

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

*Методические рекомендации к лабораторным работам  
для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика»  
очной формы обучения*



Могилев 2025

УДК 658.7  
ББК 65.291  
Б59

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «22» сентября 2025 г.,  
протокол № 2

Составитель канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации содержат задания, задачи, вопросы к защите лабораторных работ и форму отчета по дисциплине «Бизнес-планирование».

Учебное издание

## БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Ответственный за выпуск

Т. В. Романькова

Корректор

А. Т. Червинская

Компьютерная верстка

М. М. Дударева

Подписано в печать 18.11.2025. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 1,38. Тираж 26 экз. Заказ № 808.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев

© Белорусско-Российский  
университет, 2025

## Содержание

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Лабораторная работа № 1. Маркетинговые аспекты бизнес-планирования.....      | 4  |
| 2 Лабораторная работа № 2. Разработка организационного плана предприятия ..... | 8  |
| 3 Лабораторная работа № 3. Разработка производственного плана.....             | 11 |
| 4 Лабораторная работа № 4. Разработка финансового плана.....                   | 15 |
| 5 Лабораторная работа № 5. Планирование риска и страхование.....               | 20 |
| Список литературы.....                                                         | 22 |

## 1 Лабораторная работа № 1. Маркетинговые аспекты бизнес-планирования

*Цель работы:* научиться планировать маркетинговые аспекты при разработке бизнес-плана.

*Задачи работы:*

- углубить и закрепить знания по выбору целевого сегмента;
- научиться строить прогноз продаж;
- разработать рекламу производимого товара;
- развивать умение проводить оценку конкурентоспособности товара и SWOT-анализа.

### Задание

Кафе «Белый лист» открывается по адресу г. Могилев, ул. Первомайская, ТЦ «Атриум». Основным видом деятельности является изготовление блинов.

Выполните следующие задания.

1 Произведите сегментацию рынка блинов по следующим критериям: тип блинов, формат потребления, целевая аудитория и ценовой сегмент. Обоснуйте выбор целевого сегмента.

2 Данные о рынке определить путем построения трех сценариев:

а) рост рынка по максимальному варианту рассчитывался исходя из неизменности численности населения, увеличения ежегодно числа туристов на 5 % и увеличения доли покупателей с 25 % до 45 %.

б) минимальный вариант предусматривает сохранение всех пропорций (числа пенсионеров и доли покупателей общей численности населения);

в) изменение численности населения в соответствии с наметившимися тенденциями по городу.

Заполнить таблицу 1.1.

Таблица 1.1 – Прогноз объема продаж

| Прогнозируемый<br>объем продаж | $t$      |        | $t + 1$ | $t + 2$ | $t + 3$ |
|--------------------------------|----------|--------|---------|---------|---------|
|                                | за месяц | за год |         |         |         |
| Блины вида 1                   |          |        |         |         |         |
| Блины вида 2                   |          |        |         |         |         |
| ...                            |          |        |         |         |         |

3 Заполните таблицу 1.2, укажите и обоснуйте тактические маркетинговые мероприятия кафе «Белый лист», направленные на достижение типа стратегий на макроуровне.

4 Разработайте рекламную кампанию кафе «Белый лист», опишите предложенные мероприятия, укажите периодичность их проведения и оцените эффективность. Заполните таблицу 1.3.

Таблица 1.2 – Типы стратегий и тактические маркетинговые мероприятия

| Тип стратегии            | Тактическое маркетинговое мероприятие | Ожидаемый результат |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Экономическая            |                                       |                     |
| Технологическая          |                                       |                     |
| Обеспечение безопасности |                                       |                     |
| Экологическая            |                                       |                     |
| Управленческая           |                                       |                     |
| Кадровая                 |                                       |                     |

Таблица 1.3 – Расчет стоимости рекламных мероприятий

| Вид рекламы                 | Единица измерения | Количество | Цена, р. | Стоимость, р. |
|-----------------------------|-------------------|------------|----------|---------------|
| 1 Газета «Вечерний Могилев» |                   |            |          |               |
| 2                           |                   |            |          |               |
| ...                         |                   |            |          |               |
| Итого                       |                   |            |          |               |

5 Проведите анализ конкурентоспособности и SWOT-анализ кафе «Белый лист». Результаты внести в таблицы 1.4 и 1.5.

