



Министерство образования и науки Самарской области  
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
Самарской области  
«САМАРСКИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»  
(ГБПОУ «СЭК»)

А. О. Седова

## ОП.12 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальности  
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (в энергетике)

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине ОП.12  
Бизнес-планирование / сост: Седова А.О. – Самара: ГБПОУ «СЭК», 2016 – 31 с.

Издание содержит методические указания к практическим занятиям по  
дисциплине ОП.12 Бизнес-планирование для студентов специальности 38.02.01

Замечания, предложения и пожелания направлять в ГБПОУ «Самарский  
энергетический колледж» по адресу: 443001, г. Самара, ул. Самарская 205-А  
или по электронной почте [info@sam-ek.ru](mailto:info@sam-ek.ru)

## Уважаемый студент!

Учебно-методическое пособие создано в помощь Вам для подготовки к практическим занятиям.

1. Вы должны прийти на практическое занятие подготовленным.
2. После выполнения работы нужно представить отчёт с анализом полученных результатов и выводом.
3. Положительная оценка по практическому занятию ставится, с учётом срока выполнения работы, если:
  - задание выполнено правильно и в полном объёме;
  - сделан анализ проделанной работы и вывод по результатам работы;
  - можете пояснить выполнение любого этапа работы;

#### 4. Критерии оценки:

1) правильность ответов на вопросы (верное, чёткое и достаточно глубокое изложение понятий, идей, и т.д.);

2) полнота и одновременно лаконичность ответа (ответ должен отражать основные теории и концепции по раскрываемому вопросу, содержать их критический анализ и сопоставление);

3) новизна учебной информации, степень использования научных и нормативных источников;

4) умение грамотно представить необходимые экономические явления, подтверждая описываемые теоретические положения примерами практики, в том числе из материалов мировой экономики;

5) умение формулировать собственную точку зрения, грамотно аргументировать свою позицию по раскрываемому вопросу;

6) культура речи (материал должен быть изложен хорошим профессиональным языком, с грамотным использованием соответствующей системы понятий и терминов).

**Внимание!** Если в процессе подготовки к практическим занятиям или при их выполнении возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удаётся, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений.

Желаем успехов!!!

## Перечень практических занятий

| № | Наименование практического занятия                                                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Практическое занятие 1 по теме: «Структура и содержание бизнес-плана вновь создаваемой фирмы» |
| 2 | Практическое занятие 2 по теме: «Организация предприятия»                                     |
| 3 | Практическое занятие 3 по теме: «Организационный план»                                        |
| 4 | Практическое занятие 4 по теме: «Финансовый план»                                             |
| 5 | Практическое занятие 5 по теме: «Оценка и страхование рисков»                                 |

## Практическое занятие 1 по теме:

### «Структура и содержание бизнес-плана вновь создаваемой фирмы»

**Цель занятия:** приобрести умение и навык составления портрета потребителя для эффективного продвижения товаров (услуг) на потребительском рынке; научиться корректировать товар и услуги в соответствии с портретом потребителя для повышения эффективности деятельности; научиться описывать отличительные особенности товара или услуги для удовлетворения потребностей рынка.

**Задание 1.** Составить «портрет» потребителя.

Опишите потенциального потребителя вашего продукта/ предлагаемой услуги. Результаты занесите в таблицу 1.

Таблица 1

| Кто ваши потребители? | Зачем они делают покупки? | Какие блага получают ваши клиенты, приобретая ваши товары и услуги? | Когда ваши клиенты делают эти покупки? | Где ваши клиенты делают эти покупки? |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
|                       |                           |                                                                     |                                        |                                      |

**Задание 2.** Заполнить раздел бизнес-плана «Сведения о товаре».

Составить описание продукта или услуги по схеме (см. Приложение 1):

- 1) Что является продуктом? (описание продукта)  
- Вода, технология очистки, устройство по очистке – 3 разных продукта.
- 2) Постановка проблемы, на решение которой направлен продукт или какую проблему решает продукт на рынке?
- 3) Существующие аналогичные решения данной проблемы конкурентами
- 4) В чём отличие Вашего продукта от продукта конкурентов (Почему Ваше решение лучше: оно более эффективное, быстрое или более дешёвое, чем существующие решения)?

### Инструкция по выполнению

Цель данного раздела – дать инвесторам необходимые сведения о производимом продукте. Раздел должен описывать продукт, который фирма будет предлагать к продаже и ради производства которого задумывается весь проект.

Раздел включает в себя:

1. *Характеристику отрасли.* Дается оценка отрасли, в которой функционирует данная фирма:

- описание перспектив развития родственной продукции и достижений в отрасли;
- вновь созданные производства;
- экономические и социально-политические факторы, способные оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта;
- источники получаемой информации (статистические, отраслевые журналы и др.).

2. *Характеристику товара:*

- функциональные характеристики товара;

- степень защищенности товара авторскими правами, патентами, торговыми знаками и другими атрибутами собственности;
- достоинства и возможные недостатки товара;
- отличительные особенности товара, дающие полезный (экономический) эффект (ради чего производится и приобретается товар), уникальные свойства;
- характеристика жизненного цикла товара (сколько потребуется времени, чтобы довести товар до первой продажи; до роста продаж; до пика продаж; до спада и прекращения продаж);
- анализ его конкурентоспособности;
- специфические требования к дизайну, упаковке товара;
- общая технологическая оценка товара;
- возможности адаптации товара к изменяющимся условиям рынка;
- необходимые условия производства (изменение используемых материалов и их поставщиков; обновление технологии и потребность в новом оборудовании и приспособлениях; потребность в новых научных, конструкторских и технологических разработках; требования к квалификации работников и необходимость их переобучения и специальной подготовки).

Результатом этого раздела является вывод о желательности освоения нового товара (продукции, услуг).

Не стоит перегружать данный раздел деталями, желательно вынести в приложения:

- патент на продукцию;
- подтверждение опыта оказания подобной услуги;
- фотографии продукции или процесса оказания услуги;
- подробные технические параметры и спецификацию.

**Задание 3.** Оцените и проанализируйте сильные и слабые стороны товара/услуги.

Таблица 2

| Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон товара, работы, услуги                                                                                                                                                                                                                   | Характеристика товара, работы, услуги |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентирована ваша продукция?                                                                                                                                                                                                              |                                       |
| Изучены ли вами запросы ваших клиентов?                                                                                                                                                                                                                                                          |                                       |
| Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?                                                                                                                                                                                                                               |                                       |
| Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована?                                                                                                                                                                                       |                                       |
| Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: <ul style="list-style-type: none"> <li>- качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик?</li> <li>- цены?</li> <li>- стимулирования спроса?</li> </ul> |                                       |

|                                                                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| - места распространения?                                                                      |  |
| Возможно ли копирование вашей продукции (услуг) конкурентами?                                 |  |
| Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной маркой, патентами? |  |

#### **Задание 4.** Заполнение раздела бизнес-плана «Описание компании»

##### Инструкция по выполнению

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке.

Необходимо осветить следующие основные вопросы:

- название и адрес предприятия;
- когда и кем зарегистрировано это предприятие;
- имена и адреса учредителей;
- вид деятельности: торговля, производство, сфера услуг.
- организационно-экономическая состояние предприятия: новое, расширяющееся, действующее;
- сроки начала деятельности;
- часы работы и рабочие дни недели;
- сезонность.

#### **Практическое занятие 2 по теме: «Организация предприятия»**

*Цель занятия:* определить структуру основных фондов предприятия в зависимости от вида деятельности; составить перечень обязательных нормативных требований к помещению при реализации предпринимательской деятельности; привить практические навыки определения организационно-правовых форм предпринимательской деятельности; выявить оптимальную организационно-правовую форму для успешной предпринимательской деятельности

#### **Задание 1.** Ответьте на вопросы, используя краткий теоретический материал:

##### Краткий теоретический материал

##### Сущность основных фондов, их состав и структура

*Основные фонды* – это средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, постепенно изнашиваясь, переносят свою стоимость по частям на вновь создаваемую продукцию. К ним относят фонды со сроком службы более одного года и стоимостью более 100 минимальных месячных заработных плат. Основные фонды подразделяются на производственные и непроизводственные фонды.

