

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Костромская государственная сельскохозяйственная академия»

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Рабочая тетрадь для аудиторной и самостоятельной работы обучающихся по
направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент»
по дисциплине «Бизнес-планирование»

КАРАБАЕВО
Костромская ГСХА
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 СТРУКТУРА И РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА	4
2 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ	6
3 СУЩЕСТВО ПРЕДЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА	6
4 АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ	9
5 ПЛАН МАРКЕТИНГА	13
6 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН	10
7 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН	21
8 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	26
ПРИЛОЖЕНИЕ	36

ВВЕДЕНИЕ

Развитие малого бизнеса играет свою положительную роль, активно содействуя увеличению числа собственников, формированию среднего класса, росту доли экономически активного населения и созданию новых рабочих мест. Малый бизнес представляет собой тот сектор экономики, развитие которого может способствовать подъему экономики России.

Одно из ведущих мест в деятельности предпринимателей как на стадии создания собственного дела, так и на стадии функционирования предпринимательской организации занимает разработка плана мероприятий по созданию собственного дела с указанием конкретных функций (задач), которые необходимо выполнить к определенному сроку, а затем – краткосрочных и долгосрочных планов развития, чтобы добиться поставленной цели. Основную роль в процессе планирования играют разработка и реализация бизнес-плана предпринимательского проекта, бизнес-плана развития предприятия.

Бизнес-план – это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела (проекта). Вместе с тем бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнеров. Объем бизнес-плана зависит от цели (проекта), но главное – он должен конкретно характеризовать и конечную цель, и все направления деятельности, в результате реализации которых будет обеспечено достижение цели.

Бизнес-план используется в следующих целях:

- поиска потенциального инвестора и привлечения внешних источников финансирования для реализации конкретного проекта;
- получения кредитных ресурсов;
- поиска партнера и совместного ведения бизнеса;
- проверки реализуемости и экономической эффективности предпринимательских проектов;
- кратко- и среднесрочного планирования деятельности предприятия.

1 СТРУКТУРА И РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Цель: разработать структуру и оформить бизнес-план, а также составить резюме (краткий обзор) проекта.

Первый шаг в разработке бизнес-плана – составление структуры плана. Формат и структура бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от характера проекта. В данном учебном пособии рассматриваются следующие ключевые разделы бизнес-плана:

Титульный лист бизнес-плана проекта

- 1 Резюме (краткий обзор) проекта
- 2 Общие сведения о предприятии
- 3 Существо предлагаемого проекта
- 4 Анализ положения дел в отрасли
- 5 План маркетинга
- 6 Организационный план
- 7 Производственный план
- 8 Финансовый план
- 9 Приложения

Оформление бизнес-плана начинается с правильно заполненного **титульного листа**. Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, его не следует перегружать излишней информацией. На титульном листе в произвольном, но в хорошо воспринимаемом порядке приводится информация, представленная в приложении 1.

Резюме – это первый раздел бизнес-плана, который следует сразу же за его оглавлением. Хотя резюме размещается в самом начале бизнес-плана, составляется же оно в самую последнюю очередь, когда вся разработка бизнес-плана уже завершена. Резюме в концентрированном виде представляет сущность, цели и задачи инвестиционного проекта, объем инвестиций, интегральные показатели коммерческой эффективности проекта.

Цель резюме – привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, дав четкое предварительное представление о сути делового предложения и бизнес-плана.

Резюме может быть представлено в табличной форме. Оно должно отражать следующую информацию (табл. 1).

Таблица 1 – Резюме проекта

Параметры	Описание параметров
Наименование проекта	
Инициатор проекта	
Местонахождение проекта	
Суть проекта	
- цель проекта (<i>создание предприятия; объем продаж, доля рынка, прибыль, рентабельность, которые планируется достигнуть</i>)	
- способ достижения цели (<i>разработка и выпуск новой продукции, освоение новой технологии производства (инновации), выход на новые рынки сбыта и т. п.</i>)	
Сроки и этапы реализации проекта	
Общая стоимость проекта, руб.	
Сумма кредита, руб.	
Собственные средства, руб.	
Соотношение собственных и заемных средств	
Процентная ставка, %	
Срок кредитования, лет	
Оценка экономической эффективности проекта	
Срок окупаемости (<i>PP</i>), месяцев (лет)	
Ставка дисконтирования (<i>id</i>), %	
Дисконтированный срок окупаемости (<i>DPP</i>), месяцев (лет)	
Чистая приведенная стоимость (<i>NPV</i>), руб.	
Внутренняя норма доходности (<i>IRR</i>)	
Индекс доходности (<i>PI</i>)	
Точка безубыточности проекта	
Оценка социальной эффективности проекта	
Количество вновь создаваемых рабочих мест	
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	

2 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ

Цель: дать общую характеристику предприятия.

В начале раздела приводится общая информация. Обычно она включает в себя следующие данные (табл. 2):

Таблица 2 – Общие данные о предприятии

Параметры	Описание параметров
Организационно-правовая форма	
Полное наименование предприятия	
Юридический адрес	
Фактический адрес	
ОКВЭД (с расшифровкой видов деятельности)	
Реквизиты предприятия	
Телефон	
Факс	
e-mail:	
Web-site	
Сфера деятельности	
Учредительные документы	
Размер уставного капитала, руб.	

В бизнес-проектах ключевым ресурсом является команда, реализующая проект, в частности, руководители и специалисты. В этом разделе необходимо привести краткие сведения о квалификации управленческого персонала, отметить персональные достижения каждого участника проекта и команды в целом (табл. 3).

Таблица 3 – Краткая характеристика руководителей предприятия

ФИО	Должность	Возраст, лет	Образование и квалификация	Опыт трудовой деятельности	Опыт управленческой деятельности
Смирнов В. С.					
Савельева И.Н.					

3 СУЩЕСТВО ПРЕДЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА

Цель: изложить суть предлагаемого проекта.

В этом разделе необходимо обосновать выбор местоположения предприятия, дать четкое определение и описание тех видов продукции, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям.

Месторасположение предприятия

При реализации бизнес-проекта **месторасположение предприятия** является основным фактором его конкурентоспособности (табл. 4). Выбор местоположения предприятия обуславливается рядом следующих условий:

- стоимость арендной платы зданий, помещений, земельных участков;
- географическое размещение с целью обеспечения близости к источникам сырья, рынкам сбыта продукции, коммуникациям (источникам энергии, топлива, воды, средств связи и т.д.);
- наличие транспортной (автодороги, железная дорога) и коммунальной (жилье, магазины, объекты охраны здоровья, образования, культуры и спорта) инфраструктуры;
- вопросы утилизации побочных продуктов и уничтожения отходов производства на месте или путем их вывоза.

Таблица 4 – Характеристика месторасположения предприятия

Параметры	Описание параметров
Категория земель	
Площадь, кв. м	
Арендная плата, руб./кв. м	
Инженерное обеспечение	
Экологическая обстановка района расположения	
Описание района расположения, ближайшее окружение, транспортная доступность	

Описание продукта

В этом подразделе рекомендуется дать краткое **описание продукта**, а затем остановиться на отдельных качествах и функциональных характеристиках, которые имеют особенно большое значение для потребителей или отличают от продукта конкурентов (табл. 5).

Таблица 5 – Описание продукта

Параметры	Описание параметров
Наименование продукта в соответствии с ГОСТом	
Назначение продукта (указываются удовлетворяемые потребности; область применения продукта)	
Основные характеристики продукта (дается физическое описание и технические, качественные функциональные характеристики продукта)	

Основные потребители и направление использования продукта (указывается, используется ли продукт для конечного потребления, либо для дальнейшей переработки)	
Основные конкурентные преимущества продукта (указываются конкурентные преимущества продукта в сравнении с имеющимися на рынке аналогами и образцами)	
Ассортимент и структура выпуска продукции (указываются планируемый ассортимент и структура выпуска продукции)	
Юридическая защищенность продукта (услуги) (указывается наличие защищенности продукта патентом, торговой маркой и т.п.)	
Дополнительные сервисные услуги (дается краткая характеристика: условий поставки, дополнительных сервисных услуг потребителям)	

Технология производства продукта

Выбор технологии – важный элемент обоснования проекта. В этом разделе описывается технология производства продукции, включая нововведения, позволяющие обеспечить конкурентоспособность продукции за счет сокращения затрат, повышения качества, производительности и других факторов. Данный раздел должен включать информацию, представленную в таблице 6.

Таблица 6 – Описание технологии производства продукта

Параметры производства	
1	В столярном цехе производится распил фанеры и досок на деревянные заготовки, которые здесь же собираются в каркас будущей мягкой мебели.
2	Готовые каркасы поступают в обивочный цех, где они обклеиваются поролоном и обстреливаются обивочным материалом.
3	Устанавливаются элементы мягкости – пружинные блоки, которые осуществляют ортопедическую функцию.
4	По периметру блока клеится поролон, что исключает возможность контакта с твердой рамкой каркаса.
5	Сверху пружинного блока клеится плотный тканый материал, который препятствует истиранию об пружины блока вышележащего слоя прокладочного материала (спангон, поролон, кокосовая койра).
6	После располагается ещё один элемент мягкости – поролон высотой 40 мм, плотностью – 35-42 кг/м3. Между поролоном и обивочным материалом необходимо установить синтепон.
7	В швейном цехе осуществляется раскрой обивочной ткани, которую в обивочном цехе «пристреливают» к многослойной основе.
8	После контрольной сборки и оформления, изделие упаковывается с помощью полиэтилена, картона и отправляется на склад готовой продукции.

Характеристика закупаемого оборудования (техники)

В подразделе нужно представить перечень необходимого к приобретению основного и вспомогательного технологического оборудования с указанием его названия, серии и марки, количества, цены за единицу оборудования, поставщика, общих затрат на приобретение технологического оборудования (табл. 7).