Таблица 1.4 – Анализ конкурентоспособности кафе «Белый лист»

| Фактор конкурентоспособности | Кафе «Белый лист» | Конкурент |   |   |
|------------------------------|-------------------|-----------|---|---|
|                              |                   | 1         | 2 | 3 |
| Качество продукции           |                   |           |   |   |
| Местонахождение              |                   |           |   |   |
| Уровень цен                  |                   |           |   |   |
| Ассортимент                  |                   |           |   |   |
| Сервис и обслуживание        |                   |           |   |   |
| Другие                       |                   |           |   |   |

Таблица 1.5 – SWOT-анализ

| Фактор анализа  | Кафе «Белый лист» | Конкурент |   |   |
|-----------------|-------------------|-----------|---|---|
|                 |                   | 1         | 2 | 3 |
| Сильные стороны |                   |           |   |   |
| Слабые стороны  |                   |           |   |   |
| Возможности     |                   |           |   |   |
| Угрозы          |                   |           |   |   |

6 Оцените конкурентоспособность производимых товаров.

При использовании индексного метода сопоставляются параметры анализируемого изделия и товара-конкурента с уровнем, заданным потребностью покупателя, и рассчитываются единичные, групповые и интегральный показатели конкурентоспособности продукции.

Единичный показатель  $q$  определяется по формуле

$$q = \frac{P}{P_{100}} \cdot 100, \quad (1.1)$$

где  $P$  – уровень параметра исследуемого изделия;

$P_{100}$  – уровень параметра изделия, принятого за образец, удовлетворяющего потребность на 100 %.

Групповой показатель  $G$  объединяет единичные показатели  $q_i$  по однородной группе параметров с помощью весовых коэффициентов  $a_i$ , определенных экспертным путем:

$$G = \sum a_i \cdot q_i, \quad (1.2)$$

Интегральный показатель  $I$  представляет собой соотношение группового показателя по техническим параметрам  $G_T$  к групповому показателю по экономическим параметрам  $G_э$ :

$$I = \frac{G_T}{G_э}. \quad (1.3)$$

Если  $I < 1$ , то анализируемое изделие уступает образцу, и наоборот, если  $I > 1$ , то оно превосходит изделие конкурента по всем параметрам.

Расчет единичных и групповых показателей конкурентоспособности товаров (услуг) сводится в таблицу 1.6.

Таблица 1.6 – Единичные и групповые показатели конкурентоспособности товаров

| Показатель      | Оцениваемая услуга | Товар конкурента | $q_i$ | $a_i$ | $G$ |
|-----------------|--------------------|------------------|-------|-------|-----|
| Потребительские |                    |                  |       |       |     |
| ...             |                    |                  |       |       |     |

7 Проведите сравнительный анализ цен на рынке по изготавливаемой продукции. Разработайте ценовую политику кафе по следующим пунктам: выбор метода ценообразования, скидок и акций, а также учет внешних факторов, таких как издержки, спрос, цены конкурентов и особенности их товаров.

### *Задачи для самостоятельной работы*

1 С целью выявить спрос на стиральные машины на планируемый год товаровед (аналитик) предприятия провел анкетный опрос семей, проживающих на территории района, в результате которого выявлено: численность семей, проживающих на территории района, – 12160; обеспеченность семей

стиральными машинами – 62 %; 15 % – семей, не имеющих стиральные машины, планирует приобрести их; 5 % – семей, имеющих стиральные машины, желают их заменить. Определите потребность населения района в стиральных машинах на планируемый год, основываясь на объем первичного спроса и спроса на замену.

2 Промышленная организация А при реализации стиральных машин ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 тыс. шт. при емкости рынка в этом сегменте 22 тыс. шт. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля организации – на 4 %. Во втором сегменте доля организации составляет 16 %, объем продаж – 10 тыс. шт. предполагается, что емкость рынка возрастет на 12 % при сохранении доли организации А в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка составляет 40 тыс. шт., доля фирмы – 15 %. Изменений не предвидится. Определить объем продаж организации А на следующий год при вышеуказанных условиях.

3 На основании данных таблицы 1.7 о продажах и расходах на рекламу стиральных машин составить прогноз ожидаемого объема их продаж в будущем периоде, если расходы на стимулирование сбыта (СТИС) составят 85 тыс. р.

Таблица 1.7 – Исходные данные

| Период | Расходы на СТИС, р. | Объем продаж, тыс. р. |
|--------|---------------------|-----------------------|
| 1      | 100                 | 54                    |
| 2      | 150                 | 56                    |
| 3      | 180                 | 56,9                  |
| 4      | 170                 | 60                    |
| 5      | 230                 | 62,4                  |
| 6      | 260                 | 61,3                  |
| 7      | 280                 | 62                    |
| 8      | 300                 | 63,2                  |

4 Используя метод аналитического выравнивания (трендовый метод), спрогнозируйте расходы на маркетинг на следующий год на основании данных, представленных в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Динамика развития

| Год     | Расходы на маркетинг, р. |
|---------|--------------------------|
| $t$     | 432,6                    |
| $t + 1$ | 438,2                    |
| $t + 2$ | 446,5                    |
| $t + 3$ | 454,2                    |
| $t + 4$ | 459,3                    |
| $t + 5$ | 464,8                    |
| $t + 6$ | 469,7                    |
| $t + 7$ | 473,3                    |
| $t + 8$ | 476,5                    |
| $t + 9$ | 482,3                    |