Производственные фонды участвуют в процессе изготовления продукции или оказания услуг (станки, машины, приборы, передаточные устройства и т.д.).

Непроизводственные основные фонды не участвуют в процессе создания продукции (жилые дома, детские сады, клубы, стадионы, поликлиники, санатории и т.д.).

Выделяются следующие группы и подгруппы *основных производственных фон-*

дов:

*Здания* (архитектурно-строительные объекты производственного назначения: корпуса цехов, складские помещения, производственные лаборатории и т.д.).

*Сооружения* (инженерно-строительные объекты, создающие условия для осуществления процесса производства: тоннели, эстакады, автомобильные дороги, дымовые трубы на отдельном фундаменте и т.д.).

*Передаточные устройства* (устройства для передачи электроэнергии, жидких и газообразных веществ: электросети, теплосети, газовые сети, трансмиссии и т.д.).

*Машины и оборудование* (силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, автоматические машины, прочие машины и оборудование и пр.).

*Транспортные средства* (тепловозы, вагоны, автомобили, мотоциклы, кары, тележки и т.д., кроме конвейеров и транспортеров, включаемых в состав производственного оборудования).

*Инструмент* (режущий, ударный, давящий, уплотняющий, а также различные приспособления для крепления, монтажа и т.д.), кроме специального инструмента и специальной оснастки.

*Производственный инвентарь и принадлежности* (предметы для облегчения выполнения производственных операций: рабочие столы, верстаки, ограждения, вентиляторы, тара, стеллажи и т.п.).

*Хозяйственный инвентарь* (предметы конторского и хозяйственного обеспечения: столы, шкафы, пишущие машинки, сейфы, множительные аппараты и т.п.).

*Прочие основные фонды* – библиотечные фонды, музейные ценности и т.д.

Удельный вес (в процентах) различных групп основных фондов в общей стоимости их на предприятии представляет структуру основных фондов. На предприятиях машиностроения в структуре основных фондов наибольший удельный вес занимают: машины и оборудование – в среднем около 50%; здания около 37%.

В зависимости от степени непосредственного воздействия на предметы труда и производственную мощность предприятия основные производственные фонды подразделяют на активные и пассивные. К активной части основных фондов относят машины и оборудование, транспортные средства, инструменты. К пассивной части основных фондов относят все остальные группы основных фондов. Они создают условия для нормальной работы предприятия.

#### Учёт и оценка основных фондов

Основные фонды учитываются в натуральном и стоимостном выражении. Учет основных фондов в натуральном выражении необходимы для определения технического состава и баланса оборудования; для расчёта производственной мощности предприятия и его производственных подразделений; для определения степени его износа, использования и сроков обновления.

Исходными документами для учета основных фондов в натуральном выражении являются паспорта оборудования, рабочих мест, предприятия. В паспортах приводится подробная техническая характеристика всех основных фондов: год ввода в эксплуатацию, мощность, степень изношенности и т.д. В паспорте предприятия содержатся сведения о предприятии (производственный профиль, материально-техническая ха-

рактеристика, технико-экономические показатели, состав оборудования и т.д.), необходимые для расчета производственной мощности.

Стоимостная (денежная) оценка основных фондов необходима для определения их общей величины, состава и структуры, динамики, величины амортизационных отчислений, а также оценки экономической эффективности их использования.

Существуют следующие *виды денежной оценки основных фондов*:

*Оценка по первоначальной стоимости*, т.е. по фактическим затратам, произведенным в момент создания или приобретения (включая доставку и монтаж), в ценах того года, в котором они изготовлены или приобретены.

*Оценка по восстановительной стоимости*, т.е. по стоимости воспроизводства основных фондов на момент переоценки. Эта стоимость показывает во сколько обошлось бы создание или приобретение в данное время ранее созданных или приобретенных основных фондов.

*Оценка по первоначальной или восстановительной с учётом износа (остаточной стоимости)*, т.е. по стоимости, которая еще не перенесена на готовую продукцию.

Остаточная стоимость основных фондов Фост определяется по формуле:

$$\text{Фост} = \text{Фнач} * (1 - \text{На} * \text{Тн}),$$

где Фнач – первоначальная или восстановительная стоимость основных фондов, руб.;  
На – норма амортизации, %; Тн – срок использования основных фондов.

При оценке основных фондов различают стоимость на начало года и среднегодовую. Среднегодовая стоимость основных фондов Фсрг определяется по формуле:

$$\text{Фсрг} = \text{Фнг} + \text{Фвв} * n1/12 - \text{Фвыб} * n2/12,$$

где Фнг – стоимость основных фондов на начало года, руб.;

Фвв – стоимость введенных основных фондов, руб.;

Фвыб – стоимость выбывших основных фондов, руб.;

n1 и n2 – количество месяцев функционирования введенных и выбывших основных фондов, соответственно.

Для оценки состояния основных фондов применяются такие показатели, как коэффициент износа основных фондов, который определяется как отношение стоимость износа основных фондов к полной их стоимости; коэффициент обновления основных фондов, рассчитываемый как стоимость введенных основных фондов в течение года приходящаяся на стоимость основных фондов на конец года; коэффициент выбытия основных фондов, который равен стоимости выбывших основных фондов деленной на стоимость основных фондов на начало года.

В процессе функционирования основные фонды подвергаются физическому и моральному износу. Под физическим износом понимается утрата основными фондами своих технических параметров. Физический износ бывает эксплуатационный и естественный. Эксплуатационный износ является следствием производственного потребления. Естественный износ происходит под воздействием природных факторов (температуры, влажности и т.п.).

Моральный износ основных фондов является следствием научно-технического прогресса. Существуют две формы морального износа:



- форма морального износа, связанная с удешевлением стоимости воспроизводства основных фондов в результате совершенствования техники и технологии, внедрение прогрессивных материалов, повышения производительности труда.

- форма морального износа, связанная с созданием более совершенных и экономичных основных фондов (машин, оборудования, зданий, сооружений и т.д.).

Оценка морального износа первой формы может быть определена как разность между первоначальной и восстановительной стоимостью основных фондов. Оценка морального износа второй формы осуществляется путем сравнения приведенных затрат при использовании устаревших и новых основных фондов.

### Амортизация основных фондов

Под амортизацией понимается процесс перенесения стоимости основных фондов на создаваемую продукцию. Осуществляется этот процесс путем включения части стоимости основных фондов в себестоимость произведенной продукции (работы). После реализации продукции предприятие получает эту сумму средств, которую использует в дальнейшем для приобретения или строительства новых основных фондов. Порядок начисления и использования амортизационных отчислений в народном хозяйстве устанавливается правительством.

Различают сумму амортизации и норму амортизации. Сумма амортизационных отчислений за определенный период времени (год, квартал, месяц) представляет собой денежную величину износа основных фондов. Сумма амортизационных отчислений, накопленная к концу срока службы основных фондов, должна быть достаточной для полного их восстановления (приобретения или строительства).

Величина амортизационных отчислений определяется исходя из норм амортизации. Норма амортизации – это установленный размер амортизационных отчислений на полное восстановление за определенный период времени по конкретному виду основных фондов, выраженный в процентах к их балансовой стоимости.