Таблица 7 – Перечень необходимого оборудования (техники) для реализации проекта

№ п/п	Название и марка оборудования	Цена за единицу, руб.	Количество	Стоимость, руб.	Поставщик
1	Станок для обработки древесины	72000	1		
2	Станок обрезной многопильный	155000	1		
3	Станок токарный	88000	1		
4	Торцовочный станок	74000	1		
5	Круглопильный станок	84000	1		
6	Шлифовальный станок	55000	1		
7	Фрезерный станок	130000	1		
8	Сушильное оборудование	405000	1		
9	Пневматические ваймы	295000	1		
10	Раскроечный стол	25000	2		
11	Швейная машина	8000	2		
12	Ручные электроинструменты (дрели, перфораторы и др.)	50000	-		
13	Инструменты	26000	-		
14	Оргтехника (3 компьютера, ноутбук, 2 принтера, программа «конструктор мебели»)	135000	-		
15	Мебель для офиса (столы, стулья, сейф, выставочные стенды)	30000	-		
16	Мебель для склада (стеллажи и др.)	35000	-		
	Итого	-	-		

Экологические вопросы производства

Бизнес-план должен содержать тщательный и реалистичный анализ воздействия данного проекта на состояние окружающей среды. Этот анализ должен охватывать:

- определение возможных экологических последствий выбранной технологии для окружающей среды;
- риск загрязнения сточных вод;
- способность окружающей среды абсорбировать отходы;
- степень воздействия на людей, фауну и флору в долгосрочной перспективе.

На этапе бизнес-планирования необходимо разработать комплекс мер по смягчению последствий проекта для окружающей среды и предусмотреть для этих целей соответствующие финансовые затраты. Экологическая оценка производства должна установить его соответствие требованиям законодательных актов и прочих нормативных документов по допустимости негативного влияния на окружающую среду и при превышении установленных нормативов определить пути его уменьшения, чтобы проект стал экологически приемлем.

Производство мебели представляет собой механическую обработку сырья и материалов и их последующую сборку, что представляет собой безопасный и экологически чистый процесс. Реализация проекта не окажет неблагоприятного воздействия на окружающую среду и не приведет к каким-либо негативным последствиям.

4 АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ

Цель: раскрыть потребности в продукции на общем фоне развития отрасли и ее способности наполнить рынок.

Обзор состояния отрасли, к которой относится предприятие, призван определить состояние и тенденции развития отрасли как объекта инвестирования, дать прогноз объема производства продукции, которую может выпускать предприятие в условиях конкуренции. На основе анализа тенденций развития спроса в отрасли, определения емкости рынка, ведущих конкурентов, возможной доли фирмы на рынке следует выйти на показатели возможных объемов продаж. Полученные данные будут использованы в последующих разделах бизнес-плана при определении объема производства продукции в плане производства и реализации.

Анализ мебельного рынка России

По данным агентства NeoAnalytics на тему «Российский мебельный: итоги 2020 г., прогноз до 2024 г.», выяснилось, что ушедший 2020 г. был достаточно положительным для российского мебельного ритейла на фоне основных макроэкономических показателей, таких как оборот розничной торговли в целом и потребительские доходы. Так, в частности, рынок по итогам года увеличился на 2,4%, в то время как динамика розничной торговли и доходы были отрицательными. То есть даже в кризис потребители не отказались от покупки данной продукции.

Основным драйвером роста рынка мебели является спрос со стороны покупателей первичной недвижимости. Покупка квартиры влечет за собой проведение ремонта и создание интерьера.

В первом полугодии 2020 г. наблюдался значительный спад в строительстве жилого жилья в связи с пандемией коронавируса. Благодаря принятию решения о продлении программы льготной ипотеки до середины 2021 г. удалось поддержать рынок покупки жилья.

В 2020 г. в результате введения режима самоизоляции дом, кроме базовых функций, стал выполнять функции рабочего места, места для учебы, спортзала и т.п. В результате мебельные ритейлеры отмечают повышенный спрос на мебель для домашнего офиса.

Крупнейшими мебельными сетями на сегодняшний день являются следующие компании: ООО «Икеа Дом», ООО «Торговый дом «Аскона», ООО «Много мебели», ООО «Домашний Интерьер» (Hoff), АО МК «Шатура», ООО ПК «Ангстрем» и ООО «Алмаз». Совокупный объем выручки данных компаний в 2020 г. был на уровне 218,50 млрд. руб., что, в свою очередь, составляет 47,4% в общей структуре российского ритейла мебели.

ПРОИЗВОДСТВО МЕБЕЛИ

Последние статистические данные говорят о том, что мебельная отрасль – одна из немногих, которая в 2020 году практически не пострадала от пандемии с точки зрения производства. Во втором квартале был очень большой спад, он мог достигать 30-40% во время карантинных ограничений, но по итогам всего года мебельное производство выровнялось и показало результаты, близкие к 2019 году (226 млрд рублей и 227 млрд рублей соответственно), уже первый квартал 2021 года показывает, что прирост мебельного производства составил 27% — 64 млрд рублей.

Основное производство мебели в России сосредоточено в Центральном и Приволжском федеральных округах. Среди лидеров по объемам производства мебели в России в 2020 году — Московская (9,7%), Пензенская (7,7%) и Владимирская (7,5%) области. В сумме на них приходится более четверти от всего производства мебели в стране.

В I квартале 2021 года лучшую динамику производства мебели (более 1 млрд рублей, прирост более 30%) показали Владимирская (86%) и Воронежская (84%) области, а также Томская (63%), Пензенская (55%) и Московская (50%) области. В данных регионах прирост производства превышает 50% по сравнению с I кварталом 2020 года.

ИМПОРТ МЕБЕЛИ

По итогам 2020 года, несмотря на пандемию и прочие ограничения, импорт мебели вырос, пусть всего на 2% относительно 2019 года. Объем импорта составил 513 тыс. тонн. И в 2021 году импортные поставки мебели также продолжают расти: + 15% (142 тыс. тонн) в I квартале к аналогичному периоду прошлого года.

Это говорит о том, что российские производители мебели не всегда полностью ориентированы на отечественный рынок, и здесь существует ниша, в которой лучше могут удовлетворять потребительский спрос именно иностранные производители.

Следует отметить, что речь не идет об импорте дорогой мебели. Наоборот, наблюдается снижение стоимости ввозимой продукции. Так, если в 2012 году средняя цена была 4,9\$ за 1 кг мебели, то в 2019 уже 3,8\$, а в 2020 только 3,5\$. Обусловлено такое удешевление стремлением импортеров сократить и/или удержать от роста издержки.

Еще одной причиной ориентации отечественного потребителя на импортную продукцию может быть историческое наследие, ведь на российском рынке доля иностранной мебели в лучшие годы для производителя могла достигать до 80%, и потребитель отчасти к этому привык. Сами структуры ритейлеров мебели построены на то, чтобы заказывать продукцию у проверенных производителей.

Тем не менее, несмотря на наблюдающийся рост доли иностранной мебели на российском рынке, объем импорта остается крайне далек от докризисных показателей 2013-2014 гг. и в ближайшие годы к ним не приблизится.

ЭКСПОРТ МЕБЕЛИ

На протяжении последних лет экспорт мебельной продукции из России растет ускоренным темпом. Если, например, до 2014 года показатели экспорта в производстве не превышали 8%, то сейчас достигают 15%.

Только за первые три месяца 2021 года, по сравнению с прошлым годом экспорт мебели вырос еще на 25% (75 тыс. тонн).

Этот рост свидетельствует о том, что российская мебельная промышленность конкурентоспособна на ряде иностранных направлений. Причем, отечественная мебель поставляет не только в страны СНГ. Около половины экспорта приходится на страны дальнего зарубежья, а там спрос есть только на качественную продукцию.

РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ МЕБЕЛИ

Несмотря на существенный рост производства мебели, абсолютный рекорд во всей рознице был зафиксирован в 2014 году: в ценах 2020-го года он составил 520 млрд. руб. После кризиса 2015-2016 гг. рынок

мебели так и не восстановился — продажи в сопоставимых ценах по-прежнему далеки от 2014 года. Основной причиной стагнации на протяжении 2017-2019 гг. оставалось отсутствие улучшения благосостояния россиян. В 2019 году объем продаж был уже 450 млрд рублей, а 2020 отметился падением на 9% до 411 млрд рублей. Более того, первые три месяца этого года также характеризуются продолжением падения: -4%, 92 млрд рублей.

Наибольшая доля розничных продаж мебели в стоимостном выражении принадлежит Центральному федеральному округу — 102,8 млрд рублей или 36,1% (в сумме за 3 квартала 2020 года). На втором месте среди федеральных округов по доле продаж находится Приволжский ФО — 14,2%, а на третьем — Уральский ФО с долей в 12,1%.

Корпусная мебель лидирует среди всех рассматриваемых продуктовых категорий (мягкая мебель, столы и стулья, прочие виды мебели). А вот в динамике розничных продаж по видам мебели наблюдаются определенные изменения и тенденции. Последние годы растут показатели продажи мебели для кухни: за три квартала прошлого года +24%. И это как раз признак того, что покупателями мебели являются как раз новосёлы, те люди, которые покупали ипотечные квартиры за последние 5 лет.

В I квартале 2021 года наблюдается обвальное падение показателей продаж в Московской (-29%), Нижегородской (-25%) и Саратовской (-20%) областях, а также в ряде других регионов, т. е. в тех федеральных округах, которые являются лидерами по объемам в структуре розничных продаж, где большая численность населения, большое количество розничных точек, и падения достаточно значительные. Возможно, это объясняется в совокупности с дефицитом потребительского спроса в целом еще и холодной погодой в январе-феврале 2021 года, и последствиями второй волны коронавирусного кризиса, когда был очень большой рост заболеваемости. Но наблюдаются и положительные примеры роста продаж мебели в ряде регионов: Воронежская область +28%, Псковская область +19%, Краснодарский край +10% и др.