### ***Вопросы для защиты лабораторной работы***

- 1 Сущность и основные направления стратегического маркетинга.
- 2 Понятие, цель и критерии классификации сегментации рынка.
- 3 Что включает оперативный маркетинг.
- 4 Понятие товарной и ассортиментной политик фирмы.
- 5 Ценовая политика фирмы: ценовая стратегия предприятия, методы ценообразования.
- 6 Сбытовая политика предприятия: понятие и основные этапы построения.

*Форма отчета:* предоставить письменный отчет по каждому заданию.

## **2 Лабораторная работа № 2. Разработка организационного плана предприятия**

*Цель работы:* овладеть умением разработки организационного плана при разработке бизнес-плана.

*Задачи работы:*

- углубить и закрепить знания по организационной структуре управления предприятием;
- научиться разрабатывать кадровую политику организации.

### **Задание**

1 Разработайте организационную и производственную (при необходимости) структуры управления кафе «Белый лист».

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных целей перед предприятием производственных и управленческих целей.

В бизнес-плане следует привести производственную структуру предприятия, функции ключевых подразделений, организационную структуру управления, организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы, оценку соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Обобщающим показателем оценки эффективности оргструктуры является интегрированный показатель

$$K_{\text{эф.у}} = 1 - \frac{3_{\text{у}} \cdot Y_{\text{Дупр}}}{\Phi_{\text{о}} \cdot \Phi_{\text{в}}}, \quad (2.1)$$

где  $3_{\text{у}}$  – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, р.;



$U_{д\text{упр}}$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

$\Phi_o$  – фондоотдача, р./р.;

$\Phi_b$  – фондовооруженность, р./чел.

2 Опишите персонал (перечень должностей с указанием численности, их должностными обязанностями).

Управленческий персонал является существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде. В бизнес-плане должны быть четко отражены сильные и слабые стороны управленческого персонала.

Если какие-либо управленческие функции невозможно полностью реализовать силами своего управленческого коллектива, следует привлечь консультантов и профессионалов, специализирующихся в данных областях.

Приводятся данные об использовании профессиональных советников по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, включая услуги специализированных организаций.

Указываются данные о потребности и структуре кадров, исходя из потребностей производства. В приложении может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг). Если квалификация рабочей силы не соответствует потребностям фирмы, то указывается, какие меры намечено предпринять для укомплектования кадров. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

Описывается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу, осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

Необходимо указать правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах местной власти и т. д.

3 Разработайте кадровую политику фирмы по ее основным составляющим.

3.1 Подбор и адаптация персонала (процесс привлечения и отбора квалифицированных специалистов, а также их интеграция в компанию).

3.2 Обучение и развитие (инвестиции в повышение квалификации и профессионального роста сотрудников, что повышает их лояльность и производительность).

3.3 Мотивация и стимулирование (разработка систем поощрений (материальных и нематериальных), которые повышают удовлетворенность трудом и производительность).

3.4 Оценка и аттестация (регулярная оценка эффективности работы сотрудников и их соответствия занимаемым позициям).

3.5 Формирование корпоративной культуры (создание атмосферы доверия и прозрачности, где сотрудники чувствуют себя услышанными и ценными).

3.6 Планирование и карьера (разработка планов профессионального роста и развития).

4 Опишите правовое обеспечение деятельности фирмы.

Приводится информация о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т. д.

Пример штатного расписания представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Штатное расписание

| Должность | Количество человек | Оклад, р. |
|-----------|--------------------|-----------|
| Директор  | 1                  |           |
| Бухгалтер | 2                  |           |
| Технолог  | 1                  |           |
| Бармен    | 1                  |           |
| ...       |                    |           |
| Итого     |                    |           |

### *Задачи для самостоятельной работы*

1 По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 5,6 % и увеличение численности рабочих на 4 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 1 450 р. Определить плановый процент роста производительности труда; плановый уровень производительности труда.

2 В плане производства продукции на год предусмотрен выпуск изделия А в количестве 8 тыс. ед. и изделия В в количестве 4 тыс. ед. Затраты времени на одно изделие составляют соответственно 15,8 и 5,2 нормо-часа. Предприятие работает в две смены по пятидневной рабочей неделе. Количество неявок на работу по балансу рабочего времени прошлого года составило 38 дней, в том числе прогулы – 1 день, неявки с разрешения администрации – 1 день. Продолжительность смены по плану – 7,8 ч. Определить численность рабочих на планируемый год.

