

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
(ОРГАНИЗАЦИИ)**

Уфа 2017

УДК 338.2 (075.8)

ББК 65.290-2я73

Р 17

Рецензент: к.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономики и менеджмента Башкирского института социальных технологий Р.Н. Галикеев

Печатается по разрешению учебно-методического совета БашИФК УралГУФКа

Составители: доцент Ю.Р.Лутфуллин, преподаватель Л.Н.Баянова

Лутфуллин Ю.Р., Баянова Л.Н. Разработка бизнес-плана предпринимательской деятельности предприятия (организации). Учебное пособие./ Ю.Р.Лутфуллин, Л.Н. Баянова – Уфа: БИФК, 2017 – 40 с.

Данное учебное пособие содержит порядок разработки бизнес-плана для предприятий (организаций) социальной сферы. Представляет интерес для преподавателей, студентов вузов, обучающихся по направлениям и специальностям менеджмента, экономики, предпринимательства, а также для научных работников и широкого круга специалистов в различных отраслях.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Разработка бизнес-плана предприятия (организации).....	7
Список литературных источников.....	32
Приложения.....	34

ВВЕДЕНИЕ

В условиях все более широкого распространения рыночных отношений на предприятиях (организациях) идет процесс совершенствования форм и методов работы. Новый импульс приобретают развитие частной инициативы и создание малых предприятий (организаций) в различных сферах. Управление существующими производственными и непроизводственными процессами требует изменения стиля и принципов подготовки и принятия управленческих решений.

Одним из необходимых вопросов, который требует детальной разработки, является составление бизнес-планов, необходимых для определения перспектив развития предприятий (организаций); осуществления структурной перестройки производства (оказания услуг); обоснования целесообразности получения банковских кредитов; создания условий для организации рентабельной работы.

Бизнес-план дает информацию для принятия решений инвесторам, банкам, фондам, другим юридическим и физическим лицам, ищущим варианты вложения денежных средств. Бизнес-план – описание хозяйствующих действий, расчеты всех необходимых ресурсов, а также способов реализации конкретных заданий для достижения поставленных целей. Он отвечает на вопросы: «Стоит ли заниматься предпринимательской деятельностью, вкладывать деньги, принесут ли они доходы, которые окупят затраты, как начать дело и довести его до конечной цели?».

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри предприятия, так и с изменениями на рынке и целом в экономике. Регулярное уточнение бизнес-плана дает возможность использовать его для оценки фактических результатов деятельности организации. Изучение фактических результатов работы в сравнении с плановыми может выявить сильные и слабые стороны предприятия (организации). Таким образом, бизнес-план не только является

внутренним документом предприятия (организации), но и может быть использован для привлечения инвесторов и кредиторов.

Материал бизнес-плана должен быть простым и доступным для специалистов и работников. Содержание разделов плана определяется спецификой предприятия (организации) и сферой его деятельности.

Бизнес-план – документ, который представляет основные аспекты разрабатываемого проекта. Он является важнейшим инструментом при рассмотрении большего количества различных ситуаций, позволяющих выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения.

Цели бизнес-плана:

- определение степени реальности достижения намеченных результатов;
- убеждение круга лиц в целесообразности реорганизации существующей предпринимательской структуры или создания новой;
- привлечение внимания потенциальных инвесторов.

Бизнес-план – основной документ предлагаемой программы действий. Он содержит план предпринимательской деятельности предприятия (организации) на предстоящие, как правило, 3-5 лет с наибольшей детализацией на 1-ый год. На последние годы планируются наиболее важные показатели (объем производства продукции (услуг), затраты на производство или выполнение услуг, денежные поступления, инвестиции, источники их покрытия).

Разрабатывается бизнес-план специалистами предприятия (организации) при руководстве и участии руководителя. Составляют его для внешнего пользования, чтобы представить форму и ее предложения в наиболее выгодном свете вне компании (банкам, инвесторам и т.д.) и для внутреннего управления.

Специалисты акцентируют внимание на следующих наиболее значимых чертах бизнес-плана, способствующих более эффективной деятельности предприятия (организации) в условиях рынка.