Норма амортизации дифференцирована по отдельным видам и группам основных фондов. Для металлорежущего оборудования массой свыше 10т. применяется коэффициент 0,8, а массой свыше 100т. – коэффициент 0,6. По станкам металлорежущим с ручным управлением применяются коэффициенты: по станкам классов точности Н, П – 1,3; по прецизионным станкам класса точности А, В, С – 2,0; по станкам металлорежущим с ЧПУ, в том числе обрабатывающим центрам, автоматам и полуавтоматам без ЧПУ – 1,5. Основным показателем, предопределяющим норму амортизации, является срок службы основных фондов. Он зависит от срока физической долговечности основных фондов, от морального износа действующих основных фондов, от наличия в народном хозяйстве возможности обеспечить замену устаревшего оборудования.

Норма амортизации определяется по формуле:

$$На = (\Phi п - \Phi л) / (Тсл * \Phi п),$$

где На – годовая норма амортизации, %;

Φп – первоначальная (балансовая) стоимость основных фондов, руб.;

Φл – ликвидационная стоимость основных фондов, руб.;

Тсл – нормативный срок службы основных фондов, лет.

Амортизируются не только средства труда (основные фонды), но и нематериаль-

ные активы. К ним относят: права пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, лицензии, ноу-хау, программные продукты, монопольные права и привилегии, торговые знаки, торговые марки и др. Амортизация по нематериальным активам исчисляется ежемесячно по нормам, установленным самим предприятием.

*Имущество предприятий, подлежащее амортизации объединяется в четыре категории:*

Здания, сооружения и их структурные компоненты.

Легковой автотранспорт, легкий грузовой автотранспорт, конторское оборудование и мебель, компьютерная техника, информационные системы и системы обработки данных.

Технологическое, энергетическое, транспортное и иное оборудование и материальные активы, не включенные в первую и вторую категории.

#### Нематериальные активы

Годовые нормы амортизации составляют: для первой категории – 5%, для второй категории – 25%, для третьей категории – 15%, а для четвертой категории амортизационные отчисления осуществляются равными долями в течении срока существования соответствующих нематериальных активов. При невозможности определить срок использования нематериального актива, срок амортизации устанавливается в 10 лет.

В целях создания экономических условий для активного обновления основных фондов и ускорения научно-технического прогресса признано целесообразным применение ускоренной амортизации активной части (машин, оборудования и транспортных средств), т.е. полное перенесение балансовой стоимости этих фондов на создаваемую продукцию в более короткие сроки, чем это предусмотрено в нормах амортизационных отчислений. Ускоренная амортизация может производиться в отношении основных фондов, используемых для увеличения выпуска средств вычислительной техники, новых прогрессивных видов материалов, приборов и оборудования, расширение экспорта продукции.

В случае списания основных фондов до полного перенесения их балансовой стоимости на себестоимость выпускаемой продукции недоначисленные амортизационные отчисления возмещаются за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Эти денежные средства используются в таком же порядке, как и амортизационные отчисления.

#### Использование основных фондов

Основными показателями, отражающими конечный результат использования основных фондов, являются: фондоотдача, фондоемкость и коэффициент использования производственной мощности.

Фондоотдача определяется отношением объема выпущенной продукции к стоимости основных производственных фондов:

$$Кф.о. = N/Фс.п.ф.,$$

где Кф.о. – фондоотдача; N – объем выпущенной (реализованной) продукции, руб.;  
Фс.п.ф. – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.

Фондоёмкость – величина обратная фондоотдаче. Коэффициент использования

производственной мощности определяется как отношение объема выпущенной продукции к максимально возможному выпуску продукции за год.

Основными направлениями улучшения использования основных фондов являются:

- техническое совершенствование и модернизация оборудования;
- улучшение структуры основных фондов за счет увеличения удельного веса машин и оборудования;
- повышение интенсивности работы оборудования;
- оптимизация оперативного планирования;
- повышение квалификации работников предприятия.

### Вопросы

1. Дайте понятие основных фондов
2. Укажите структуру основных фондов в зависимости от особенностей предприятия
3. Определите, что включают в себя материальные основные фонды в зависимости от особенностей предприятия?
4. Определите, что включают в себя нематериальные основные фонды?
5. Что понимается под амортизацией основных фондов?
6. Выявите, как происходит учёт и оценка основных фондов?

**Задание 2.** Определите требования к помещению для открытия собственного предприятия

### Инструкция по выполнению

1. В соответствии с видом предпринимательской деятельности определите требования санитарных норм к вашему помещению
2. Укажите требования к пожарной безопасности
3. Определите необходимое количество подсобных помещений и охарактеризуйте их назначение

**Задание 3.** Определите оптимальный вариант налогообложения.

### Инструкция по выполнению

Одной из самых нетривиальных задач является выбор оптимальной системы налогообложения для вашего проекта. В вопросах выбора системы налогообложения следует обязательно проконсультироваться с осведомлённым экспертом, например, специалистом налоговой службы.

Заранее стоит подготовить ответы на следующие вопросы:

- Какие виды деятельности будете осуществлять?
- Каковы источники и объёмы предполагаемых доходов?
- Куда и в каких объёмах будут направлены расходы?
- Сколько человек предположительно будет у вас работать?
- Когда планируете начать деятельность?

На основании данных эксперт может предложить один из вариантов:

- ОСНО – общая (традиционная) система налогообложения.
- УСН – упрощённая система налогообложения.

- ЕНВД – единый налог на вменённый доход.

### **УСН (упрощённая система налогообложения)**

Организация имеет право перейти на упрощенную систему налогообложения, если по итогам девяти месяцев того года, в котором организация подает заявление о переходе на упрощенную систему налогообложения, доходы не превысили 45 млн. рублей. Вновь созданная организация и вновь зарегистрированный индивидуальный предприниматель вправе подать заявление о переходе на УСН в пятидневный срок с даты постановки на учёт в налоговом органе и применять УСН с этой даты, указанной в свидетельстве о постановке на учёт в налоговом органе.

Уже существующие организации и индивидуальные предприниматели, изъявившие желание перейти на УСН, подают в период с 1 октября по 30 ноября года, предшествующего году, начиная с которого налогоплательщики переходят на УСН, в налоговый орган по месту своего нахождения (месту жительства) заявление. При этом организации в заявлении о переходе на упрощенную систему налогообложения сообщают о размере доходов за девять месяцев текущего года, а также о средней численности работников за указанный период и остаточной стоимости основных средств и нематериальных активов по состоянию на 1 октября текущего года.

При подаче заявления налогоплательщик должен выбрать объект налогообложения: «доходы» или «доходы, уменьшенные на величину расходов».

Объект налогообложения может изменяться ежегодно.

#### *Преимущества:*

- низкая ставка налога;
- подача налоговой отчетности один раз в год;
- наиболее легкий способ ведения налогового учета;
- практически полное отсутствие выездных налоговых проверок.

#### *Особенности:*

- подходит для видов деятельности в сфере оказания услуг, которые не несут существенных затрат при формировании конечного продукта (например, агентская деятельность).
- направленность деятельности налогоплательщика на конечного розничного потребителя, либо небольшие организации, а также небольшие объемы продаж в связи с тем, что налогоплательщик не признается плательщиком НДС.
- сложная система перехода на иную систему налогообложения

### **УСН на основе патента**

Кто может стать налогоплательщиком? Индивидуальные предприниматели, осуществляющие определенные виды предпринимательской деятельности, указанные в НК РФ, вправе перейти на упрощенную систему налогообложения на основе патента.

Патент выдается по выбору налогоплательщика на период от одного до 12 месяцев. Налоговым периодом считается срок, на который выдан патент.

Стоимость патента определяется как 6%-ная ставка потенциально возможного дохода от соответствующего вида деятельности и устанавливается на календарный год законами субъектов Российской Федерации по каждому из видов предпринимательской деятельности, по которому разрешается применение индивидуальными предпринимателями упрощенной системы налогообложения на основе патента.