3 На предприятии в соответствии с применяемой технологией изготовления продукции организован производственный поток, на котором в смену занято 22 рабочих. Работа осуществляется в две смены в условиях пятидневной рабочей недели. На плановый простой оборудования при выполнении ремонта отведено 10 дней. Количество вспомогательных рабочих составляет 20 % от численности основных. Служащих по штатному расписанию – 23 человека. Неявки на работу по плану составляют 35 дней в среднем на одного рабочего. Определить численность основных и вспомогательных рабочих, численность персонала предприятия по плану.

4 Объем выпуска продукции на предприятии в III квартале составил 10 тыс. р. Выработка продукции на одного рабочего (производительность труда) – 5 тыс. р. В IV квартале предприятие планирует увеличить объем производства продукции на 890 тыс. р. и одновременно обеспечить рост производительности труда на 10 %. Определить планируемую численность рабочих на IV квартал и процент роста (снижения) численности рабочих в IV квартале по сравнению с III кварталом.

5 Кафе «Молодежное» работает по непрерывной рабочей неделе с 9.00 до 21.00. Последний день каждого месяца – санитарный. Ежедневно посетителей обслуживают три кассира-продавца и четыре официанта. Тарифная часовая ставка кассира-продавца равна 47 р., официанта – 42 р. Дополнительная заработная плата предусмотрена в размере 20 %. Определить плановый годовой фонд заработной платы обслуживающего персонала.

### ***Вопросы для защиты лабораторной работы***

1 Организационная схема управления предприятием: сущность, виды, организация координирования и взаимодействия служб и подразделений предприятия.

2 Охарактеризовать персонал с позиций возраста, образования, занимаемой должности, опыта, прав, полномочий.

3 Описать персонал предприятия, не связанный с управлением: потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, форма привлечения к труду; режим труда.

4 Кадровая политика предприятия: принципы отбора сотрудников, найма на работу; создание системы повышения квалификации и переподготовки кадров; разработка процедуры оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

*Форма отчета:* предоставить письменный отчет по каждому заданию.

## **3 Лабораторная работа № 3. Разработка производственного плана**

*Цель работы:* овладеть умением разработки производственного плана.

*Задачи работы:*

- закрепить знания по разработке производственной программы;
- научиться определять потребность в помещении, производственной мощности, оборудовании, производственном персонале;
- усвоить технологию планирования потребности в оборотных средствах.

### Задание

1 Описать технологию производства блинов по пунктам

1.1 Подготовка ингредиентов.

1.2 Замешивание теста.

1.3 Выпекание блинов.

1.4 Подача.

2 Разработать производственную программу.

Прогноз объемов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями предприятия. При этом он может быть равным или превышать значение прогноза сбыта продукции (услуг).

Прогнозирование объема производства по периодам производится следующим образом: первый год – по кварталам (в случае необходимости – по месяцам), второй год – по полугодиям (или по кварталам), последующие годы – в целом за год (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Производственная программа

| Услуга<br>(про-<br>дук-<br>ция) | Единица<br>измерения | Объем производства по периодам |        |         |        |                  |                  |        |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------|---------|--------|------------------|------------------|--------|
|                                 |                      | 20_ г.                         |        |         |        | 20_ г.           |                  | 20_ г. |
|                                 |                      | I кв.                          | II кв. | III кв. | IV кв. | 1-е<br>полугодие | 2-е<br>полугодие |        |
|                                 |                      |                                |        |         |        |                  |                  |        |
|                                 |                      |                                |        |         |        |                  |                  |        |

3 Описать производственную мощность кафе.

Оценить соответствие объемов выпуска продукции (услуг) имеющимся мощностям (приводятся данные о балансе производственных мощностей как отчетные, так и прогнозируемые на ближайшие годы с учетом ввода в действие новых мощностей, уменьшения их в результате выбытия).

Составить список основного и вспомогательного оборудования для кухни, зала и указать количество приобретаемого оборудования, а также основных поставщиков и цену приобретения оборудования.

4 Рассчитать себестоимость изготавливаемой продукции в разрезе ассортимента. При установлении цены затратным методом необходимо использовать следующие данные.

Себестоимость продукции.

1 Переменные затраты включают в себя:

- сдельную зарплату производственных рабочих;
- прямые материальные затраты;
- услуги.

2 Постоянные затраты состоят из:

- амортизации;

- арендной платы;
- повременной зарплаты рабочих и административно-управленческого персонала.