Бизнес-план:

- а) стимулирует руководителей разрабатывать перспективы развития предприятия (организации);
- б) позволяет осуществлять более четкую координацию усилий по достижению поставленной цели и задач;
- в) устанавливает конкретные показатели для последующего контроля деятельности предприятия (организации);
- г) делает организацию более подготовленной к внезапным изменениям рыночной ситуации, повышает скорость ее адаптации к требованиям внешней среды;
- д) наглядно демонстрирует обязанности и ответственность руководителей организации на всех уровнях и др.

Бизнес-план начинается с всестороннего обдумывания идеи принятия решения и выбора направления разработки. При этом решают, какую постоянную стратегию выбрать (от разработки технологии и проверки ее, до обновления номенклатуры необходимого оборудования, организации производства, сбыта, поэтапного финансирования, привлечения капитала).

Данное учебное пособие содержит порядок разработки бизнес-плана для предприятий (организаций) социальной сферы.

Далее следует один из типовых примеров разработки бизнес-плана предпринимательской деятельности предприятия (организации).

2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

Структура

1. Введение.....
 2. Резюме.....
 3. Краткая характеристика предприятия (организации).....
 4. Характеристика продукции (услуг).....
 5. Анализ рынка и конкурентов.....
 6. План производства.....
 7. План маркетинговой деятельности.....
 8. Организационный план.....
 9. Правовое обеспечение деятельности предприятия (организации).....
 10. Оценка рисков и страхование.....
 11. Финансовый план.....
 12. Оценка эффективности бизнес-плана и определение срока его окупаемости.....
- Приложения.....

1. Введение

Полное наименование предприятия (организации)

Сокращенное:

Юридический адрес предприятия: 450000, Республика Башкортостан, город, район, деревня (село), улица, дом.

Телефон:

Предлагаемый проект: закупка оборудования, приобретение техники и др.

Стоимость проекта: сумма (тыс. руб.)

Данный бизнес-план составлен как:

- 1) дополнительное свидетельство о том, что для осуществления проекта необходимо получить кредит, который может быть погашен в короткий срок;
- 2) руководство к действию.

Задача данного бизнес-плана – спланировать предпринимательскую деятельность предприятия (организации) на ближайший период в соответствии с потребностями рынка и возможностью получения необходимых ресурсов.

2. Резюме

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана. Его объем не должен превышать 3 страниц машинописного текста. Пишется резюме после всех остальных разделов и включает ключевые слова бизнес-плана.

Задача резюме - в сжатой форме представить основные идеи бизнес-плана, а также при необходимости привлечь внимание и заинтересовать партнеров, инвесторов или кредиторов.

Бизнес-план посвящен обоснованию эффективности производства продукции (оказания услуг).

Цель этого раздела – кратко изложить основные положения предлагаемого проекта.

Ориентировочно можно выделить следующие позиции:

- А) цели и характер данного бизнеса;
- Б) планируемая стратегия выхода на рынок;
- В) прогнозируемые финансовые результаты;
- Г) требуемая сумма инвестиций, срок окупаемости проекта, места и цель вложения капитала.

В разделе должна быть представлена и документация по проекту.

Если продукция, технология ее производства содержат определенную коммерческую тайну, необходимо разъяснить в бизнес-плане каким образом она будет сохраняться.

Необходимо ссылка на организации, должностных лиц, чье согласие требуется для продажи права производства планируемой продукции (услуг). Следует показать социальную значимость разрабатываемого проекта.

3. Краткая характеристика предприятия (организации)

Сведения, которые должны быть включены в характеристику предприятия (организации) приведены ниже:

- полное и сокращенное наименование предприятия (организации), дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты;
- инициатор проекта;
- организационно-правовая форма предприятия (организации);
- размер уставного капитала;
- учредители предприятия (организации) с указанием их доли в уставном капитале;
- характеристики менеджеров высшего звена управления – директора предприятия (организации), главного бухгалтера (Ф.И.О, возраст, образование, квалификация, опыт работы в коммерческих структурах, в том числе в высшем и среднем звене управления);
- основной вид деятельности предприятия (организации);
- формулировка миссии предприятия (организации);
- оценка сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия (организации).