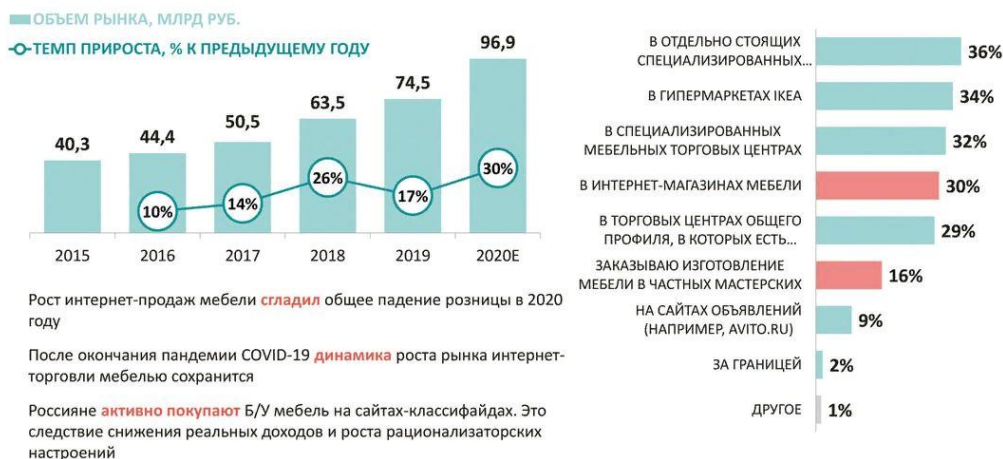
В этой структуре продаж низкий ценовой сегмент занимает половину (49,3%) российского рынка мебели, средний — 37,1%, высокий — 13,6%, а ведь именно высокий превалировал еще 10 лет назад и занимал 25-28% рынка. Такое изменение в сторону дешевой мебели стало следствием продолжающейся негативной динамики сокращения доходов населения.

Как показал 2020 год Интернет-продажи способствовали удержанию мебельной розницы от тотального кризиса, в котором она оказалась из-за закрытия магазинов в период пандемии. Весь рынок упал на 9% в 2020 году, а интернет-продажи мебели выросли на 30% до 96,9 млрд рублей, тогда как все продажи можно оценить в 411 млрд рублей. Т. е. 25% от всего рынка составили именно онлайн-продажи. Возможно, покупки были выбраны изначально в каких-либо розничных магазинах, но потом совершена в интернете.

Здесь очень необходимо подчеркнуть, что крупные мебельные игроки и отдельные сети не смогут ни при каких обстоятельствах обеспечить качественные собственные продажи через собственный интернет-магазин, потому что мебель — это одна из самых сложных категорий продаж товаров через интернет.

МЕБЕЛЬНЫЙ РЫНОК: БУМ ИНТЕРНЕТ-ПРОДАЖ

РБК ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКОВ



Для того, чтобы торговать в онлайн, необходимо иметь 3D, системы 3D-проектирования, мебель должна быть модульной, её нужно уметь помещать в существующие уже интерьеры, а таких возможностей сегодня у мебельных предприятий практически нет. Разве что крупные игроки рынка — Hoff или ИКЕА — имеют в арсенале некоторые инструменты проектирования и визуализации покупаемой мебели в существующих интерьерах.

В целом же сегодня интернет-торговля развивается за счёт marketplace. В России сформированы и скорее всего и дальше будут развиваться только 4 игрока: это Ozon, Wildberries, Сбермаркет и Яндекс-Маркет. Это 4 основные площадки, на которых осуществляется продажа абсолютно всех категорий товаров.

У маркетплейсов, поскольку они оказались бенефициаром такой ситуации в рознице, есть достаточно большие объёмы финансовых средств, которые будут направлены на улучшение своих сервисов для конечных покупателей. И в случае с мебелью будет поставлена задача, как предоставлять покупателям сервис по, например, 3D-дизайну. Чтобы этому соответствовать, мебельным компаниям для успешного пребывания на маркетплейсах необходимо будет разрабатывать 3D-модели своей мебели универсальных форматов для

совместимости с технологиями площадок. При этом отдельные мебельные сети и даже крупные мебельные фабрики не в состоянии будут самостоятельно разработать подобные и привычные для маркетплейсов технологии. И для повышения конкурентоспособности мебельным производителям придется сотрудничать и оптимизировать свою работу с маркетплейсами, т.к. через них будет продаваться большая доля всех товаров, в том числе и мебели.

Безусловно, это ни в коем случае не означает отмену офлайн-розницы. Она была, есть и будет еще на протяжении десятков лет, но роль Интернет-продаж будет играть всё большую роль при выборе покупателем конечного способа покупки. Потребитель будет приходить в шоу-рум, выбирать мебель, возможно, что-то даже рассчитывать и проектировать, а покупку он потом может совершить, например, на Ozon.

Следует отметить еще один интересный тренд в онлайн-продажах, заключающийся в том, что россияне сегодня активно покупают б/у мебель на сайтах-классифайдах. И это также является следствием снижения реальных доходов и роста рационализаторских настроений потребителей.

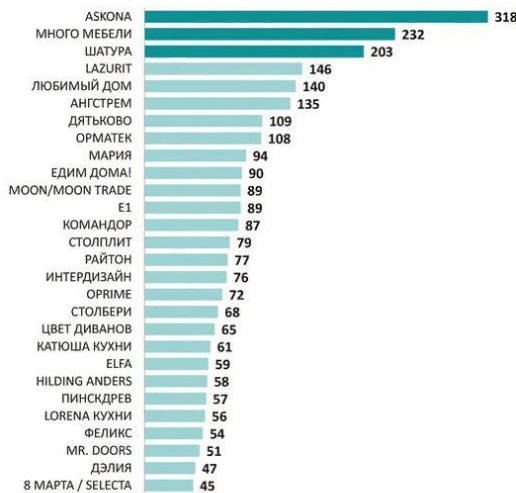
Сетевая розница

Прежде чем говорить о ситуации с сетевой розницей, необходимо отметить такой факт, как сокращение торговой наценки на мебель в магазинах, что связано с критической ситуацией с текущими розничными продажами. Причем, здесь необходимо обратить внимание на динамику, а не на абсолютные показатели, которые могут быть еще ниже.

А динамика выглядит следующим образом: во время кризиса 2014 года мебельные ретейлеры начали повышать цены и свою торговую наценку, дабы продавать меньше да лучше. 2014 год — плюс 65%, 2015 — плюс 77%, 2016 — плюс 83%... Но эта стратегия не сработала. Чтобы выжить на рынке, продавцам пришлось, их заставила сама жизненная ситуация, максимально ужиматься в собственной марже, чтобы продавать хоть какие-то объёмы мебели. И уже с 2017 года наценка розничных магазинов начала сокращаться: -64% в 2017, -44% в 2018, -40% в 2019. В 2020 году торговая наценка розничных магазинов по продаже мебели сократилась до антирекордного показателя в 28,9%.

Сегодня уже есть ряд мебельных фабрик, которые практически полностью отказались от своей розницы и сокращают поставки офлайн-ретейлерам с целью сосредоточения собственных онлайн-продаж через маркетплейсы и развития этого направления. Хорошим примером здесь служит сегмент детской мебели, которую достаточно легко приобретать через Интернет, особенно мебель для новорождённых, потому что здесь не требуется какого-то серьёзного подхода именно к дизайну, важно в первую очередь соотношение хорошего качества материалов и цены, и просто взглянуть на фотографию для выбора и принятия решения будущим родителям более чем достаточно. Соответственно, детская мебель отлично продается через Интернет.

МЕБЕЛЬНЫЙ РЫНОК: СЕТЕВАЯ РОЗНИЦА



По состоянию на декабрь 2020 года **абсолютным лидером** по охвату выступает сеть Askona, присутствующая во всех 8 федеральных округах, 82 субъектах и 318 городах России.

«Много мебели», оказавшаяся на **второй строчке**, представленная в 62 регионах, управляет магазинами в 232 городах.

«Шатура» немного уступая «Асконе» в количестве субъектов присутствия, заняла **третью строчку** рейтинга.

МЕБЕЛЬНЫЙ РЫНОК: ПРОГНОЗ НА БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ

Если заглядывать в будущее на несколько лет вперед, то в 2021 году российский мебельный рынок начнет неустойчивое восстановление. Лучше других будут чувствовать себя сегменты кухонной мебели, а также столов/стульев и отдельных элементов простой корпусной мебели (кровати, простые шкафы и комоды, матрасы), то есть сегменты первоочередных покупок, необходимых для заселения. Падение на 4% в первом квартале 2021 не будет показателем для всего года, поскольку, скорее всего, не будет новых карантинных ограничений в плане закрытия розницы.

Программа субсидирования ипотечных кредитов, программа поддержки строительной отрасли хоть и приводят к большому количеству сделок на рынке жилья, с одной стороны, но сильно закредитовывают население. Но с другой, для мебельного рынка России сейчас формируются предпосылки будущего спроса.

С середины 2023 года прогнозируется начало полноценного восстановления рынка мебели в России, а далее у него отличные перспективы при условии отсутствия новых кризисных явлений в экономике. Рост может достигнуть 7-10%.

Прогноз оборота розничной торговли на 2021-2023

РБК ИССЛЕДОВАНИЯ
РЫНКОВ



Макроэкономический прогноз предполагает:

1. Угасание эпидемии COVID-19 в мире к концу 2021 года из-за массовой вакцинации.
2. Отсутствие серьезных геополитических потрясений, в том числе масштабных войн и конфликтов.
3. Отсутствие крупных стихийных бедствий, землетрясений, цунами и других катастроф планетарного масштаба.
4. Непринятие жестких санкций против российской экономики, включая отключение от системы SWIFT, запрет валютных операций для крупных российских банков, санкции против российской нефтегазовой отрасли.

5 ПЛАН МАРКЕТИНГА

Цель: провести анализ состояния и основных тенденций рынка, на котором предприятие будет реализовывать свой продукт

Для организации эффективной предпринимательской деятельности важное значение на стадии разработки бизнес-плана имеют маркетинговые исследования, оценка рыночных возможностей предприятия, спрос на выпускаемую продукцию, способы продвижения товаров на различные типы рынков.

Конкуренция на рынке сбыта

В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны и в чем могут заключаться преимущества и недостатки предприятия-инициатора проекта перед ними.

Сравнительный анализ основных конкурентов необходимо провести подробно, заполнив таблицу 10.