Расчет себестоимости изготовления блинов свести в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет расхода продуктов для блинов вида 1

| Наименование материалов по рецептуре | Цена за 1 кг, р. | Количество продуктов, расходуемое на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций, р. |
|--------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| Мука                                 |                  |                                               |                                     |
| Молоко                               |                  |                                               |                                     |
| ...                                  |                  |                                               |                                     |

При расчете себестоимости учесть ее экономические элементы:

- 1) материальные затраты (сырье, материалы, топливо);
- 2) расходы на оплату труда и социальные отчисления;
- 3) амортизацию основных средств;
- 4) прочие затраты, такие как аренда, ремонт и налоги.

Смета затрат на производство и реализацию услуг представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Смета затрат на производство

| Элементы затрат                | Величина показателя по периодам |        |         |        |               |               |       |
|--------------------------------|---------------------------------|--------|---------|--------|---------------|---------------|-------|
|                                | 20 г.                           |        |         |        | 20 г.         |               | 20_г. |
|                                | I кв.                           | II кв. | III кв. | IV кв. | 1-е полугодие | 2-е полугодие |       |
| Материальные затраты           |                                 |        |         |        |               |               |       |
| Затраты на оплату труда        |                                 |        |         |        |               |               |       |
| Отчисления на социальные нужды |                                 |        |         |        |               |               |       |
| Амортизация основных средств   |                                 |        |         |        |               |               |       |
| Прочие затраты                 |                                 |        |         |        |               |               |       |
| Итого по элементам затрат:     |                                 |        |         |        |               |               |       |
| постоянные издержки            |                                 |        |         |        |               |               |       |
| переменные издержки            |                                 |        |         |        |               |               |       |

Определить цену.

*Задачи для самостоятельной работы*

1 Фирма продает товары. Объем продаж 340 тыс. изделий в год. Структура цены такова:

- прямые издержки на одно изделие 199 тыс. р.;
- постоянные издержки на одно изделие 83 тыс. р.;
- цена продаж 360 тыс. р.

Фирма поставила себе задачу увеличить объем продаж на 14 тыс. ед. и выделила для этих целей рекламный бюджет 50 млн р. в год. Каково изменение цены, при которой прибыль останется неизменной?

2 Годовая плановая потребность предприятия в воде составляет 20 тыс. м<sup>3</sup>. Для подготовки ее к использованию задействованы основные фонды стоимостью 21 750 р. Среднегодовая норма амортизации – 9 %. Затраты на 1 000 м<sup>3</sup> воды составляют: химикаты и материалы – 118 р.; электроэнергия – 450 кВт·ч; заработная плата – 624 р. Стоимость 1 кВт·ч электроэнергии планируется в размере 0,90 р. Отчисления на социальные нужды и страхование – 35 %. Общая сумма прочих расходов – 4 980 р. Составить смету затрат на производство и определить производственную себестоимость 1 м<sup>3</sup> воды.

3 Планом предприятия предусмотрена выручка от реализации продукции в сумме 2 890 р. Затраты на 1 р. реализованной продукции – 0,80 р. Средняя цена реализации – 578 р. Определить себестоимость объема реализованной продукции, себестоимость единицы продукции.

4 Объем производства продукции в отчетном году составил 10 тыс. ед. Себестоимость этой продукции – 1 850 р., в том числе постоянные расходы – 20 %. На планируемый год предусматривается выпуск продукции 11 500 ед. Определить плановую себестоимость всей продукции и единицы продукции.

5 План закупок товарно-материальных ценностей разрабатывается 1 августа года, предшествующего планируемому. Определить объем необходимых закупок металлопроката от внешних контрагентов предприятия в планируемом году для производства электромоторов исходя из следующих данных:

- годовая производственная программа выпуска электромоторов составляет 2 460 шт.;
- норма расхода металлопроката на один электромотор – 82,5 кг;
- нормативный задел моторов в незавершенном производстве на начало года – 125 шт.;
- ожидаемый остаток изделий на конец планового года в незавершенном производстве – 95 шт.;
- потребность на ремонтно-эксплуатационные нужды – 3,5 т;
- норма переходящего производственного запаса – 20 дн.;
- подлежит поставке по договорам с поставщиками с 1 августа года, предшествующего планируемому, 1,6 т, а фактический остаток на эту дату составил 2,4 т;
- потребность в прокате на проведение опытно-конструкторских работ в планируемом году составит 0,75 т;
- ожидаемое восполнение недоставок предыдущего периода – 3,2 т;

- материал в пути – 6,1 т;
- прогнозируемый размер экономии металлопроката – 4,2 т;
- планируемое использование отходов производства других изделий – 3,8 т;
- потребность предприятия в прокате на оставшийся период – 9 т.

### ***Вопросы для защиты лабораторной работы***

- 1 Технология производства: понятие и основные этапы разработки.
- 2 Подходы к разработке производственной программы.
- 3 Разработка калькуляции себестоимости изготовления продукта и формирование производственной себестоимости продукции.
- 4 Методы определения потребности в ресурсах.
- 5 Методы планирования потребности в оборотных средствах.
- 6 Технологии и схемы производственных потоков.