*Преимущества:*

- низкая ставка налога;
- отсутствие необходимости подавать налоговые декларации;
- наиболее легкий способ ведения налогового учета;
- практически полное отсутствие выездных налоговых проверок;

*Особенности:*

- может использоваться только индивидуальными предпринимателями;
- существенное ограничение количества наёмных работников (до 5 человек);
- существенное ограничение видов деятельности

### **ЕНВД (единый налог на вменённый доход)**

Одним из наиболее распространённых режимов налогообложения является ЕНВД. В первую очередь следует отметить, что ЕНВД, в отличие от УСН, является обязательным налоговым режимом: организация или ИП обязаны на него перейти, если органом местного самоуправления принят соответствующий нормативно-правовой акт, обязывающий применять ЕНВД для определенных видов деятельности.

Следует охарактеризовать основные преимущества и особенности данного налогового режима. Преимущества:

- низкая ставка налога;
- простой и прозрачный налоговый учет;
- легкое планирование сумм налога.

*Основным преимуществом*, которое даёт этот режим, является освобождение от уплаты ряда налогов: налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций и единого социального налога. Индивидуальные предприниматели, соответственно, освобождаются от обязанности по уплате налога на доходы физических лиц, налога на имущество физических лиц и единого социального налога. Кроме того, организации и ИП, применяющие ЕНВД, не являются плательщиками НДС.

*Особенности:*

— организации в связи с применением ЕНВД не освобождаются от ведения бухгалтерского учета. Никаких исключений и привилегий, как, например, для плательщиков УСН, для них не предусмотрено.

— необходимость вести отдельный учёт доходов и расходов при совмещении деятельности, подпадающей под ЕНВД, с видами деятельности, в отношении которых ЕНВД не применяется;

– отсутствие возможности выбора иной системы налогообложения в случае, если на территории, на которой осуществляется предпринимательская деятельность, введен ЕНВД для такого вида деятельности;

– ограничения прав на использование ЕНВД в зависимости от физических показателей (ст. 346.26 НК РФ)

Также следует обратить своё внимание на следующие вопросы:

- 1) Какой порядок перехода на выбранную форму налогообложения, а именно: какие документы необходимо подать, какой срок подачи этих документов и в какие органы необходимо их подавать?
- 2) Каков порядок применения выбранной системы налогообложения, а именно: как рассчитываются налоги, в какой срок необходимо платить каждый налог, в какой срок необходимо подавать налоговую отчётность и в какие органы?
- 3) Желательно сразу выяснить: существуют ли льготы и как ими воспользоваться, какой процесс зачёта излишне оплаченных сумм?
- 4) Какие виды ответственности существуют в случае несвоевременной уплаты? (штрафы и т.д.)

**Задание 4.** Определите организационно правовую форму собственного предприятия

#### Инструкция по выполнению

1. Изучите соответствующие статьи ГК РФ и теоретический материал и составьте перечень различных форм предпринимательской деятельности.

2. Выявите наиболее применяемые организационно правовые формы и объясните преимущества и недостатки этих форм предпринимательской деятельности.

3. Определите направление собственной деятельности и в соответствии с данной деятельностью выберите организационно-правовую форму собственной деятельности и обоснуйте свой выбор.

### Практическое занятие 3 по теме: «Организационный план»

*Цель занятия:* выработать практические навыки в области разработки и проектирования структур управления организацией; научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур и определять уровни управления.

**Задание 1.** Ответьте на вопросы по краткому теоретическому материалу.

#### Краткий теоретический материал

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих её ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, т.е. быть подчинённой производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние

на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учёта при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, – сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и т. д. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного – двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), сложенная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.



При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как **полномочия**: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

### Вопросы

1. Понятие «организации» и «организационной структуры».
2. Классификация организаций.
3. Методы проектирования ОСУ.
4. Два типа ОСУ и их отличия.

**Задание 2.** Постройте ОСУ организации, используя набор основных структурных подразделений организации (в соответствии с вариантом).

### Варианты

1. Начальник планово-экономического управления, бухгалтерия, заместитель начальника финансового отдела, главный бухгалтер, отдел планирования себестоимости прибыли и анализа, отдел ценообразования, заместитель начальника управления по организации труда и занятости, отдел анализа и учета трудоемкости, отдел по работе с ценными бумагами и банками, отдел по бюджетированию, отдел оперативно-экономического планирования, начальник отдела налогообложения, заместитель главного бухгалтера, заместитель директора по экономическим вопросам, производственный отдел, материальный отдел, отдел по учету основных средств, генеральный директор, начальник финансо-

вого отдела, отдел по организации труда, заместитель начальника по экономическому планированию.

2. Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

3. Заместитель директора по экономике и финансам, начальник финансовой службы, отдел организации труда, отдел по планированию производственной деятельности и затрат, отдел бизнес-планирования, налоговый отдел, производственный отдел, отдел внутреннего аудита; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; отдел статистики, отдел операционного анализа, сектор управления денежными потоками и расчетами с кредиторами и дебиторами; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; бухгалтерия, финансовый сектор, планово-экономический сектор, бюро ценнообразования по видам продукции, сектор труда и заработной платы, генеральный директор, главный бухгалтер, главный экономист, отдел по учету и анализу трудоемкости и затрат на труд, отдел финансового учета, отдел финансового планирования и анализа.

4. Дирекция, отдел книгохранения, отдел по работе с периодикой, отдел каталогизации, отдел книгообмена, отдел учета поступивших книг, справочный отдел, лаборатория предмашинной обработки информации, лаборатория фотомикросъемки и копировально-множительной техники, отдел комплектования, отдел научной обработки литературы, читальные залы, классификатор абонементов по категориям читателей, отдел редких книг и рукописей, отдел по обслуживанию литературой, отдел гигиены и реставрации книг, отдел по классификации и предметизации книг, отдел автоматизации и механизации библиотечно-библиографических и информационных процессов, справочно-библиографический отдел.

5. Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

6. Главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и быту, отдел кадров, отдел социально-бытового обеспечения, отдел охраны труда и техники безопасности, заместитель директора по экономическим вопросам, административно-хозяйственный отдел, юридический отдел, дома отдыха,

детские учреждения, медицинские учреждения, отдел социально-психологических исследований, отдел подготовки и переподготовки кадров, отдел организации производства и управления, отдел охраны окружающей среды, отдел организации труда и заработной платы, жилищно-коммунальный отдел, пункт общественного питания, заместитель директора по кадрам, директор.

7. Директор, бухгалтерия, консультанты отдела «Горячая линия», секретарь, главный бухгалтер, программисты, тестировщики, инженер-исследователь, отдел производства, отдел маркетинга, управляющий главный директор, директор по маркетингу, сборщики, эксперты-консультанты.

### **Задание 3.** Постройте ОСУ своего предприятия

#### Инструкция по выполнению

1. Изучите теоретические сведения и определите основные требования к построению ОСУ.
2. Составьте набор основных структурных подразделений организации, определите тип ОСУ этого предприятия.
3. Обоснуйте выбор ОСУ и начертите структуру организации (не забудьте про связи и коммуникацию на предприятии).

**Задание 4.** Заполнить раздел «Организационный план» по примеру из Приложения 2.

#### Инструкция по выполнению

В этом разделе вы должны собрать информацию, связанную с правовым обеспечением хозяйственной деятельности предприятия, и обосновать выбор его организационно-правовой формы. При подготовке этого раздела бизнес-плана необходимо проработать следующие вопросы:

- сведения о руководящем составе предприятия, распределение обязанностей и ответственности;
- опыт работы в данной области бизнеса;
- источники профессиональной поддержки;
- распределение обязанностей и ответственности;
- организационная структура фирмы.