Таблица 10 – Сравнительный анализ конкурентов

Конкурентный фактор	Предприятие-инициатор	Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3
Репутация, известность марки/продукта				
Расположение				
Уровень цен				
Качество продукции				
Доля на рынке				
Объемы рекламных и маркетинговых мероприятий				
Перспективы, тенденции развития/спада				

С учетом проведенного анализа конкурентов необходимо провести оценку сильных и слабых сторон предлагаемого проекта (табл. 11). Техника SWOT-анализа представляет собой качественный анализ перспектив, включающий описание: сильных сторон (Strengths) предприятия, слабых сторон (Weaknesses) предприятия, возможностей (Opportunities), предоставляемых внешней средой, угроз (Threats), предоставляемых внешней средой.

Таблица 11 – Матрица SWOT-анализа

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>

На основе матрицы устанавливаются связи между сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами проекта. Пересечение элементов этих групп способствует выявлению преимуществ и ключевых проблем предприятия и определению стратегических приоритетов его развития и нейтрализации последствий при вероятном наступлении перечисленных угроз (табл. 12).

Таблица 12 – Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

<i>Категория SWOT-анализа</i>	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>		
<i>Слабые стороны</i>		

Емкость рынка сбыта

В общемировой практике выделяют три вида емкости рынка: фактическая, потенциальная и доступная.

Потенциальная емкость рынка – размер рынка, основанный на максимальном уровне развития спроса на товар или услугу среди потребителей.

Фактическая или реальная емкость рынка – размер рынка, основанный на текущем уровне развития спроса на товар или услугу среди населения. Фактическая емкость рынка определяется на основании текущего уровня знания, потребления и использования товара среди потребителей.

Доступная емкость рынка – размер рынка, на который может претендовать компания с имеющимся у нее товаром и его характеристиками (дистрибуция, цена, аудитория) или уровень спроса, который способна удовлетворить компания с имеющимися у нее ресурсами. Рассчитывая доступную емкость рынка, компания сужает фактический объем рынка, рассматривая в качестве потенциальных покупателей не всех потребителей рынка, а только тех, кто удовлетворяет ее критериям целевой аудитории.

В данном разделе бизнес-плана необходимо провести расчет реальной и потенциальной емкости рынка производимой продукции, а также указать предполагаемую долю рынка предприятия-инициатора (табл. 13). Ниже представлены варианты расчета емкости рынка.

Потенциальная емкость рынка в натуральном выражении

Емкость = число потенциальных потребителей * норма потребления товара =

Потенциальная емкость рынка в стоимостном выражении

Емкость = число потенциальных потребителей * норма потребления товара * средняя стоимость единицы продукции на рынке =

Реальная емкость рынка в натуральном выражении

Емкость = число потенциальных потребителей * доля реальных потребителей * норма потребления товара =

Реальная емкость рынка в стоимостном выражении

Емкость = число потенциальных потребителей * доля реальных потребителей * норма потребления товара * средняя стоимость единицы продукции на рынке =

Число домохозяйств = численность населения / средний размер домохозяйства =

Количество потенциальных покупателей =

частные домохозяйства

На основе рассчитанной емкости предприятие-инициатор должно указать свою долю на представленном рынке (с возможным указанием доли конкурентов). Доля каждого субъекта рассчитывается как его отношение валовой выручки за определенный период к общей сумме денежных оборотов всех субъектов, работающих на рынке.

Таблица 13 – Емкость рынка сбыта

Показатель	Значение
Число потенциальных потребителей, домохозяйств	
Доля реальных потребителей, %	
Норма потребления товара, шт.	
Средняя стоимость единицы продукции на рынке, руб.	
Потенциальная емкость рынка в натуральном выражении, шт.	
Потенциальная емкость рынка в стоимостном выражении, тыс. руб.	
Реальная емкость рынка в натуральном выражении, шт.	
Реальная емкость рынка в стоимостном выражении, тыс. руб.	
Доля рынка, %	

Маркетинговая стратегия проекта

На основе данных анализа рынка и конкурентов формируется маркетинговая стратегия предприятия, т.е. производится планирование определенных мероприятий, конкретных действий, предназначенных для продвижения продукции на рынок, доведения ее до потребителя, создания условий для успешной ее реализации.

Стратегия маркетинга включает следующие ключевые вопросы, которые должны быть отражены при ее разработке:

- цены и политика ценообразования;
- продажи и сбытовая политика;
- реклама и продвижение.

Цены и политика ценообразования

В данном подразделе необходимо определить и обосновать выбранный метод ценообразования, указать средние цены на данный продукт (услугу) (табл. 14).

Таблица 14 – Политика ценообразования

Параметры	Описание параметров
Цена продукции (услуги), руб.	
Метод ценообразования	
Скидки и условия платежа	
Форма оплаты	

*Ц = И * (1 + Н_п), где И – фактические издержки производства; Н_п – норма прибыли.

Существуют следующие методы ценообразования:

Для нового на рынке продукта

«снятие сливок» – установление с начала продвижения продукта на рынок высокой цены при готовности потребителя покупать его даже по этой цене из-за высоких потребительских качеств продукта;

цена за внедрение продукта на рынок – установление значительно более низкой цены, чем на имеющиеся на рынке аналогичные товары;

цена лидера на рынке или в отрасли – устанавливается в соответствии с ценой главного конкурента (как правило, ведущей фирмы отрасли);

цена с возмещением издержек производства – цена из расчета возмещения фактических издержек при средней норме прибыли по отрасли.

Для уже имеющегося на рынке продукта

скользящая падающая цена – устанавливается в зависимости от соотношения спроса и предложения и снижается по мере насыщения рынка;

долговременная цена – не изменяющаяся в течение длительного времени;

цена, устанавливаемая ниже, чем у большинства – льготные условия приобретения товара по сниженной цене; обычно устанавливаются на определенный срок

договорная цена – цена гарантирует значительную скидку при выполнении ряда условий при покупке (например, при покупке двух единиц товара третья предоставляется бесплатно).

Продажи и сбытовая политика

Для описания планируемого сбыта необходимо привести прогнозный объем продаж, который рекомендуется разработать для трех альтернативных сценариев развития событий (пессимистического, наиболее вероятного и оптимистического) (табл. 15). Дальнейшие расчеты в финансовом разделе бизнес-плана проводятся в первую очередь по реалистичному варианту.

Таблица 15 – Прогноз продаж продукции (услуг) на 20__ - 20__ гг.

Показатель	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
Пессимистичный вариант			
<i>Продукт №1 Комплект мягкой мебели</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
<i>Продукт №2 Диван-кровать</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
<i>Продукт №3 Кресло-кровать</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
Выручка итого, руб.			
Оптимистичный вариант			
<i>Продукт №1 Комплект мягкой мебели</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
<i>Продукт №2 Диван-кровать</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
<i>Продукт №3 Кресло-кровать</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
Выручка итого, руб.			
Реалистичный вариант			
<i>Продукт №1 Комплект мягкой мебели</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
<i>Продукт №2 Диван-кровать</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
<i>Продукт №3 Кресло-кровать</i>			
Количество, шт.			
Цена, руб.			
Выручка, руб.			
Выручка итого, руб.			

Реклама и продвижение

Необходимо предусмотреть комплекс маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта, включающий следующие направления:

- реклама и представление продукта по каждому из возможных рекламных источников (в сети Internet, наружная реклама, объявления в газетах, на радио и ТВ и пр.);
- установление деловых отношений с потенциальными посредниками, постоянными потребителями;
- организация проведения акций, способствующих продвижению продукции (скидки, конкурсы, специальные предложения);
- спонсорская помощь в организации массовых мероприятий, либо прямая помощь организациям и др.

Для реализации стратегии продвижения продукции на рынок планируется использовать следующие виды рекламы в сети Интернет:

- контекстная реклама в Яндекс Директ и Google Adwords;
- таргетированная реклама в социальных сетях ВКонтакте, Facebook, Instagram, Одноклассники.

Также будет уделено внимание продвижению сайта, которое будет подразумевать следующие процессы:

- определение целевой аудитории и области продвижения сайта;
- подготовку и согласование списка целевых запросов, по которым сайт будет продвигаться в поисковых системах;
- оптимизация контента сайта;
- определение конверсии сайта.

Первоначальные и текущие затраты на рекламу и продвижение составят 200000 и 60000 руб. соответственно (табл. 16).

Таблица 16 – Первоначальные и текущие затраты на рекламу в сети Интернет

Вид рекламы	Сумма, руб.
<i>Первоначальные затраты (единовременные)</i>	
Создание одностраничного сайта (Landing Page)	20000
Продвижение и оптимизация сайта	30000
Контекстная реклама	20000
Реклама в социальных сетях	20000
<i>Текущие затраты на рекламу (ежеквартальные)</i>	
Контекстная реклама	20000
Реклама в социальных сетях	20000

Под каждый из методов продвижения должен быть определен бюджет (табл. 17).

Таблица 17 – Рекламный бюджет, руб.

Средства распространения рекламы	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
Интернет			
Контекстная реклама	60000	80000	80000
Реклама в социальных сетях	60000	80000	80000
Телевидение			
<i>в т.ч. кабельно-спутниковое</i>	15000	20000	20000
Радио	9000	12000	12000
Печатные СМИ			
<i>в т.ч. газеты</i>	9000	12000	12000
Наружная реклама			
<i>в т.ч. рекламные щиты (билборды)</i>	15000	20000	20000
<i>электронные табло (бегающая строка)</i>	9000	12000	12000
<i>видеоэкраны</i>	9000	12000	12000
Итого	186000	248000	248000

6 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Цель: показать потенциальному инвестору, что существующая организационная структура компании и уровень компетентности персонала позволят эффективно реализовать предлагаемый проект.

В данном разделе характеризуются организационная структура предприятия, персонал, организация работ.

Организационная структура предприятия

Характерными признаками организационной структуры малого предприятия являются небольшие подразделения с квалифицированным персоналом, минимальное число уровней участия, ориентация режима работы на потребителей, оперативная реакция на изменения, высокая производительность и низкие издержки. В числе факторов, влияющих на структуру организации, можно выделить технологию производства (продукта или услуги), внешнее окружение, размер бизнеса и его стратегию, сложившуюся структуру и систему принятия решений.