4. Характеристика продукции (услуг).

В данном разделе указывается сведения о производимой продукции (оказываемых услугах). О продукте (товаре) приводятся следующие сведения: область применения; какую потребность удовлетворяет; второстепенные области применения; показатели качества (долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, процент брака и др.); внешнее оформление и упаковка; патентная защищенность; описание преимуществ планируемого к производству продукта; сильные и слабые стороны товара (табл.1); сравнение с другими товарами; основные направления совершенствования продукции.

Таблица 1 Сильные и слабые стороны товара

№ п/п	Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон товара	Сильные стороны продукции	Слабые стороны продукции
1	Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на которой ориентирована ваша продукция?		
2	Изучены ли вами запросы ваших клиентов?		
3	Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?		
4	Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована?		
5	Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: - качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик? - цены? - стимулирование спроса? - места распространения?		

5. Анализ рынка и конкурентов

В этом разделе бизнес-плана следует уделить внимание следующим вопросам:

- определение емкости (размеров) рынка;
 - выявление тенденций изменения конъюнктуры рынка на перспективу;
 - выделение наиболее перспективных рынков сбыта;
- оценка основных конкурентов.

Таблица 2 Анализ конъюнктуры рынка

Показатели	Близлежащий город	Населенные пункты (в радиусе 100 км)	Удаленные рынки (за 100 км)
Уровень спроса	Высокий	Средний	Низкий
Уровень предложения	Высокий	Высокий	Средний
Уровень конкуренции	Высокий	Средний	Средний
Степень удовлетворения спроса	Высокий	Средний	Средний
Доля потребителей, готовых приобрести продукцию (услуги)			

Таблица 3 Анализ и оценка конкурентов

Характеристика документов	Основные конкуренты	
	I	II
1. Объем продаж (натуральные показатели), т		
2. Занимаемая доля рынка, %		
3. Уровень цены		
4. Рентабельность предприятия, %		
5. Качество продукции		
6. Затраты на производство, тыс. руб.		
7. Время деятельности предприятия, лет		

Раздел «Анализ рынка и конкурентов» может быть подразделен на два подраздела: «Рынки сбыта товаров (услуг)» и «Конкуренты на рынках сбыта».

В подразделе «Рынки сбыта товаров (услуг)» приводят описание прежде всего внутреннего рынка, где работает или будет работать предприниматель (показывают потребности, которые будут удовлетворяться намечаемой к производству продукцией). Если сформированного рынка нет, предусматривают возможность его организации. Приводят данные о продаже продукции, которая уже производилась, либо заменяющих ее товаров (услугах) и оценивают перспективы реализации новой продукции. Показывают, кем покупалась эта продукция, сколько ее потребляется или может потребляться ежегодно.

Оценивают рыночную конъюнктуру: емкость и перспективы развития рынка сбыта соответствующих товаров, на производстве которых предприятие намерено специализироваться. Рыночную конъюнктуру оценивают по выявленному спросу, в связи с чем проводят обследование (изучение) потребностей населения путем опроса, сбора заявок и др.

Для выявления предложения товаров анализируют имеющиеся их состав и объемы в организациях торговли, запасы на складах организаций, намечаемые организациями-конкурентами объемы производства и реализации продукции и др. При этом учитывают расположение организации: близость к крупным городам, наличие на территории магистральных дорог, запасы местного сырья для производства потребительских товаров и др. Эти факторы должны быть использованы с максимальной эффективностью.

Выбор потребителей осуществляют на основе проведенной ранее оценки рынков сбыта продукции. Наряду с определенными в договорах ценами следует учитывать сумму авансов, которые они могут выплачивать организации. При прочих равных условиях приоритет отдают тем покупателям, которые оплачивают продукцию по более высокой цене, перевозят ее своим транспортом, выделяют большую сумму аванса и т.д.