Бывает, что на начальном этапе глава фирмы сосредотачивает в своих руках все управленческие функции: бухгалтерский учёт и ведение финансов, руководство снабжением и сбытом, контроль за ценами и рекламной деятельностью. Но по мере роста фирмы одному человеку становится сложно уследить за всем и вам потребуется помощь в управлении, тогда нужно будет определить, какие именно специалисты вам потребуются для успешного ведения дела.

Для удобства можно нарисовать схему, где четко прописано, кто и что делает, кто перед кем отчитывается, кто принимает окончательное решение. Необходимо показать проект организационной структуры, аргументировать, почему именно такая структура способствует сотрудничеству работников, достижению целей при минимуме издержек. Разработчикам важно доказать, что

предлагаемая организационная структура создает все необходимые условия для производства высококачественных продуктов.

В данной части бизнес-плана необходимо описать ваш опыт работы именно в той области, в которой вы намерены его применить. Любое предприятие, вне зависимости от того, чем оно занимается и каковы его размеры, должно прибегнуть к услугам бухгалтера, юриста, банка, страховой компании и т.д. В содержании этого раздела разработчикам необходимо представить план, как будут организованы все виды работ, и дать описание партнеров, с которыми планируется работа.

#### Практическое занятие 4 по теме: «Финансовый план»

*Цель занятия:* охарактеризовать свойства расходных материалов и провести их классификацию; приобрести первоначальные умения производить расчёты окупаемости бизнеса.

##### **Задание 1.** Рассчитать себестоимость продукции

##### Инструкция по выполнению

Расчёт себестоимости проводится в соответствии с действующим порядком планирования, калькулирования и учёта затрат на производство продукции. Себестоимость изделия или единицы продукции рассчитывается по калькуляционным статьям, которые приведены в таблице 3.

Рассмотрим порядок расчёта отдельных калькуляционных статей.

**Стоимость сырья и материалов** определяется на основании технически обоснованных норм расхода каждого вида материалов и прейскурантных цен. Размер возвратных отходов зависит от степени прогрессивности применяемых технологических процессов и типа производства и составляет в среднем 3-5% рассчитанной стоимости сырья и материалов. Результаты расчётов сводятся в таблице 4.

Таблица 3

| Наименование статей затрат                                             | Сумма, руб. | Удельный вес в % к полной себестоимости |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|
| 1. Сырье и материалы за минусом возвратных отходов                     |             |                                         |
| 2. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты                       |             |                                         |
| 3. Основная заработная плата производственных рабочих                  |             |                                         |
| 4. Дополнительная заработная плата                                     |             |                                         |
| 5. Отчисления на социальные нужды                                      |             |                                         |
| 6. Электроэнергия на технологические цели                              |             |                                         |
| <b>Итого прямые затраты (Сумма статей с 1 по 6)</b>                    |             |                                         |
| 7. Общепроизводственные расходы                                        |             |                                         |
| 8. Общехозяйственные расходы                                           |             |                                         |
| <b>Производственная себестоимость (Прямые затраты + статьи 7 и 8).</b> |             |                                         |
| 9. Коммерческие расходы                                                |             |                                         |

|                                                                         |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <b>Полная себестоимость (Производственная себестоимость + статья 9)</b> |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|

Таблица 4

| № | Наименование материала, марка | Един. изм. | Цена за един., руб. | Норма расхода | Сумма, руб. |
|---|-------------------------------|------------|---------------------|---------------|-------------|
|   |                               |            |                     |               |             |

**Задание 2.** Рассчитать расходы на «Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты»

#### Инструкция по выполнению

Расходы на «Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты» определяются на основании их количества и действующих оптовых цен. Исходные данные и результаты расчёта сводятся в таблице 5.

Таблица 5

| № | Наименование комплект. изд. | Марка, тип | Количество, шт. | Цена за един., руб. | Сумма, руб. |
|---|-----------------------------|------------|-----------------|---------------------|-------------|
|   |                             |            |                 |                     |             |

**Задание 3.** Рассчитать расходы на заработную плату

#### Инструкция по выполнению

Заполнить таблицу 6:

Таблица 6

| №<br>п/п                         | Наименование долж-<br>ности                 | Показатели | Первый год (по кварталам), руб. |               |               |               | Итого,<br>руб. |
|----------------------------------|---------------------------------------------|------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                  |                                             |            | 1 пери-<br>од                   | 2 пе-<br>риод | 3 пери-<br>од | 4 пери-<br>од |                |
| Всего по персоналу (п. 1 + п.2): |                                             |            |                                 |               |               |               |                |
| 1.                               | Административный персонал                   |            |                                 |               |               |               |                |
| 1.1.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| 1.2.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| 1.3.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| 1.4.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| 2.                               | Производственный (в т.ч. торговый) персонал |            |                                 |               |               |               |                |
| 2.1.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| 2.2.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| 2.3.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| 2.4.                             | Наименование должности                      | Кол-во     |                                 |               |               |               |                |
|                                  |                                             | Размер з/п |                                 |               |               |               |                |
| Страховые взносы (п. 3. * 30,2%) |                                             |            |                                 |               |               |               |                |

|                                      |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Итого фонд оплаты труда (п.3 + п.4.) |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|

Также для каждого работника необходимо выбрать систему оплаты труда: повременная, сдельная, комиссионная. Прежде всего, определитесь, зависит ли объём выручки от качества работы персонала. Под таблицей важно отметить, кто из сотрудников нанимается на неполный рабочий день (неполную ставку).

Для повышения эффективности работы персонала необходимо реализовывать мероприятия по стимулированию и мотивации. Как адресные, так и общие. Сюда можно включить как организацию и проведение праздников, так и мероприятия по мотивации и стимулированию: доплаты за выполнение плана, процент от объёма продаж или производства, коллективные мероприятия (праздники, памятные даты) и т.д.

Методы воздействия (стимулирование и мотивация) на персонал отражены в таблице 7.

Таблица 7

| №  | Вид воздействия                       | Адресаты                          | Механизм применения                                                                              |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Бонус за перевыполнение плана         | Продавец                          | К месячной оплате добавляется 5% от стоимости товара, проданного сверх 3 светильников ежедневно. |
| 2. | Поздравление с днём рождения          | Все работники в штате организации | Организация празднования дня рождения каждого работника.                                         |
| 3. | Премия за соблюдение рабочего графика | Администратор                     | За отсутствие пропусков и опозданий к ежемесячной оплате труда прибавка составляет 1500 рублей.  |
| 4. | Премия за здоровый образ жизни        | Все работники в штате организации | Те, кто не имеют привычки к курению, получают прибавку к з/п в размере 5% от оклада.             |

В графе «Вид воздействия» указывается само мероприятие, в графе «Адресаты» указывается, на кого из работников оно направлено, в графе «Механизм применения» указываются детали мероприятия или способ расчёта надбавки.

Следует заранее ознакомиться с трудовым законодательством или запланировать дополнительные расходы на привлечение сторонних компаний, оказывающих бухгалтерские и/или юридические услуги.

**Задание 4.** Определите цену продажи.

Инструкция по выполнению

Формула определения минимально приемлемого для фирмы уровня цены:

$$Ц = С / (1 - П)$$

где С – себестоимость товара; П – минимально приемлемая доля прибыли в цене.

Необходимо учитывать, что умеренная доля прибыли в цене позволяет избежать дополнительных выплат налогов и захватить большую долю рынка, обеспечив себе устойчивое положение. Отпускная цена продукции формирует-

ся с учётом налога на добавленную стоимость (18%).

$$Ц = C \times K_{ндс} / (1 - П),$$

где  $K_{ндс}=1,18$  (действует 1.01.2003)

Одним из важных элементов формирования цены является определение спроса на товар. В идеале вы должны построить математическую зависимость возможного объема продаж от уровня цен. График спроса показывает, насколько сокращается количество проданных товаров при росте цен на них (рис.1). Исходными данными для построения графика кривой спроса должны служить сведения, полученные в маркетинговом отделе и собственные данные, полученные в результате опросов и обработки информационных источников.