Ввиду несложного производства и отсутствия широких кооперационных связей в малом бизнесе используются линейная структура управления. *Линейное управление* – наиболее упрощенная система, предусматривающая единоначалие. Между руководителем и непосредственными исполнителями отсутствуют какие-либо промежуточные звенья. Руководитель единолично отдает распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителей. Простота формы обеспечивает оперативность линейного управления, повышает степень ответственности руководителей, снижает расходы на содержание управленческого аппарата.

На рисунке 5 представлена организационная структура малого предприятия.



Рисунок 5 – Организационная структура управления

Кадровая политика и развитие персонала

Кадровая политика представляет собой систему правил и норм работы с персоналом, обеспечивающую процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией предприятия.

В рамках данного раздела необходимо описать систему найма, отбора и обучения персонала, предполагаемые изменения в структуре кадров по мере развития предприятия; оформить требования к наемному персоналу, составить штатное расписание (табл. 18) и рассчитать планируемый фонд оплаты труда.

Таблица 18 – Штатное расписание

Должность	Квалификация	Количество работников, чел.	Оклад, расценка	Срок приема на работу
Директор	Инженер-технолог	1	30000	03.04.2023
Гл. бухгалтер	Экономист	1	18000	03.04.2023
Менеджер-дизайнер	Художник-проектировщик (дизайнер)	1	18000	03.04.2023
Менеджер по закупкам и продажам	Экономист	1	18000	03.04.2023

Должность	Квалификация	Количество работников, чел.	Оклад, расценка	Срок приема на работу
Мастер производства	Техник-технолог	1	22000	03.04.2023
Столяр-сборщик	Столяр-отделочник изделий из древесины	2	18000	03.04.2023
Швея-закройщица	Швея-закройщица	2	15000	03.04.2023

В соответствии со штатным расписанием рассчитывается годовой фонд заработной платы со страховыми взносами в Федеральную налоговую службу и Фонд социального страхования (табл. 19).

Таблица 19 – Годовой фонд заработной платы

Должность	Количество работников, чел	Среднемесячная заработная плата, руб.	Годовой фонд оплаты труда, руб.	Страховые взносы за работников, руб.	Годовой фонд оплаты труда со страховыми взносами, руб.
Основной производственный персонал					
Столярный цех: столяр-сборщик	2	18000			
Обивочный цех: рабочий	2	18000			
Швея-закройщица	2	15000			
Подсобный рабочий	2	15000			
Итого заработной платы		*			
Вспомогательный персонал					
Заведующий складом	1	15000			
Продавец	1	16000			
Водитель	1	18000			
Итого заработной платы		*			
Административно-управленческий персонал					
Директор	1	30000			
Гл. бухгалтер	1	18000			
Менеджер-дизайнер	1	18000			
Менеджер по закупкам и продажам	1	18000			
Мастер производства	1	22000			
Итого заработной платы		*			
Итого заработной платы по предприятию		*			

Организации, являющиеся работодателями, обязаны с выплат сотрудникам, работающим по трудовым договорам, ежемесячно перечислять страховые взносы на пенсионное, медицинское и социальное страхование в Федеральную налоговую службу РФ. В 2022 году применяются следующие тарифы:

на обязательное пенсионное страхование – 22%;

на обязательное медицинское страхование – 5,1%;

на социальное страхование – 2,9% (без учёта взносов от несчастных случаев).

Взносы на травматизм уплачиваются в Фонд социального страхования (ФСС). Обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний – 0,9% в соответствии с ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов» от 22.12.2020 № 434-ФЗ.

Производство мебели 31.0 относится к VIII классу профессионального риска (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30.12.2016 № 851н «Об утверждении Классификации видов экономической деятельности по классам профессионального риска»).

7 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Цель: представить разработанную программу производства продукции, определить производственные затраты, необходимые для изготовления продукции, а также требуемый объем инвестиций.

7.1 Производственная программа

Производственная программа (план производства и реализации продукции) – это комплексное задание по выпуску и реализации продукции определенного ассортимента и качества в натуральных и стоимостных показателях, ориентированных на достижение целей предприятия.

Производственную программу формируют на основе результатов маркетинговых исследований рынков сбыта с последующим их сопоставлением с производственными возможностями организации. Производственная программа в натуральных или стоимостных единицах может быть представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Производственная программа, шт.

Показатель	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
Комплект мягкой мебели	90	160	200
Диван-кровать	120	200	260
Кресло-кровать	120	200	260

7.2 Производственные затраты

Большинство компаний включают в производственные затраты три категории: материальные затраты, затраты на оплату труда и накладные расходы.

7.2.1 Материальные затраты

Исходными данными для расчета потребности производства в сырье, материалах являются производственная программа, а также нормативная база потребностей в материальных ресурсах на единицу продукции. В таблице 22 показано, какие материалы, комплектующие и какая сумма необходимы для производства каждого продукта.

Таблица 22 – Расчет расхода сырья и материалов на единицу продукции

№	Наименование сырья / материала	Единица измерения	Норма расхода	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.
Продукт №1 Комплект мягкой мебели					
1.	Фанера	кв. м.	1,46	190	277,4
2.	ДВП	лист	3	130	390
3.	Древесина	куб. м.	0,12	1500	180
4.	Болты	кг.	0,7	65	45,5
5.	Гвозди	кг.	1	44	44
6.	Шурупы	кг.	0,3	150	45
7.	Обивочная ткань	п. метр	12,5	420	5250
8.	Нитки	б.	0,2	16	3,2
9.	Клей	кг.	0,25	46	11,5
10.	Картон коробочный	кг.	3	32	96
11.	Полиэтилен	кв. м.	20	9	180
12.	Ватин	п. метр	6	28	168
13.	Поролон	кг.	0,5	187	93,5
14.	Фурнитура	компл.	1	87	87
15.	Подушки	шт.	10	70	700
16.	Ткань	м.	1,5	95	142,5
*	Итого	*	*	*	
Продукт №2 Диван-кровать					
1.	Фанера	кв. м.	1	190	190
2.	ДВП	лист	2	130	260
3.	Древесина	куб. м.	0,08	1000	80
4.	Болты	кг.	0,5	65	32,5
5.	Гвозди	кг.	0,7	44	30,8

№	Наименование сырья / материала	Единица измерения	Норма расхода	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.
6.	Шурупы	кг.	0,2	150	30
7.	Обивочная ткань	п. метр	8,4	420	3528
8.	Нитки	б.	0,1	16	1,6
9.	Клей	кг.	0,2	46	9,2
10.	Картон коробочный	кг.	2	32	64
11.	Полиэтилен	кв.м.	13	9	117
12.	Ватин	п. метр	4	28	112
13.	Поролон	кг.	0,3	187	56,1
14.	Фурнитура	компл.	1	87	87
15.	Подушки	шт.	6	70	420
16.	Ткань	м.	1	95	95
*	Итого	*	*	*	
Продукт №3 Кресло-кровать					
1.	Фанера	кв.м.	0,6	190	114
2.	ДВП	лист	1,3	130	169
3.	Древесина	куб.м.	0,05	1000	50
4.	Болты	кг.	0,3	65	19,5
5.	Гвозди	кг.	0,4	44	17,6
6.	Шурупы	кг.	0,1	150	15
7.	Обивочная ткань	п. метр	5,3	420	2226
8.	Нитки	б.	0,08	16	1,28
9.	Клей	кг.	0,1	46	4,6
10.	Картон коробочный	кг.	1,3	32	41,6
11.	Полиэтилен	кв.м.	8,4	9	75,6
12.	Ватин	п. метр	2,5	28	70
13.	Поролон	кг.	0,2	187	37,4
14.	Фурнитура	компл.	1	87	87
15.	Подушки	шт.	2	70	140
16.	Ткань	м.	0,8	95	76
*	Итого	*	*	*	

Потребность в материальных ресурсах определяют методом прямого счета (умножением нормы расхода материалов на соответствующие показатели объемов). С учетом потребности в сырье, материалах и энергетических ресурсах осуществляется расчет прямых материальных затрат (табл. 23).

Таблица 23 – Расчет прямых материальных затрат, руб.

Вид материальных ресурсов	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
Сырье, материалы, комплектующие			
в т.ч.			
Комплект мягкой мебели			
Диван-кровать			
Кресло-кровать			
Электроэнергия			
Топливо			
Итого			

Расход электроэнергии на производство 1 КММ – 298 руб.; 1 ДК – 197 руб.; 1 КК – 121 руб.
Расход топлива в месяц – 28000 руб.

7.2.2 Затраты на оплату труда персонала

Расчет затрат на оплату труда осуществляется по отдельным категориям работников предприятия. Планирование трудовых ресурсов предполагает определение потребностей в рабочих и служащих на основе штатного расписания (табл. 18). С учетом выполненных расчетов определяют планируемый фонд заработной платы (табл. 24).

Таблица 24 – Затраты на оплату труда персонала

Категория работников	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
Основной производственный персонал			
Численность основного производственного персонала, чел.	8	9	10
Среднемесячная заработная плата, руб.			
Зарботная плата основного производственного персонала, руб.			
Страховые взносы за работников, руб.			
Вспомогательный персонал			
Численность вспомогательного персонала, чел.	3	5	5
Среднемесячная заработная плата, руб.			
Зарботная плата вспомогательного персонала, руб.			
Страховые взносы за работников, руб.			
Административно-управленческий персонал			
Численность административно-управленческого персонала, чел.	5	6	6
Среднемесячная заработная плата, руб.			
Зарботная плата административно-управленческого персонала, руб.			
Страховые взносы за работников, руб.			
Итого численность, чел.			
Итого расходы на оплату труда, руб.			
Итого страховые взносы за работников, руб.			

7.2.3 Накладные расходы

В структуре накладных расходов в зависимости от места их возникновения выделяют три группы: связанные с производством (общепроизводственные), управлением (управленческие расходы), маркетингом и сбытом продукции (коммерческие расходы). При этом в состав накладных расходов **не включаются следующие элементы: заработная плата, амортизация, налоги, проценты и лизинговые платежи**. Эти элементы затрат указываются в других разделах бизнес-плана.