В подразделе «Конкуренты на рынках сбыта» следует показать преимущества своей продукции перед продукцией конкурирующих организаций. В этом разделе дают ответы на вопросы:

- существуют ли организации, выпускающие такие же товары (услуги), и сколько их;
- почему ту или иную организацию нужно считать конкурентом;
- какую часть рынка контролируют крупные организации;
- как обстоят дела у конкурентов с внедрением новых технологий, товаров, каковы их доходы;
- какова конкурентоспособность товаров организации и аналогичных товаров других производителей на рынке;
- как можно расширить или сузить ассортимент, увеличить или уменьшить

- объемы выпуска продукции и услуг в зависимости от конкуренции;
- на какой стадии жизненного цикла товара или услуги организация хочет вывести их на рынок;
 - на какие рынки следует продвигать новые товары;
 - какие товары нужно снять с производства;
 - в каких вопросах сфера деятельности организации является предметом наиболее жесткой конкуренции;
 - как обстоит дело с рекламой товаров у конкурентов, услугами каких рекламных фирм они пользуются;
 - каковы основные технико-экономические показатели продукции конкурентов (качество, дизайн и т.д.);
 - каковы цены на аналогичные товары у конкурентов;
 - каковы планы конкурентов по увеличению их доли на рынках, увеличению объема продаж товаров и повышению эффективности производства;
 - в чем сильные и слабые стороны конкурентов;
 - какова рыночная стратегия у конкурентов и с помощью, каких средств они обеспечивают ее реализацию;
 - каких действий можно ожидать от конкурентов в будущем;

Собранные и проанализированные данные можно представить в виде таблиц 2,3. Раздел следует закончить описанием перспектив расширения номенклатуры своей продукции (услуг) в сравнении с соответствующими перспективами конкурентов.

6. План производства

В разделе «План производства» показывают сложившуюся и перспективную структуру производства продукции (услуг), имеющиеся производственные мощности и планируемое их изменение по годам, где и как будут закуплены необходимое оборудование, сырье, материалы; будет ли проводиться кооперация и в каких вопросах; какие возможны затруднения при организации производства; где и у кого и на каких условиях будут закупаться сырье и материалы; каков имидж поставщиков и имеется ли опыт работы с

ними. Следует также выяснить, есть ли какие-либо ограничения в объемах производства и поставок ресурсов.

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

Структура этого раздела бизнес-плана следующая:

- 1) составляется производственная программа, где определяют объемы производства, объемы реализации (таблица 4-6);
- 2) схема технологического процесса;
- 3) потребность в основных фондах, ГСМ, электроэнергии, воды и др. (таблицы 7-9).

В описании технологического процесса указываются:

- требуемые производственные мощности;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в сырье, материалах, контроль качества и дисциплина поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- подготовка производства;
- контроль качества продукции.

В требованиях к квалификации и наличию необходимого персонала дается характеристика: производственного персонала; инженерно-технического персонала; административного персонала; условий труда; формы оплаты и стимулирования труда.

Таблица 4 Планируемое производство и реализация продукции предприятия

Наименование	Производство	Реализация
Продукция А		
Продукция Б		
Продукция В		

Таблица 5 План производства продукции в ценах реализации

Наименование	Количество	Цена реализации, руб./за 1 ед.	Сумма всего, тыс. руб.
Продукция А			
Продукция Б			
Продукция В			
ИТОГО	Х	Х	

Таблица 6 Планируемая реализация продукции

Наименование	Кол-во	Выручка		Затраты		Прибыль, убыток
		всего, тыс. руб.	на 1 ед. руб.	всего, тыс. руб.	на 1 ед., руб.	
Продукция А						
Продукция Б						
Продукция В						
ВСЕГО						

Таблица 7 Планируемый расход потребления воды

Показатели	Количество, куб. м	Сумма, тыс. руб.
Январь		
Февраль		
Март		
Апрель		
Май		
Июнь		
Июль		
Август		
Сентябрь		
Октябрь		
Ноябрь		
Декабрь		
ВСЕГО		