На основе такой информации вы можете построить кривую валового дохода (TR) фирмы. Эта кривая показывает, как при данном состоянии рынка будет изменяться выручка по мере роста объемов производства товаров (рис.2).

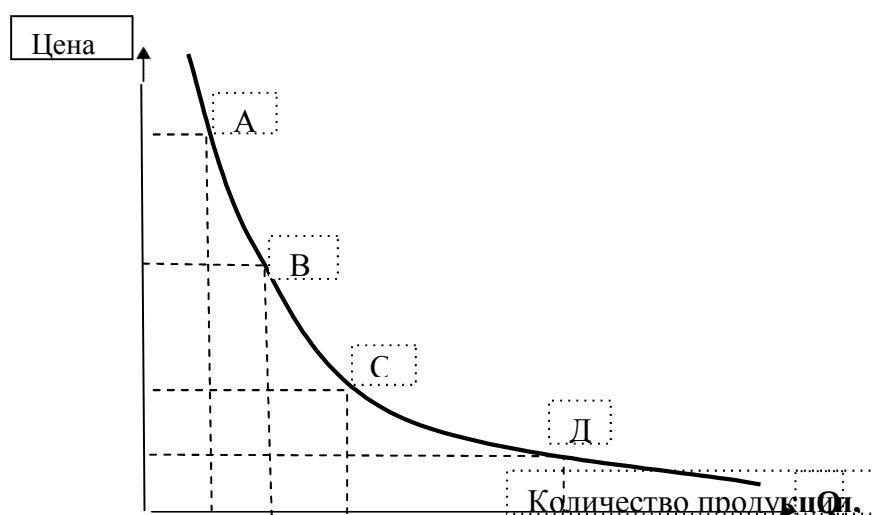


Рисунок 1 – График спроса на продукцию

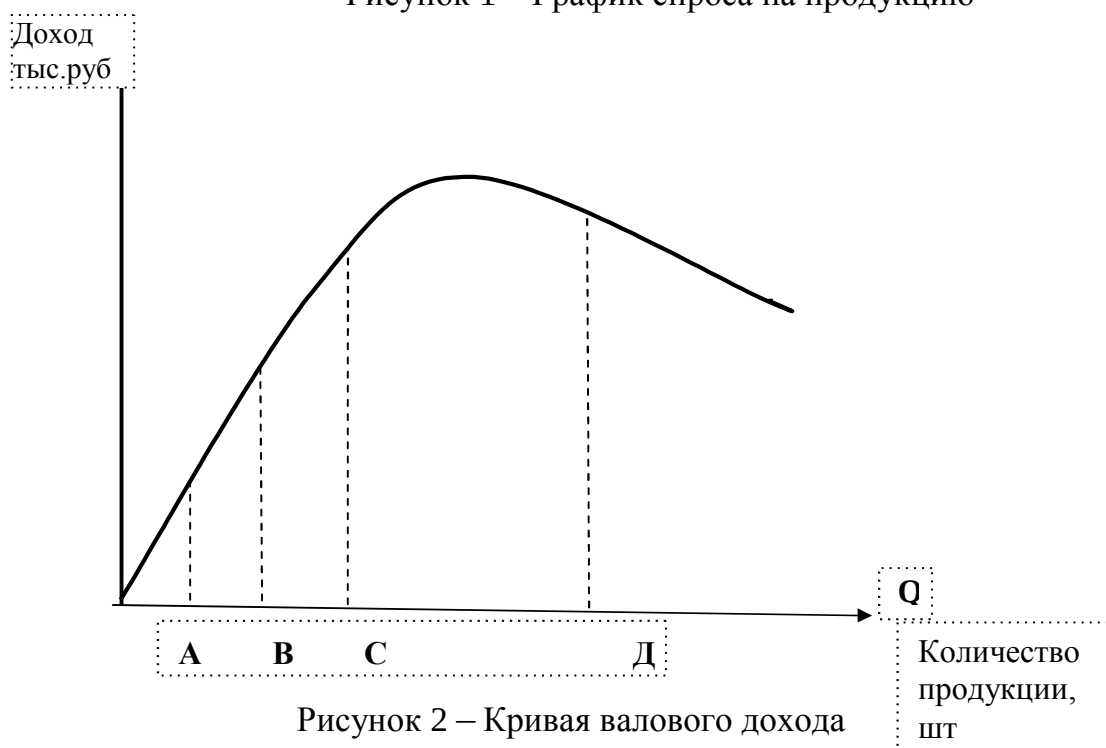


Рисунок 2 – Кривая валового дохода

**Задание 5.** Оцените безубыточность и устойчивость проекта.

**Инструкция по выполнению:**

Все издержки на производство товара складывается из двух частей: условно-постоянных (FC) и условно-переменных (VC) затрат.

Условно-постоянные затраты – это те затраты, величина которых не зависит от изменения количества выпущенной продукции. К ним относятся, например, арендная плата за помещения и оборудование, выплаты в погашение ранее полученных ссуд, а также всевозможные административные и иные накладные расходы. Условно-постоянные затраты приходящиеся на единицу изделия (услуги) будут изменяться в зависимости от объемов производства и продаж, т.е. сумма этих затрат и удельный вес будут снижаться при увеличении объемов производства и повышаться в противном случае.

Условно-переменные затраты, напротив, растут при увеличении объемов выпуска товаров. К ним относятся затраты на материалы, энергию на технологические нужды, комплектующие изделия, заработную плату основных производственных рабочих и др. Переменные издержки на единицу продукции остаются неизменными, если не меняются условия производства (технология, трудоемкость изготовления, нормы расхода материала ит.п.).