Общепроизводственные расходы

Общепроизводственные расходы связаны с обслуживанием основного и вспомогательного производства. В частности, в их составе могут быть отражены следующие расходы: арендная плата за пользование производственными площадями, расходы на текущий ремонт основных фондов, помещений и другие. Общепроизводственные расходы предназначены для отображения постоянных издержек, и их величина не связана непосредственно с объемом производства или сбыта (табл. 25).

Таблица 25 – Общепроизводственные расходы

Показатель	Единица измерения	Значение показателя	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.	Периодичность выплат
Арендная плата за помещение	кв. м	450	100	45000	ежемесячно
Отопление	кв. м	450	50	22500	7 месяцев в году
Водоснабжение	куб. м	80	20	1600	ежемесячно
Производственный сток	куб. м	60	30	1800	ежемесячно
Электроэнергия	кВт	300	4,82	1446	ежемесячно
Телефон, интернет				5000	ежемесячно
Охранно-пожарная сигнализация				5000	ежемесячно

Управленческие расходы включают в себя затраты на аренду земли, командировки и транспорт, офисные и почтово-телеграфные расходы; стоимость содержания административно-хозяйственных зданий и помещений, обеспечивающих служб и подразделений, страхование собственности (имущества) и прочие расходы. Управленческие расходы составляют до 5% в себестоимости продукции.

Коммерческие расходы включают затраты по отгрузке продукции покупателям (погрузочно-разгрузочные работы, доставка), расходы на тару и упаковочные материалы, рекламу, изучение рынков сбыта и т.д.

В таблице 26 рассчитать накладные расходы.

Таблица 26 – Накладные расходы

Наименование статей накладных расходов	Общая сумма затрат в год, руб.		
	2023	2024	2025
Общепроизводственные			
Управленческие			
Коммерческие			
Накладные расходы, всего			

7.3 Инвестиционные затраты и амортизация

Объектом инвестирования может выступать как вновь создаваемое, так и уже существующее предприятие (или его обособленное подразделение как бизнес-единица).

Оценка общих инвестиционных затрат равна суммарной потребности в инвестициях на создание или модернизацию предприятия (инвестиционные затраты на основные средства и предпроизводственные расходы) и потребности в инвестициях для текущей деятельности (оборотные активы, необходимые для формирования начальных товарно-материальных запасов и др.).

Инвестиционные затраты на основные средства. В ходе разработки бизнес-плана необходимо рассмотреть потребность и оценить предполагаемые инвестиции в основные средства, а также определить нормативы и сумму амортизационных отчислений (табл. 27).

Таблица 27 – Инвестиционные затраты на основные средства и амортизация

Наименование статей капитальных затрат	Дата ввода в действие	Общая стоимость затрат, руб.	Норма амортизации в год, %	Сумма амортизационных отчислений, руб.
Здания и сооружения				
Производственные				
Складские				
Административные				
Итого по зданиям и сооружениям				
Машины и оборудование				
Основное производственное оборудование	03.04.2023 г.	1500000	20	
Вспомогательное оборудование				
Офисное оборудование (мебель, оргтехника)	03.04.2023 г.		20	
Прочее оборудование	03.04.2023 г.		20	
Итого по машинам и оборудованию				
Транспорт				
Автомобиль ГАЗ 3302	03.04.2023 г.		20	
Газель	01.02.2024 г.		20	
Итого по транспорту				
Прочие основные средства				
Итого по прочим основным средствам				
Итого инвестиционных затрат				

Для определения потребности предприятия в оборотных средствах предлагается использовать коэффициентный метод, предусматривающий зависимость величины оборотных активов от объемов производства, к которым относятся: сырье, материалы, топливо, готовая продукция, комплектующие изделия и т.д. (табл. 28).

Таблица 28 – Инвестиционные затраты на оборотные средства

Показатель	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
Продукт №1 Комплект мягкой мебели			
Объем производства, шт.			
Стоимость сырья, материалов и комплектующих на единицу продукции, руб.			
Сумма оборотных средств, руб.			
Продукт №2 Диван-кровать			
Объем производства, шт.			
Стоимость сырья, материалов и комплектующих на единицу продукции, руб.			
Сумма оборотных средств, руб.			
Продукт №3 Кресло-кровать			
Объем производства, шт.			
Стоимость сырья, материалов и комплектующих на единицу продукции, руб.			
Сумма оборотных средств, руб.			
Всего оборотных средств, руб.			

7.4 Калькуляция себестоимости продукции

Завершающим этапом разработки плана производства является калькуляция себестоимости, т.е. расчет расходов предприятия на единицу произведенной продукции (табл. 29). Себестоимость единицы продукции определяется как отношение суммарной плановой себестоимости всего объема произведенной продукции за расчетный период к количеству произведенной продукции.

Таблица 29 – Калькуляция себестоимости

Статья затрат	Затраты					
	Продукт №1 КММ		Продукт №2 ДК		Продукт №3 КК	
	на ед. продукции, руб.	всего, руб.	на ед. продукции, руб.	всего, руб.	на ед. продукции, руб.	всего, руб.
Сырье, материалы, комплектующие						
Электроэнергия						
Топливо						
Заработная плата						
Страховые взносы за работников						
Амортизационные отчисления						
Прочие затраты						
Накладные расходы						
Итого затрат						

8 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Цель: представить систему финансового планирования, отражающую ожидаемые финансовые результаты деятельности предприятия.

Завершающим разделом бизнес-плана является финансовый план. Этот раздел необходим и важен как для предприятий, так и для их инвесторов и кредиторов. Целью разработки финансового плана является определение источников финансирования деятельности предприятия, оценка соотношения доходов и расходов финансовых ресурсов.

8.1 Условия и допущения, принятые для расчета

При разработке бизнес-плана расчет выполняется в постоянных ценах, принимаемых на момент формирования бизнес-плана без учета инфляции в последующие периоды. Период планирования определяется в месяцах. Указывается, в какой валюте производятся расчетные данные.

8.2 Объем финансирования проекта

План финансирования должен содержать следующую информацию:

- общая потребность в финансировании (в разбивке по основным категориям инвестиционных затрат);
- источники финансирования (внешние, внутренние);
- предполагаемая структура источников финансирования.

Распределение необходимых инвестиций по годам представлено в таблице 30.

Таблица 30 – Распределение инвестиционных затрат по источникам финансирования, руб.

Показатель	Период планирования, год			Итого
	2023	2024	2025	
1. Собственные средства				
Здания и сооружения				
Машины и оборудование				
Транспортные средства				
Прочие основные средства				
Первоначальные затраты на рекламу				
<i>Итого затрат</i>				
Оборотные средства				
2. Заемные средства				
Здания и сооружения				
Машины и оборудование				
Транспортные средства				
Прочие основные средства				
<i>Итого затрат</i>				
Оборотные средства				
Итого источники финансирования				

В таблице 31 необходимо составить график привлечения и погашения кредита.

Таблица 31 – График привлечения и погашения кредита, руб.

Показатель	Период планирования, год			Итого
	2023	2024	2025	
1 Сумма привлекаемого кредита, руб.				
2 Погашение основного долга: всего, руб.				
3 Остаток основного долга на начало периода, руб. (1-2)				
4 Ставка за кредит, %				
5 Сумма процентов, руб. (3*4)/100				
6 Всего выплат, руб.(2+5)				

8.3 *Налоговое окружение*

На этапе разработки бизнес-плана необходимо выбрать наиболее приемлемую схему налогообложения.

Российские предприятия могут работать в рамках широкого спектра режимов налогообложения:

- общая (стандартная) система налогообложения (ОСН);
- упрощенная система налогообложения (УСН);
- единый налог на вмененный доход (ЕНВД);
- единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН);
- патентная система налогообложения (ПСН).

Общая (стандартная) система налогообложения – это самый сложный режим налогообложения из всех существующих в России, характеризующийся большим количеством налогов, обязанностью ведения полного бухгалтерского и налогового учета. На ОСН по умолчанию переводятся все предприниматели и организации, не определившиеся с выбором системы налогообложения при регистрации, а также те, которые больше не вправе применять ни один из специальных налоговых режимов: УСН, ПСН, ЕНВД и ЕСХН. На общую систему не распространяются никакие ограничения по видам деятельности, количеству сотрудников, полученным доходам и т.д.

Упрощенная система налогообложения (УСН) применяется организациями и индивидуальными предпринимателями (ИП) наряду с иными режимами налогообложения, предусмотренными налоговым законодательством РФ. Применять УСН могут только те организации и индивидуальные предприниматели, которые отвечают критериям, установленным ст. 346.13 и ст. 346.12 Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ).

С 2017 г. имеют право применять УСН организации и ИП, отвечающие следующим условиям:

– лимит дохода по итогам отчетного или налогового периода не превышает 150 млн. руб.;

- количество сотрудников менее 100 человек.
- стоимость основных средств менее 150 млн. руб.

Перейти на УСН могут ООО, АО и ИП, у которых:

- размер дохода по итогам отчетного (налогового) периода не превышает 60 млн. руб. с учетом поправки на индекс дефлятор (= 45 млн. руб. × 1,329);
- количество сотрудников не более 100 человек;
- стоимость основных средств не превышает 150 млн. руб.

Предприятия, уплачивающие УСН, освобождаются от обязанности по уплате:

- налога на прибыль (исключая сборы с дивидендов и некоторых видов обязательств);
- налога на доходы физических лиц (НДФЛ) (в отношении доходов, полученных от предпринимательской деятельности);
- налога на имущество физических лиц (в отношении имущества, используемого для осуществления предпринимательской деятельности);
- налога на добавленную стоимость.

Налоговой базой УСН признается денежное выражение доходов или денежное выражение доходов уменьшенных на величину расходов. Порядок определения доходов и расходов установлен статьей 346.17 НК РФ.

Налогооблагаемыми доходами при УСН является выручка по основному виду деятельности (доходы от реализации), а также суммы, полученные от прочих видов деятельности, например от сдачи имущества в аренду (внереализационные доходы). Список расходов строго ограничен. В него входят такие статьи затрат, как, заработная плата, стоимость и ремонт основных средств, закупка товаров для дальнейшей реализации и т.д. Все доходы и расходы следует учитывать в специальной книге, форма которой утверждена Министерством финансов.

