изучите технологию составления раздела «Финансовый план».
2. Составьте «План прибылей и убытков», используя материал для разработки учебного бизнес-плана. Предварительно:
  - рассчитайте налог на имущество;
  - рассчитайте показатели плана прибылей и убытков (до налогооблагаемой прибыли);
  - рассчитайте налог на прибыль;
  - перенесите данные о налоге на прибыль в план прибылей и убытков и рассчитайте чистую прибыль.

**В отчет** включаются результаты расчета плана прибылей и убытков.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какая информация включается в раздел «Финансовый план» бизнес-плана?
2. Какова структура плана прибылей и убытков?
3. Каков алгоритм формирования чистой прибыли в плане прибылей и убытков?
4. Каковы особенности расчета налогов в плане прибылей и убытков?
5. Какие виды затрат относятся к прямым материальным затратам в плане прибылей и убытков?

## Практическое занятие №8.

### Расчет размеров выплат по процентным ставкам кредитования, лизинговым операциям, договорам франчайзинга.

**Цель работы** – освоить технологию составления плана денежных потоков в разделе «Финансовый план», показателей эффективности инвестиций, расчета точки безубыточности и запаса финансовой прочности.

#### **Задание**

1. Составьте график выплат налоговых платежей.
3. Составьте план денежных потоков.
2. Составьте раздел «Финансирование проекта» и рассчитайте график финансирования.
3. Изучите технологию составления раздела «Эффективность проекта».
4. Рассчитайте показатели эффективности инвестиций, рентабельности, точку безубыточности и запас финансовой прочности.
5. Вернитесь в начало проекта и составьте резюме бизнес-плана.

**В отчет** включаются результаты расчета план денежных потоков, показателей эффективности инвестиций, анализа безубыточности.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какова структура плана денежных потоков?
2. Каким образом рассчитывается денежный поток от операционной деятельности?
3. Каким образом рассчитывается денежный поток от инвестиционной деятельности?
4. Каким образом рассчитывается денежный поток от финансовой деятельности?
5. Приведите алгоритмы расчет показателей эффективности инвестиций.
6. Каким образом рассчитываются показатели рентабельности продукции и продаж?
7. Как рассчитывается безубыточный объем реализации и запас финансовой прочности?

## **Практическое занятие №9.**

### **Выбор системы налогообложения для ведения бизнеса.**

***Цель работы*** – освоить технологию создания финансовой модели проекта в программе Project Expert.

#### ***Задание***

1. Используя данные для разработки бизнес-плана, создайте в программе Project Expert финансовую модель проекта, заполните раздел «стратегия финансирования» и произведите расчет эффективности проекта. Полученные результаты могут незначительно отличаться от показателей бизнес-плана, рассчитанных вручную, так как компьютерная модель учитывает большее количество факторов.

2. Создайте и распечатайте отчет в Project Expert.

#### ***Построение модели***

Процесс построения модели наиболее трудоемкий и требует значительной подготовительной работы по сбору и анализу исходных данных. Различные модули Project Expert независимы и доступны пользователю практически в любой последовательности. Однако, отсутствие некоторых необходимых исходных данных может блокировать доступ к другим модулям программы. Независимо от того разрабатываете ли Вы детальный финансовый план или хотите произвести предварительный экспресс-анализ проекта Вы должны в первую очередь ввести следующие исходные данные:

- дата начала и длительность проекта;
- перечень продуктов и/или услуг, производство и сбыт которых будет осуществляться в рамках проекта;
- две валюты расчета для платежных операций на внутреннем и внешнем рынках, а также их обменный курс и прогноз его изменения;
- перечень, ставки и условия выплат основных налогов;
- для действующего предприятия также следует описать состояние баланса, включая структуру и состав имеющихся в наличии активов, обязательств и капитала предприятия на дату начала

проекта.

Следующим этапом процесса построения модели является описание плана развития предприятия (проекта). Для этого необходимо ввести следующие исходные данные:

- инвестиционный план, включая календарный план работ с указанием затрат и используемых ресурсов;
- операционный план, включая стратегию сбыта продукции или услуг, план производства, план персонала, а также производственные издержки и накладные расходы;

### ***Определение потребности в финансировании***

Для определения потребности в финансировании следует произвести предварительный расчет проекта. В результате предварительного расчета определяется эффективность проекта без учета стоимости капитала, а также определяется объем денежных средств, необходимый и достаточный для покрытия дефицита капитала в каждый расчетный период времени с шагом один месяц.