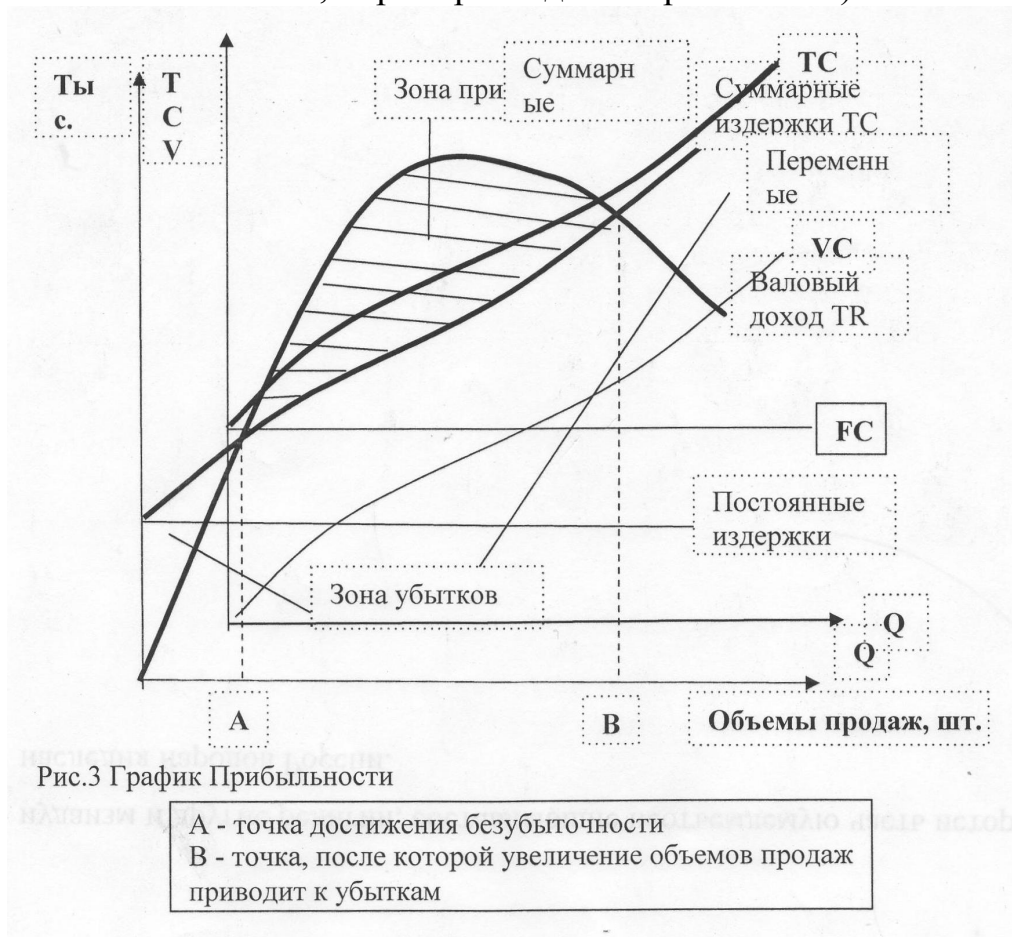


Рисунок 3 – График прибыльности

На графике необходимо показать структуру суммарной себестоимости (ТС) и различия в динамике условно-постоянных (FC) и условно-переменных затрат VC в зависимости от количества произведенной продукции. На рис. 4



представлен общий случай изменения издержек (FC, VC, TC).

$$TC = FC + VC;$$

Далее комбинируя графики валового дохода (TR) и полной себестоимости (TC), вы получаете график прибыльности (рис.3). Точку пересечения кривых дохода и суммарных издержек называют "точкой безубыточности". Точка безубыточности служит порогом между убыточностью и прибыльностью коммерческого предприятия. Определяется количество изделий, необходимых для покрытия всех издержек, т.е. и постоянных (FC), и переменных (VC). Это количество продукции называется безубыточным объёмом выпуска.

Если не меняются условия производства и переменные затраты на единицу продукции постоянны, то суммарные издержки предприятия равны:

$$TC = FC + VC_1 * Q,$$

где  $VC_1$  – переменные затраты на производство и реализацию одного изделия;  
Q – объём производства и продаж.

При условии неизменных цен продажи (P) и условно-переменных затрат на единицу продукции, безубыточный объём производства и продаж в плановом периоде ( $Q_{тб}$ ) определяется по формуле:

$$Q_{тб} = FC / (P - VC_1),$$

График безубыточности примет вид, представленный на рисунке 4. Прибыль от реализации продукции ( $\Pi_p$ ) определяется по формулам:  $\Pi_p = TR(Q) - TC(Q)$ ;

или  $\Pi_p = (P - VC_1) \times Q - FC$

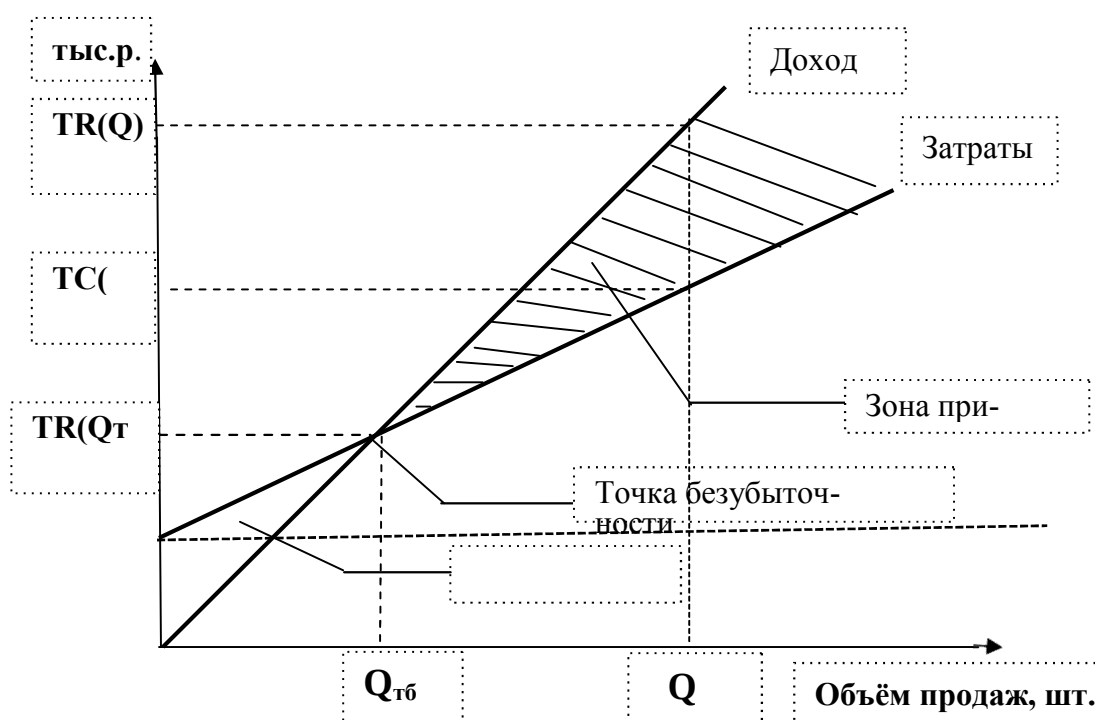


Рисунок 4 – График безубыточности проекта

Обозначения:

$TR(Q_{тб})$  – доход в точке безубыточности (порог рентабельности);

$TC(Q)$  – суммарные затраты в плановом периоде;

TR(Q) – доход в плановом периоде.

Важной характеристикой успешной работы предприятия является величина **запаса финансовой прочности** ( $Z_{фп}$ ), которая показывает на сколько можно снизить выручку (доход) и при этом не терпеть убытков. Запас финансовой прочности равен разности между выручкой и порогом рентабельности, и определяется по формуле:

$$Z_{фп} = TR(Q) - TR(Q_{тб})$$

Запас финансовой прочности в процентах ( $\%Z_{фп}$ ) равен:

$$\%Z_{фп} = Z_{фп} / TR(Q)$$

Чем больше значение этого показателя, тем выше устойчивость проекта.

## Практическое занятие 5 по теме: «Оценка и страхование рисков»

*Цель занятия:* научиться планировать риски на предприятии; сформировать навык написания резюме бизнес-плана.

**Задание 1.** Дополните в таблице 8 перечень рисков и охарактеризуйте каждый из них.

Таблица 8

| Виды рисков                        | Характеристика рисков                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Имущественные                      | Риски, связанные с собственностью. Достаточно легко выражаются в денежной форме и оцениваются на основе реальной стоимости                                                |
| Риски недополучения дохода         | Возникают в процессе осуществления предпринимательской деятельности, оцениваются на основе сравнения взаимоисключающих альтернатив возможного получения доходов в будущем |
| Риски связанные с работниками      | -----                                                                                                                                                                     |
| Риски связанные с ответственностью | -----                                                                                                                                                                     |
| Банковские                         | -----                                                                                                                                                                     |
| Риски связанные с поставщиками     | -----                                                                                                                                                                     |
| -----                              | -----                                                                                                                                                                     |
| -----                              | -----                                                                                                                                                                     |

**Задание 2.** Составьте таблицу для своего предприятия как в примере (табл. 9)

Таблица 9

| Наименование риска             | Превентивные меры борьбы с риском                                           | Ответственный |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Блокирование подъезда к складу | Разработать альтернативные способы выгрузки/загрузки продукции со склада    | Кладовщик     |
| Болезнь преподавателя          | Наличие запасного компетентного преподавателя, готового подменить основного | Иванов П.П.   |
| Кража оборудования             | Страхование оборудования от кражи                                           | Иванов П.П.   |

### Задание 3. Заполните раздел бизнес-плана «Резюме».

#### Инструкция по выполнению:

Резюме проекта – первое, что смотрят в проекте инвесторы или грантодатели. Этот раздел должен привлечь интерес того, кому будет адресован проект. Здесь в сжатой форме описывается весь Ваш проект: от идеи до финансовых результатов. Данный раздел составляется в последнюю очередь, после того как все остальные разделы проекта будут завершены, т.е. основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана.