Датой получения доходов признается день поступления средств на счета в банках и (или) в кассу, получения иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав, а также погашения задолженности иным способом (кассовый метод).

Расходами признаются затраты после их фактической оплаты.

Налоговая база рассчитывается нарастающим итогом с начала налогового периода, который соответствует одному календарному году.

Единый налог на вмененный доход – обязательный режим налогообложения для тех предприятий, которые осуществляют вид деятельности, отнесенный к установленному Законом перечню. Эта система налогообложения предполагает уплату единого вмененного налога в

фиксированном размере, который определяется государством. Основное его преимущество – размер выручки бизнеса значения не имеет.

Единый сельскохозяйственный налог – это специальный режим налогообложения, который предназначен для сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Индивидуальные предприниматели, находящиеся на ЕСХН, не уплачивают налог на имущество; налога на доходы физических лиц; налога на добавленную стоимость (НДС) (кроме налога на ввоз товара на таможенную территорию РФ).

Организации на ЕСХН не уплачивают налог на имущество; налог на прибыль организаций; НДС (кроме налога на ввоз товара на таможенную территорию РФ).

Объектом налогообложения ЕСХН выступают доходы, уменьшенные на величину расходов. Налоговая ставка единого сельскохозяйственного налога устанавливается в размере 6%.

Патентная система предполагает уплату налога в величине, которая определяется как потенциально возможная для соответствующего вида деятельности. Критерии, по которым данный показатель вычисляется, устанавливаются НК РФ, а также региональными правовыми актами. Можно отметить, что одновременно с патентной системой организация может применять иные режимы налогообложения, которые предусмотрены законодательством РФ.

Расчет налоговой базы и суммы налогов для конкретного проекта осуществляется в табличной форме (табл. 32).

Таблица 32 – Расчет суммы налогов по УСН, руб.

Показатель	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
1 Доходы			
2 Расходы			
3 Доходы – расходы до налогообложения (1-2)			
4 Льготы по налогу			
5 Накопленная прибыль/убытки текущего года (3-4)			
6 Доходы – расходы, на которые начисляется налог (5)			
7 УСН (6*15%/100%)			

Налог на доходы физических лиц и страховые взносы в Федеральную налоговую службу и Фонд социального страхования (ФСС) рассчитаны исходя из количества наемных работников, фонда оплаты труда и действующих ставок страховых взносов и налога на доходы физических лиц в размере 13%.

Взносы по страхованию от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний работодатели платят в общем порядке. В соответствии с видом экономической деятельности производство прочей мебели относится к 8 классу риска (Приказ Минтруда России от 25.12.2012 № 625н «Об утверждении Классификации видов экономической деятельности по классам профессионального риска»), для которого процент страхования от несчастных случаев на производстве составляет 0,9% (табл. 33).

Таблица 33 – Расчет страховых взносов в Федеральную налоговую службу и Фонд социального страхования за наемных работников

Показатель	Ставка, %	Годовой фонд оплаты труда, руб.			Размер взносов, руб.		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
На обязательное пенсионное страхование	22						
На обязательное медицинское страхование	5,1						
На социальное страхование	2,9						
ФСС страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний за работников	0,9						
НДФЛ	13						

8.3 План прибылей и убытков

Основой для расчета плана прибылей и убытков является **прогноз объемов реализации по реалистичному варианту**, разработанный в таблице 18. Данный прогноз разрабатывается с учетом показателей плана маркетинга и базируется на информации о предполагаемых объемах реализации по каждому продукту и об ожидаемой цене единицы каждого продукта.

План прибылей и убытков (Income Statement) представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период (табл. 34). Задача подготовки данного документа состоит в том, чтобы показать структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. По нему можно судить о рентабельности производства, рентабельности продукции, возможности возврата в срок заемных средств. С его помощью проводится анализ безубыточности бизнеса.

Таблица 34 – План прибылей и убытков, руб.

Показатель	Период планирования, год		
	2023	2024	2025
1 Выручка			
2 Себестоимость продаж в т. ч. (2.1+2.2+2.3+2.4)			
2.1 Материальные затраты			
2.2 Оплата труда			
2.3 Страховые взносы за работников			
2.4 Прочие			
3 Валовая прибыль (убыток) (1-2)			
4 Коммерческие расходы			
5 Управленческие расходы			
6 Прибыль (убыток) от продаж (3-4-5)			
7 Проценты к уплате			
8 Прибыль (убыток) до налогообложения (6-7)			
9 Налог (УСН)			
10 Чистая прибыль (убыток) (8-9)			

8.4 План движения денежных средств

План движения денежных средств (Cash Flow) представляет собой финансовый документ, отражающий движение потоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на планируемый период (табл. 35). Он показывает динамику поступления и расходования денежных средств на планируемый период, что позволяет судить о платежеспособности предприятия.

Главным целевым показателем плана денежных потоков является **остаток денежных средств на конец периода**, вокруг которого и проводится итеративная процедура многовариантных расчетов и «оптимизации» отдельных статей плана денежных потоков. В любом случае остаток на конец (начало) периода не может быть отрицательным, поскольку отрицательное значение остатка свидетельствует о нехватке денежных средств и о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств.

Таблица 35 – План движения денежных средств, руб.

Показатель	Период планирования, год			Всего за период
	2023	2024	2025	
1 Денежные потоки от операционной деятельности				
1.1 Поступления – всего				
в том числе:				
от реализации продукции (услуг)				
прочие поступления				
из них:				
бюджетные субсидии				
полученное страховое возмещение				
1.2 Платежи – всего				
в том числе:				
поставщикам за сырье, материалы, работы, услуги				
в связи с оплатой труда работников				
страховые взносы за работников				
проценты по кредитам				
налог организаций				
Коммерческие расходы				
Прочие платежи				
Сальдо денежных потоков от текущих операций (1.1-1.2)				
2 Денежные потоки от инвестиционных операций				
2.1 Поступления – всего				
в том числе:				
прочие поступления				
2.2 Платежи – всего				
в том числе:				
в связи с приобретением, созданием, модернизацией внеоборотных активов				
прочие платежи				
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций (2.1-2.2)				
3 Денежные потоки от финансовых операций				
3.1 Поступления – всего				
в том числе:				
получение кредитов и займов				
денежных вкладов собственников (участников)				
прочие поступления				
3.2 Платежи – всего				
в том числе:				
погашение кредита				
Сальдо денежных потоков от финансовых операций (3.1-3.2)				
4 Сальдо денежных потоков за отчетный период (1+2+3)				
5 Остаток денежных средств на начало отчетного периода				
6 Остаток денежных средств на конец отчетного периода				

8.5 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются две группы методов.

Статические методы, не учитывающие разную ценность денег во времени, в числе которых:

- простой срок окупаемости *PP* (*Payback Period*);
- расчетная норма прибыли *ARR* (*Accounting Rate of Return*).

Динамические методы, основанные на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег во времени. К ним относятся:

- дисконтированный срок окупаемости *DPP* (*Discounted Payback Period*);
- чистая приведенная стоимость *NPV* (*Net Present Value*);
- внутренняя норма доходности *IRR* (*Internal Rate of Return*);
- индекс рентабельности инвестиций *PI* (*Profitability Index*).

1) Простой срок окупаемости *PP* (*Payback Period*) – это минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от операционной (производственной) деятельности предприятия покроют инвестиционные затраты на проект, и предприниматель сможет вернуть первоначально авансированный капитал.

Расчет срока окупаемости осуществляется с помощью прямого подсчета количества лет, в течение которых инвестиции будут покрыты доходами. Этот метод дает более точный результат, так как позволяет учитывать возможные неравномерные поступления денежного потока по годам (табл. 36).

Таблица 36 – Расчет простого срока окупаемости

Период	Денежный поток проекта, руб.	Денежный поток проекта нарастающим итогом, руб.
1		
2		
3		
$CF_{ср} (1+2+3)/3$		
Простой срок окупаемости <i>PP</i> , лет		
Расчетная норма прибыли <i>ARR</i>		

Простой срок окупаемости также можно рассчитать по формуле:

$$PP = \frac{K_0}{CF_{ср}}, \quad (1)$$

где K_0 – первоначальные инвестиции;

$CF_{ср}$ – среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

2) Расчетная норма прибыли *ARR* (*accounting rate of return*) отражает эффективность инвестиций в виде процентного отношения денежных поступлений к сумме первоначальных инвестиций.

$$ARR = \frac{CF_{ср}}{K_0}, \quad (2)$$

где $CF_{ср}$ – среднегодовые денежные поступления;

K_0 – стоимость первоначальных инвестиций.

Приведенные выше методы не учитывают фактор времени. Для расчета показателей эффективности инвестиционного проекта требуется соизмерять между собой разновременные величины затрат и результатов. Чтобы обеспечить сопоставимость разновременных платежей и поступлений от внедрения проекта, необходимо их привести к одному определенному (базисному) периоду времени на основе дисконтирования денежного потока.

Дисконтирование – это процесс определения сегодняшней стоимости будущих платежей и поступлений, обратный начислению сложного процента.

Коэффициент дисконтирования – это коэффициент, применяемый для дисконтирования, то есть приведения величины денежного потока на n -ном шаге многошагового расчета эффективности инвестиционного проекта к моменту, называемому моментом приведения.

Коэффициент дисконтирования показывает, какую величину денежных средств мы получим с учетом фактора времени и рисков, насколько будет уменьшаться денежный поток в n -м году, исходя из заданной ставки дисконтирования.

$$k_d = \frac{1}{(1 + i_d)^t}, \quad (3)$$

где k_d – коэффициент дисконтирования

i_d – ставка дисконтирования;

t – номер шага расчета (номер периода)

Ставка дисконтирования, включает в себя инфляционную составляющую и рисковую составляющую. Ставку дисконтирования рекомендуется определять в следующем порядке.