Таблица 8 Баланс потребления электроэнергии

Наименование	Потребление электро-энергии, тыс. кВт/час	Всего, тыс. руб.
Автогараж		
Стройцех		
Цех		
Магазины		
Административные здания		
Котел ьная		
Баня		

Центральный склад		
ВСЕГО		

Таблица 9 Баланс потребления природного газа

Наименование	План потребления тыс. м ³	Всего, тыс. руб.
Котельная		
Сушилка№1		
Сушилка№2		
ВСЕГО		

- 4) потребность в персонале и заработной плате (таблица 10)
- 5) калькуляция себестоимости продукции (услуг) (таблица 11)

Таблица 11 Калькуляция себестоимости продукции (услуг)

Статьи затрат	Продукция А		Продукция Б		Продукция В	
	всего затрат, тыс. руб.	на 1 ед., руб.	всего затрат, тыс. руб.	на 1 ед., руб.	всего затрат, тыс. руб.	на 1 ед., руб.
Валовое производство						
Оплата труда						
Амортизация						
Текущий ремонт						
Электроэнергия						
Услуги автотранспорта						
Газ						
Водоснабжение						
Прочие затраты						
Общехозяйственные и производственные расходы						
Всего затрат						
Затраты труда, ч/ч						

7. План маркетинговой деятельности

В этом разделе бизнес-плана определяется стратегия маркетинга, заключающаяся в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке.

План маркетинга предусматривает следующие разделы:

1. Выбор системы распространения товара (рис. 1).
2. Анализ ценовой политики и методы ценообразования.
3. Реклама.
4. Методы стимулирования продаж, формирования спроса и организация послепродажного сервиса.

Для выбора системы распространения товара нужно изучить возможные каналы распределения товаров. Они представлены в виде схемы на рис.1.



Рис.1 Схема возможных каналов распределения товаров

При разработке системы ценообразования необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- какой способ ценообразования используется организацией;

- какие цены установлены на товары;
- в какой степени цены отражают издержки, спрос, конкурентоспособность товара;
- будут ли соответствовать устанавливаемые цены на товары тому имиджу, который руководитель предприятия (организации) старается создать; каково отношение покупателей к установленным предприятием (организацией) ценам;
- каковы будут эластичность спроса, реакция покупателей на повышение или понижение цен на товары;
- каково действие предприятия (организации) в случае, когда конкуренты снижают цены.

Наиболее распространенный метод определения цен на товары (услуги) представлен формулой 1.

$$Ц = (C_c + П) + НДС,$$

где C_c – полная себестоимость единицы продукции, руб.;

$П$ – планируемый размер прибыли на единицу продукции, руб.;

НДС – налог на добавленную стоимость на единицу продукции, который определяется от цены предприятия на единицу продукции ($C_c + П$) по установленной ставке НДС, %.

Важное направление маркетинговой деятельности - реклама. В бизнес-плане предусматривают цели рекламы, средства, выделяемые на нее; определяют связь между активизацией рекламной работы и изменениями объема сбыта и прибыли.

Этапы разработки рекламной стратегии:

- 1) определение целей рекламы;
- 2) решение о рекламном обращении;
- 3) планирование средств распространения информации;
- 4) разработка рекламного бюджета;
- 5) оценка эффективности рекламы.

Планирование средств распространения рекламной информации

происходит в три этапа:

- определение основных параметров рекламы;
- отбор основных средств распространения рекламной информации и ее конкретных носителей;
- определение периодичности рекламных обращений;

Важно правильно определить наиболее эффективные виды рекламы на основе анализа рекламной деятельности и ее эффективности за предыдущий период. При этом учитываются слабые и сильные стороны отдельных ее видов. Например, преимущества газетной рекламы - в ее доступности, массовости, относительной дешевизне, возможности частого повторения; слабые стороны – малая выразительность, «растворенность» в большом информационном материале и т.д.

Эффективность рекламы определяют путем сопоставления затрат на нее с прогнозируемым увеличением объема реализации и массы прибыли. Сумма прибыли от рекламной деятельности исчисляется в виде разницы между дополнительной выручкой от реализации продукции, полученной за счет рекламной деятельности, и затратами на эту деятельность.