### ***Разработка стратегии финансирования предприятия***

После определения потребности в финансировании разрабатывается план финансирования. Пользователь имеет возможность описать два способа финансирования:

- посредством привлечения акционерного капитала;
- посредством привлечения заемных денежных средств.
- заключение лизинговых сделок

В процессе разработки стратегии финансирования проекта пользователь имеет возможность промоделировать объем и периодичность выплачиваемых дивидендов, а также стратегию использования свободных денежных средств (например: размещение денежных средств на депозит в коммерческом банке или приобретение акций сторонних предприятий).

### ***Анализ эффективности проекта***

В процессе расчетов Project Expert автоматически генерирует стандартные отчетные бухгалтерские документы:

- отчет о прибылях и убытках;
- бухгалтерский баланс;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет об использовании прибыли.

На основе данных отчетных бухгалтерских документов осуществляется расчет основных показателей эффективности и финансовых коэффициентов.

Пользователь может разработать несколько вариантов про-

ектов в соответствии с различными сценариями их реализации. После определения наиболее вероятного сценария проекта он принимается за базовый. На основе базового варианта проекта производится анализ чувствительности и определяются критические значения наиболее важных факторов, влияющих на показатели эффективности.

### ***Формирование отчета***

После завершения анализа проекта формируется отчет. В Project Expert предусмотрен специальный генератор отчета, который обеспечивает компоновку и редактирование отчета по желанию пользователя. В отчет могут быть встроены не только стандартные графики и таблицы, но также таблицы и графики, построенные пользователем при помощи специального редактора.

Пользователь также имеет возможность встраивания в отчет комментариев в виде текста.

***В отчет*** включается распечатка бизнес-плана, сформированного в Project Expert.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какова последовательность создания финансовой модели проекта в программе Project Expert?

2. Какие стандартные финансовые отчеты генерируются в программе Project Expert?

3. Какие финансовые показатели рассчитываются в программе Project Expert?

4. Каким образом в программе Project Expert можно учесть инфляцию?

5. В каком разделе программы Project Expert вводится информация о прямых производственных издержках?

## СПРАВОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

Формат плана продаж:

Наименование показателей	Ед. изм.	1- год (по месяцам)				Итого за год	2-й год	3-й год
		1	2	...	12			
1. Изделие А, в том числе:								
• объем продаж	ед.							
• цена за ед.	тыс. руб.							
• выручка от продаж	тыс. руб.							
2. Изделие В, в том числе:								
...								
Всего: выручка от продаж	тыс. руб.							

Формат плана прибылей и убытков:

N п/п	Наименование показателей	12.20__г.	200__ г. по месяцам					20__г.	20__г.
			1	2	3	...	12		
1	Выручка от продаж (без НДС и акцизов)								
2	Прямые материальные затраты (без НДС)								
3	Заработная плата производственного персонала (вкл. ЕСН)								
4	Валовая прибыль (1 – 2- 3)								
5	Постоянные расходы на заработную плату АУП (вкл. ЕСН)								
6	Амортизационные отчисления								
7	Общехозяйственные и прочие расходы (без НДС)								
8	Операционная прибыль/убыток								
9	Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость								
10	Налог на имущество								
11	Прибыль до налогообложения								
12	Налог на прибыль								
13	Чистая прибыль								

Формат плана денежных потоков:

Наименование статьи	12.20__г.	20__г.					20__г.	20__г.
		1	2	3	...	12		
Выручка от продаж								
Прямые материальные затраты								
Расходы на заработную плату								
Прочие текущие расходы								
Налоги								
<b>Денежный поток от операционной деятельности</b>								
Поступления от продажи активов								
Платежи за приобретенные активы								
Другие издержки подготовительного периода								
<b>Денежный поток от инвестиционной деятельности</b>								
Собственный капитал								
Займы								
Выплаты в погашение займов								
Выплаты процентов по займам								
<b>Денежный поток от финансовой деятельности</b>								
<b>Денежный поток от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности</b>								
<b>Остаток денежных средств на конец периода</b>								

Формат графика финансирования:

	12.20__г.	1.200__г.	2.200__г.	3.200__г.	4.200__г.	...
Собственное финансирование, тыс. руб.						
Поступление кредита (займа), тыс. руб.						
Погашение кредита, тыс. руб.						
Остаток задолженности, тыс. руб.						
Погашение процентов, тыс. руб.						