Ставка дисконтирования без учета риска инвестиционного проекта определяется в результате следующего отношения:

$$1 + i = \frac{1 + \frac{r}{100}}{1 + \frac{n}{100}}, \quad (4)$$

где i – ставка дисконтирования без учета риска, %;

r – ключевая ставка, установленная Центральным банком РФ, %;

n – темп инфляции, объявленный Правительством РФ на текущий год, %.

Для того чтобы в ставке дисконтирования учесть влияние характеристик самого проекта, ее необходимо скорректировать на величину риска, определяемую экспертно, по следующей формуле:

$$i_d = i + \frac{P}{100}, \quad (5)$$

где i_d – ставка дисконтирования с учетом риска инвестиционного проекта, %;

P – величина поправки на риск, % (табл. 37).

Таблица 37 – Поправка на риск инвестиционных проектов

Величина риска	Характер инвестиций	Значение риска, %
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоения новой техники	3-5
Средний	Увеличения объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

3) **Дисконтированный срок окупаемости DPP (Discounted Payback Period)** в отличие от простого срока окупаемости учитывает разную ценность денег во времени. Метод основан на расчете периода времени, в течение которого первоначально вложенный капитал может быть погашен с заданной нормой доходности (табл. 38).

Таблица 38 – Расчет дисконтированного срока окупаемости

Период	Денежный поток проекта, руб.	Коэффициент дисконтирования	Приведенная стоимость денежного потока проекта, руб.	Приведенная стоимость денежного потока проекта нарастающим итогом, руб.
1				
2				
3				
Чистая приведенная стоимость NPV, руб.				
Дисконтированный срок окупаемости DPP, лет				
Индекс рентабельности инвестиций PI				

4) **Чистая приведенная стоимость NPV (Net Present Value)** характеризует абсолютный результат проекта и определяется как разница между приведенной стоимостью потока будущих поступлений от проекта и приведенной стоимостью потока затрат в течение всего прогнозируемого периода. Поскольку денежный поток проекта (будущие поступления и выплаты) распределен во времени, он дисконтируется:

$$NPV = \sum_{t=1}^T CF_t \times \frac{1}{(1+i)^t} - I_0, \quad (6)$$

где CF_t – денежный поток в t -й период;

i – ставка дисконтирования;

I_0 – начальные инвестиции;

t – номер шага расчета (номер периода),

T – горизонт расчета (срок жизни проекта).

В электронных таблицах *Excel* для расчета NPV используется функция =**ЧПС()**.

5) **Внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return)** отражает ожидаемую доходность проекта, а, следовательно, и максимальную стоимость ресурсов, привлекаемых для реализации проекта. Проект может рассматриваться как привлекательный, если значение *IRR* равно или превышает требуемую инвестором норму дохода на инвестируемый капитал. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны. В качестве условной стоимости капитала инвестора может быть выбрана ставка банковского процента по долгосрочным кредитам. При оценке и сравнении альтернативных проектов с одинаковыми суммами инвестиций предпочтительным является тот проект, который имеет большую *IRR*.

Внутренняя норма доходности рассчитывается определением коэффициента дисконтирования ($i_{вн}$), при котором приведенная стоимость будущих денежных поступлений (доходов) равна приведенной стоимости потока затрат на проект, т. е. при которой $NPV = 0$. При этом период дисконтирования должен быть привязан к сроку жизни проекта:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (7)$$

где I_0 – начальные инвестиции;

CF_t – денежный поток в период t ;

T – длительность проекта;

IRR – внутренняя норма доходности.

Внутренняя норма доходности для проекта может быть рассчитана в электронных таблицах *Excel* с помощью финансовой функции =**ЧИСТВНДОХ()**.

6) **Индекс рентабельности инвестиций PI (Profitability Index)** рассчитывается как отношение приведенной стоимости денежных поступлений (доходов) от проекта к приведенной стоимости выплат (расходов) на проект, включая первоначальные инвестиции. Он представляет собой относительный показатель, характеризующий эффективность инвестиционного проекта и отражающий уровень доходов на единицу затрат:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T CF_t \times \frac{1}{(1+i)^t}}{I_0}, \quad (8)$$

где CF_t – денежный поток от проекта в t -й период;

I_0 – начальные инвестиции в 0-й период;

i – ставка дисконтирования;

T – горизонт расчета (срок жизни проекта).

Если $PI > 1$, то проект следует принять; если $PI < 1$, проект следует отвергнуть; если $PI = 1$, то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Рассчитанные показатели экономической эффективности проекта необходимо внести в таблицу 39.

Таблица 39 – Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Значение показателя
Ставка дисконтирования, %	
Простой срок окупаемости PP , мес.	
Расчетная норма прибыли ARR , %	
Дисконтированный срок окупаемости DPP , мес.	
Чистая приведенная стоимость NPV , руб.	
Внутренняя норма доходности IRR , %	
Индекс рентабельности инвестиций PI	

8.6 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности является важной составляющей анализа и оценки проектов. Цель *анализа безубыточности* — определить точку объема производства и продаж, при которой общая выручка от продаж будет равна суммарным издержкам на проданную продукцию, т.е. в которой предприятие будет способно покрыть все свои затраты без получения прибыли. Эту точку называют точкой безубыточности.

Точка безубыточности характеризует уровень объема производства и продаж (в натуральном или стоимостном выражении) на протяжении определенного периода времени (месяца, квартала, года), за счет которого предприятие полностью покрывает свои издержки, т.е. работает безубыточно. Для расчета точки безубыточности необходимо знать значения показателей переменных и постоянных затрат. Точку безубыточности можно рассчитать графическим (рис. 2) и аналитическим методами.

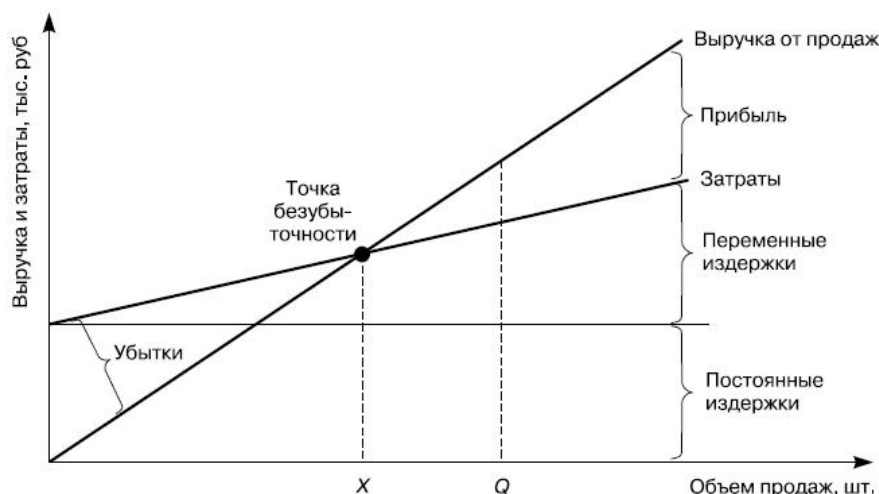


Рисунок 6 – График безубыточности

Использование *аналитического метода* предполагает, что показатели безубыточности рассчитываются на основании данных, приведенных в таблице 40 (взятых из предыдущих таблиц), по нижеприведенным формулам.

Таблица 40 – Исходные данные для проведения анализа безубыточности проекта в 2023 г

Показатель	Продукт №1 КММ	Продукт №2 ДК	Продукт №3 КК
Планируемый объем продаж (Q), ед.			
Цена за единицу продукции (P), руб.			
Выручка (B), руб.			
Постоянные затраты ($Z_{\text{пост}}$), руб.			
Переменные затраты на единицу продукции ($Z_{\text{пер1}}$), руб.			
Переменные затраты на весь объем продукции ($Z_{\text{пер}}$), руб.			
Прибыль от реализации продукции (П), руб.			
Маржинальный доход ($MD = B - Z_{\text{пер}}$), руб.			
Доля маржинального дохода в выручке ($D_{\text{мд}}$), %			

1. Безубыточный объем продаж в натуральном выражении ($Q_{БН}$):

$$Q_{БН} = \frac{З_{пост}}{С_{мд}} = \frac{З_{пост}}{P - З_{пер1}} \quad (9)$$

2. Безубыточный объем продаж в стоимостном выражении определяется делением постоянных затрат на долю маржинального дохода в выручке ($Q_{БС}$):

$$Q_{БС} = \frac{З_{пост}}{Д_{мд}} \times 100\% \quad (10)$$

3. Зона безопасности по стоимостным показателям ($ЗБС$):

$$ЗБС = \frac{В - Q_{БС}}{В} \times 100\% \quad (11)$$

4. Зона безопасности по количественным показателям ($ЗБН$):

$$ЗБН = \frac{Q - Q_{БН}}{Q} \times 100\% \quad (12)$$

5. Для расчета точки критического объема реализации в процентах к максимальному объему, который принимают за 100%, можно использовать формулу (Q_K):

$$Q_K = \frac{Q_{БН}}{Q} \times 100\% \quad (13)$$

Рассчитанные показатели безубыточности проекта заносятся в таблицу 41.

Таблица 41 – Показатели безубыточности проекта в 2023 г

Показатель	Продукт №1 КММ	Продукт №2 ДК	Продукт №3 КК
Безубыточный объем продаж в натуральном выражении ($Q_{БН}$), ед.			
Безубыточный объем продаж в стоимостном выражении ($Q_{БС}$), руб.			
Зона безопасности по стоимостным показателям ($ЗБС$), %			
Зона безопасности по количественным показателям ($ЗБН$), %			
Критический объем реализации к максимальному объему (Q_K), %			

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ БИЗНЕС-ПЛАНА

«Утверждаю»

Должность _____ Фамилия И.О. _____

«_____» _____ 20____ г.

(печать)

Наименование предприятия, внедряющего бизнес-проект _____

Адрес _____

факс _____ телефон _____ e-mail _____

Полное наименование проекта _____

Руководитель предприятия _____

телефон _____

Проект подготовил _____

телефон _____

Дата начала реализации проекта «_____» _____ г.

Продолжительность проекта _____ лет

Период времени, на который актуальны данные проекта _____ мес.

Дата составления проекта «_____» _____ г.