Рекомендуемая структура резюме приведена в таблице 10.

Таблица 10

|                                    |                                                                                                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Название проекта                | Например «Пивоваренное производство «Солод»                                                                     |
| 2. Суть проекта                    | Краткое описание товара (услуги), краткое описание покупателей, краткое описание сбыта, краткое описание штата. |
| 3. Текущий этап реализации проекта | Краткое описание готовности проекта, т.е. проделанной ранее работы.                                             |
| 4. Структура капитала, в т.ч.      | руб.                                                                                                            |
| -собственные средства              | руб.                                                                                                            |
| -привлечённые средства             | руб.                                                                                                            |
| 5. Финансовые показатели, в т.ч.   |                                                                                                                 |
| - чистая прибыль                   | руб.                                                                                                            |
| -суммарный денежный поток          | руб.                                                                                                            |
| -рентабельность продаж             | %                                                                                                               |
| - срок окупаемости                 | мес.                                                                                                            |
| 6. Организационно-правовая форма   | ИП / ООО                                                                                                        |
| 7. Особые формы налогообложения    | УСН, ЕНВД, налоговые льготы                                                                                     |

Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объём не должен превышать 1 машинописной страницы. Для размещения большего количества информации на листе возможно отказаться от оформления в виде таблицы, однако все представленные в таблице данные необходимо отразить.

Помимо представленных разделов рекомендуется отражать самую важную информацию, которая может быть интересна пользователю (читателю) данного бизнес-плана. Например, для государственной субсидии важно отразить бюджетную (налоговую) эффективность проекта, т.е. сумму налоговых отчислений, которые принесёт проект в бюджет страны.

## Сведения о товаре (услуге)

1. Наименование продукции (услуги)

2. Назначение и область применения

3. Возможность экспорта или импортозамещения

4. Краткое описание и основные характеристики

5. Конкурентоспособность продукции (услуги)

| Сравниваемые показатели | Сравнительная оценка с продукцией фирм-конкурентов<br>(моя продукция: «+» – лучше, «0» – равно, «--» - хуже) |                   |                   |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                         | 1 продукт. Фирма:                                                                                            | 2 продукт. Фирма: | 3 продукт. Фирма: |
| 1.                      |                                                                                                              |                   |                   |
| 2.                      |                                                                                                              |                   |                   |

6. Возможности повышения конкурентоспособности

7. Патентоспособность и авторские права

8. Наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции

9. Степень готовности \_\_\_\_\_

10. Наличие сертификации качества продукции

11. Безопасность и экологичность

12. Условия поставки и упаковка

13. Гарантия и сервис

14. Эксплуатация

15. Утилизация после окончания эксплуатации

16. Особенности налога и наличие льгот

## Пример организационного плана

Предприятие «Beautiful clothes» является Обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Предприятие является юридическим лицом, действующим в строгом соответствии с принятым Уставом и Учредительным договором, имеет уставной капитал, производственные площади и баланс.

Учредителями предприятия являются:

- Общество с ограниченной ответственностью «Фабрика Одежды»;
- индивидуальный предприниматель Иванов А.А.;
- Общество с ограниченной ответственностью «Glamorous».

Уставной капитал организации разделен на доли:

ООО «Фабрика Одежды» - 60%;

ИП Иванов А.А. - 20%;

ООО «Glamorous» - 20%.

Управление ООО осуществляется Советом директоров, члены которого ответственны за определения главных направлений развития, разработку и воплощение планов. Прибыль предприятия распределяется между учредителями пропорционально их долям.

Инициатором создания магазина стало ООО Фабрика одежды. На сегодняшний день основная часть прибыли этого предприятия поступает за счет производства одежды и ее реализации закупщикам, однако данный проект предполагает дальнейшее развитие предприятия и открытие фирменного магазина «Beautiful clothes».

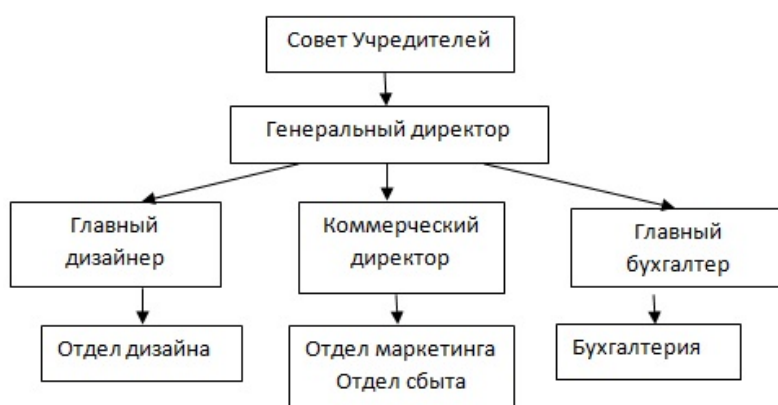
Руководство деятельностью осуществляется генеральным директором, которого назначает Совет директоров. В круг его обязанностей входит: решения главных вопросов деятельности организации, подписание официальных документов, распоряжение имуществом компании, осуществление найма и увольнения персонала, назначение коммерческого директора. Директор также несет ответственность за правильность данных бухгалтерского учета.

Коммерческий директор, в свою очередь, осуществляет следующие функции: руководит организацией маркетинговых исследований и рекламных кампаний, а также сбытом товара.

Бухгалтерия и главный бухгалтер отвечает за расчеты с поставщиками, учет товарооборота, поступающих прибылей, расходов, выплату заработных плат, составление бухгалтерских отчетов.

Главный дизайнер руководит дизайнерами, которые занимаются созданием новых коллекций одежды и их пошивом.

## Организационная структура предприятия «Beautiful Clothes»



Состав и численность персонала предприятия Табл. 1.

| Специальность              | Численность | Требуемый стаж | Заработная плата (ежемесячно) |
|----------------------------|-------------|----------------|-------------------------------|
| Ген. директор              | 1           | От 10 лет      | 80 тысяч руб.                 |
| Коммерческий директор      | 1           | От 10 лет      | 65 тысяч руб.                 |
| Главный бухгалтер          | 1           | От 10 лет      | 65 тысяч руб.                 |
| Главный дизайнер           | 1           | От 10 лет      | 65 тысяч руб.                 |
| Дизайнеры                  | 4           | От 5 лет       | 45 тысяч руб.                 |
| Маркетологи                | 2           | От 5 лет       | 45 тысяч руб.                 |
| Швеи                       | 10          | От 5 лет       | 30 тысяч руб.                 |
| Кассиры                    | 3           | От 3 лет       | 25 тысяч руб.                 |
| Уборщицы                   | 2           | -              | 15 тысяч руб.                 |
| Администратор магазина     | 1           | От 5 лет       | 35 тысяч руб.                 |
| Заместитель администратора | 1           | От 5 лет       | 30 тысяч руб.                 |
| Продавцы-консультанты      | 3           | От 2 лет       | 25 тысяч руб.                 |

Всего на производстве и в самом магазине задействовано 29 человек. Расширение штата (наём администраторов, продавцов и кассиров) возможно при условии открытия новых магазинов «Beautiful clothes».

## Содержание

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Введение .....                      | 3  |
| Перечень практических занятий ..... | 3  |
| Практическое занятие 1 .....        | 4  |
| Практическое занятие 2 .....        | 6  |
| Практическое занятие 3 .....        | 14 |
| Практическое занятие 4 .....        | 20 |
| Практическое занятие 5 .....        | 26 |
| Приложения .....                    | 28 |