*Форма отчета:* предоставить письменный отчет по каждому заданию.

## **4 Лабораторная работа № 4. Разработка финансового плана**

*Цель работы:* овладеть умением разработки финансового плана организации.

*Задачи работы:*

- закрепить знания по разработке финансового плана;
- научиться определять потребность в инвестициях и источниках их финансирования;
- определять графически и алгебраически точку безубыточности;
- усвоить технологию прогнозирования показателей финансового состояния.

### **Задание**

1 Спланируйте основные финансовые показатели деятельности кафе «Белый лист»: прогноз прибылей и убытков; прогноз движения денежных средств; финансовую оценку проекта; прогноз запаса финансовой прочности.

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период.

Цель составления данного прогноза – в обобщенной форме представить результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Прогноз прибылей и убытков

| Наименование показателя                                                                   | Величина показателя по периодам |                 |                 |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                                                           | За 20__ год                     |                 | За 20__ год     |                 |
|                                                                                           | 1-е полу-го-дие                 | 2-е полу-го-дие | 1-е полу-го-дие | 2-е полу-го-дие |
| 1                                                                                         | 2                               | 3               | 4               | 5               |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг                                    |                                 |                 |                 |                 |
| Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг                              |                                 |                 |                 |                 |
| Валовая прибыль                                                                           |                                 |                 |                 |                 |
| Управленческие расходы                                                                    |                                 |                 |                 |                 |
| Расходы на реализацию                                                                     |                                 |                 |                 |                 |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг                           |                                 |                 |                 |                 |
| Прочие доходы по текущей деятельности                                                     |                                 |                 |                 |                 |
| Прочие расходы по текущей деятельности                                                    |                                 |                 |                 |                 |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности                                                  |                                 |                 |                 |                 |
| Доходы по инвестиционной деятельности                                                     |                                 |                 |                 |                 |
| В том числе:                                                                              |                                 |                 |                 |                 |
| доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов  |                                 |                 |                 |                 |
| доходы от участия в уставном капитале других организаций                                  |                                 |                 |                 |                 |
| проценты к получению                                                                      |                                 |                 |                 |                 |
| прочие доходы по инвестиционной деятельности                                              |                                 |                 |                 |                 |
| Расходы по инвестиционной деятельности                                                    |                                 |                 |                 |                 |
| В том числе:                                                                              |                                 |                 |                 |                 |
| расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов |                                 |                 |                 |                 |
| прочие расходы по инвестиционной деятельности                                             |                                 |                 |                 |                 |
| Доходы по финансовой деятельности                                                         |                                 |                 |                 |                 |
| В том числе:                                                                              |                                 |                 |                 |                 |
| курсовые разницы от пересчета активов и обязательств                                      |                                 |                 |                 |                 |
| прочие доходы по финансовой деятельности                                                  |                                 |                 |                 |                 |
| Расходы по финансовой деятельности                                                        |                                 |                 |                 |                 |
| В том числе:                                                                              |                                 |                 |                 |                 |
| проценты к уплате                                                                         |                                 |                 |                 |                 |
| курсовые разницы от пересчета активов и обязательств                                      |                                 |                 |                 |                 |
| прочие расходы по финансовой деятельности                                                 |                                 |                 |                 |                 |
| Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности                              |                                 |                 |                 |                 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения                                                       |                                 |                 |                 |                 |



Окончание таблицы 4.1

| 1                                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Налог на прибыль                                                                      |   |   |   |   |
| Изменение отложенных налоговых активов                                                |   |   |   |   |
| Изменение отложенных налоговых обязательств                                           |   |   |   |   |
| Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)                                |   |   |   |   |
| Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)                                       |   |   |   |   |
| Чистая прибыль (убыток)                                                               |   |   |   |   |
| Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) |   |   |   |   |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)                 |   |   |   |   |
| Совокупная прибыль (убыток)                                                           |   |   |   |   |

2 Спланируйте финансово-экономические результаты деятельности предприятия: анализ финансово-экономического состояния предприятия.

3 В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определить критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности предприятия.

Критический объем продаж  $T_B$  может быть рассчитан по формулам:

$$T_B = \frac{Z_{\text{пост}}}{C_{\text{ед}} - Z_{\text{пер.ед}}}; \quad (4.1)$$

$$T_{\text{без}} = \frac{Z_{\text{пост}}}{1 - УД_{\text{пер}}}, \quad (4.2)$$

где  $Z_{\text{пост}}$  – условно-постоянные расходы, р.;

$C_{\text{ед}}$  – цена единицы услуги (продукции), р.;

$Z_{\text{пер.ед}}$  – переменные затраты на единицу продукции, р.

$УД_{\text{пер}}$  – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции с тем, чтобы производство не оказалось убыточным (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

| Наименование показателя             | 20 г. | 20 г. | 20 г. |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| 1                                   | 2     | 3     | 4     |
| Объем продаж, тыс.р.                |       |       |       |
| Условно-постоянные расходы, тыс. р. |       |       |       |

Окончание таблицы 4.2

| 1                                                                      | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| Удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы |   |   |   |
| Точка безубыточности, тыс. р.                                          |   |   |   |
| Запас финансовой прочности, тыс. р.                                    |   |   |   |

Для построения графика безубыточности составляются следующие уравнения:

1) уравнение выручки

$$BP = C \cdot V, \quad (4.3)$$

где  $C$  – цена единицы продукции, р.;

$V$  – планируемый объем продаж, нат. ед.;

2) уравнение затрат

$$Z = Z_{\text{ПОСТ}} + Z_{\text{УД.ПЕР}} \cdot V. \quad (4.4)$$

Расчет приводится в виде графика безубыточности (рисунок 4.1).

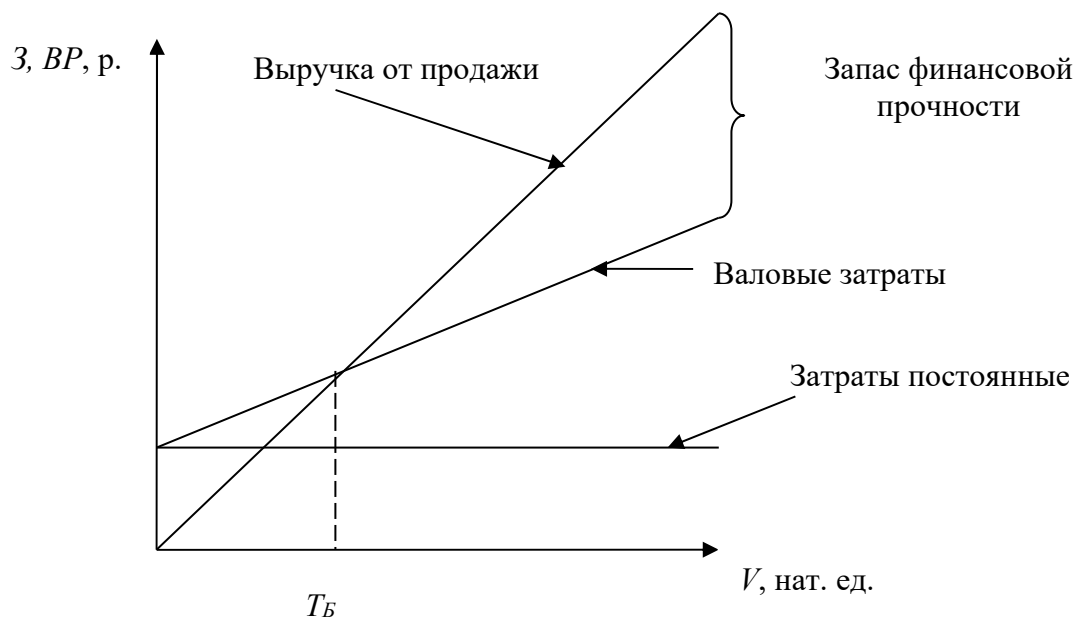


Рисунок 4.1 – Точка безубыточности

3 Финансовая стратегия: потребность в инвестициях и источники их финансирования; оценка эффективности проекта в целом; оценка эффективности участия в проекте; анализ чувствительности проекта; портфельные инвестиции.

Прогноз инвестиций должен включать затраты на:

- регистрацию и получение разрешения на осуществление данного вида деятельности;
- ремонт;
- вывеску;
- рекламную кампанию;
- аренду;
- закупку оборудования;
- спецодежду для персонала;
- прочее.

Оценка эффективности инвестиционных проектов производится с помощью следующих интегральных показателей.

Чистая текущая стоимость

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{B_i \cdot Z_i}{(1+y)^n}, \quad (4.5)$$

где  $B_i$  – суммарные выгоды проекта в год  $t$ ;

$Z_i$  – затраты на проект в год  $t$ ;

$y$  – ставка дисконта;

$n$  – срок жизни проекта .

Внутренняя норма рентабельности – это та предельная норма или ставка процента, при которой чистая приведенная стоимость перестает быть положительной, а именно равна нулю:

$$0 = \sum_{i=1}^n \frac{B_i \cdot Z_i}{(1+y)^n} \quad (4.6)$$

Период окупаемости проекта – это количество лет, за которые окупятся капитальные вложения.

*Оценка эффективности участия в проекте.* В бизнес-плане может рассчитываться эффективность для отдельных участников бизнес-проекта с учетом их вклада в проект.

*Анализ чувствительности проекта* – это метод изучения эффективности изменений интегральных показателей эффективности проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта (затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.).

### *Задачи для самостоятельной работы*

1 Планом предприятия предусмотрена реализация продукции на 3 120 р.

Себестоимость реализованной продукции составляет 2 720 р., в том числе амортизационные отчисления – 1 010 р. В планируемом году предусмотрено приобретение оборудования на сумму 6 820 р., планируется привлечь кредит на

один год на сумму 1 850 р. под 16 % годовых. Налог на прибыль – согласно законодательству. Составить план движения денежных средств на год. Определить остаток денежных средств на конец года, если на начало года он составил 369 р.

2 Прибыль от реализации продукции планируется в сумме 92 тыс. р. в год. Прибыль от прочей реализации – 6 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции предусматривается в размере 640 р., в том числе материальные ресурсы – 70 %. Определить сумму налоговых платежей в бюджет.

3 Выручка от реализации продукции на планируемый год определена в размере 280 тыс. р., полная себестоимость реализованной продукции составляет 104 тыс. р., в том числе постоянные затраты – 60 тыс. р. Определить порог рентабельности (точку безубыточности, предусмотренную планом предприятия).

4 На предприятии ЗАО «Деталь» за отчетный период была реализована 1 тыс. ед. продукции по цене 500 р. за единицу, а себестоимость единицы – 450 р. В плановом периоде объем реализации увеличивается до 2 тыс. ед. по цене 600 р. и себестоимости единицы 400 р. Определить прибыль от реализации продукции в плановом и отчетном периоде и рост прибыли в плановом периоде.

### ***Вопросы для защиты лабораторной работы***

1 Процедура планирования основных финансовых показателей.

2 Какова структура финансового плана: прогноз о прибылях и убытках, прогноз денежных поступлений и выплат, балансовый прогноз.

3 График достижения безубыточности: цель построения и определение точки безубыточности.

4 Как рассчитывается срок окупаемости?

5 Методы определения потребности в инвестициях и источниках их финансирования.

*Форма отчета:* предоставить письменный отчет по каждому заданию.

## **5 Лабораторная работа № 5. Планирование риска и страхование**

*Цель работы:* овладеть умением планирования риска и страхования.

*Задачи работы:*

– закрепить знания по определению источников рисков и вероятности их возникновения;

– научиться разрабатывать мероприятия по снижению рисков и потерь.

### Задание

1 Провести анализ риска: качественный и количественный.

На этапе качественного анализа определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выявляют возможные его виды. При этом учитываются следующие виды рисков:

– производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий;

– коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшением размеров и емкости рынков, снижением платежеспособного спроса, появлением новых конкурентов и т. д.);

– финансовые риски вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.;

– риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, – это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами.

Количественный анализ заключается в оценке степени риска как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом.

2 Разработайте организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков.

Наиболее значимые для реализации проекта риски в этом подразделе бизнес-плана рассматриваются более детально. Подробная характеристика рисков может быть представлена в виде таблицы 5.1.

Таблица 5.1 – Характеристика рисков в деятельности предприятия

| Вид, сущность риска | Причины риска | Факторы риска | Методы компенсации риска |
|---------------------|---------------|---------------|--------------------------|
|                     |               |               |                          |

3 Разработайте программу страхования рисков.

Проблемы, присущие процессу приобретения услуг, увеличивают покупательский риск и затрудняют его оценку. Наиболее распространены следующие типы рисков услуг:

– риск исполнителя;  
 – физический риск;  
 – финансовый риск;  
 – социальный риск;  
 – потеря времени (потеря времени, усилий, удобств при покупке, ремонте, замене).

### **Вопросы для защиты лабораторной работы**

1 Укажите источники рисков и вероятности их возникновения.

2 Перечислите риски кафе «Белый лист».

3 Поясните разработанные мероприятия по снижению риска.

4 Какими показателями оцениваю риски?

*Форма отчета:* предоставить письменный отчет по каждому заданию.

## Список литературы

- 1 **Баринов, В. А.** Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с.
- 2 Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. – 296 с.
- 3 Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 296 с.
- 4 **Черняк, В. З.** Бизнес-планирование : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В. З. Черняк ; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с.
- 5 **Волков, А. С.** Бизнес-планирование : учеб. пособие / А. С. Волков, А. А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2025. – 81 с.
- 6 **Петрученя, И. В.** Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. – 196 с.
- 7 **Романова, М. В.** Бизнес-планирование : учеб. пособие / М. В. Романова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2025. – 240 с.