Стимулирование сбыта может включать: кредит, скидки, премии, льготные сделки, выставки продажи и т.д.

Наиболее распространенным методом разработки стратегии маркетинга бизнес-плана является SWOT-анализ. Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: (SWOT) Strengths – силы, Opportunities – возможности, Threats – угрозы.

Идея SWOT – анализа заключается в следующем: а) изучение потенциала предприятия (организации) с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон предприятия (организации) в соответствии с ее ограниченными возможностями.

1. **Сильные стороны** – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут способствовать эффективности работы предприятия (например,

хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высококачественная продукция, компетентность, низкие издержки, современная технология, высокое качество продукции, защищенность от сильного конкурентного давления, наличие финансовых ресурсов, хорошая репутация у потребителей).

Сила может заключаться также в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкретных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны важны, поскольку могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Если сильных сторон недостаточно для того, чтобы сформировать на их основе успешную стратегию, то руководство предприятия (организации) должно создать базу, на которой эта стратегия могла бы остановиться.

2. Слабые стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе предприятия (например, высокие фиксированные издержки, устаревший дизайн продукции и растянутые графики поставок, низкая рентабельность, недостаточное знание рынка, конкурентные недостатки, отсутствие квалифицированных специалистов, недостаточный управленческий опыт, кредитная задолженность, недостаточная гибкость производства, сильная зависимость от поставщиков).

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

Успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают предприятие уязвимым, мешают его деятельности или не дают ему использовать привлекательные возможности. Принцип здесь простой: организационная стратегия должна полностью учитывать сильные и слабые стороны предприятия и его конкурентные возможности.

Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт предприятия, или выполнению которого помешают его слабые стороны.

3. Возможности – это внешние факторы, которые благоприятствуют предприятию (например, эффективные каналы сбыта, соответствие законодательству, наличие роста сегментов рынка, надежность поставок ключевых компонентов, процесс реорганизации у конкурента, возможность выхода на новые рынки, перехода к более эффективным стратегиям, привлечение иностранных инвесторов, льготного налогообложения, снижения процентных ставок по банковским кредитам, появление новых технологий, снижение цен на сырье, снижение экспертных тарифов).

Главным достоинством предприятия является то, что оно делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами. В действительности главными его достоинствами могут быть: высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск продукции высокого качества; ноу-хау в создании и функционировании систем быстрого и четкого выполнения заказов; возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание. Обычно главное достоинство связано с опытом и мастерством в осуществлении определенных видов деятельности или с размахом и глубиной технологических возможностей оно заключается в людях (в сотрудниках предприятия), а не в статье активов баланса. Важность главного достоинства для разработки стратегии определяется тем, что оно: усиливает способность предприятия находить определенные рыночные возможности; может обеспечить предприятию конкурентное преимущество на рынке; может стать основой стратегии.

4. Угрозы – внешние факторы, которые вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы предприятия (например, укрепление внутренней валюты, которое будет делать импорт конкурента более дешевым, а экспорт более дорогим; недавний ввод на рынок новой конкурентной продукции; старение кадров и нехватка необходимых

квалификаций, появление новых конкурентов, роста продаж замещающих продуктов, неблагоприятной политики правительства, затухание делового цикла, возрастание силы торга у поставщиков, изменения вкуса покупателей, неблагоприятных демографических изменений) или риски (сокращение прибыли, снижение цены, увеличение простоев, рост аварийности, непредвиденные затраты).

Угрозу могут представлять: появление более дешевых технологий; внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок, являющийся оплотом вашего предприятия (организации), иностранных конкурентов с низкими издержками; новые правила, наносящие предприятию большой ущерб, чем другим; уязвимость при повышении процентных ставок; неблагоприятные демографические изменения и т.д.

Возможности и угрозы не только влияют на положение предприятия, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Чтобы соответствовать положению предприятия, стратегия должна: быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям предприятия; обеспечивать защиту от внешних угроз. Важной частью SWOT – анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, а также выводы расположения предприятия и необходимости стратегических изменений.

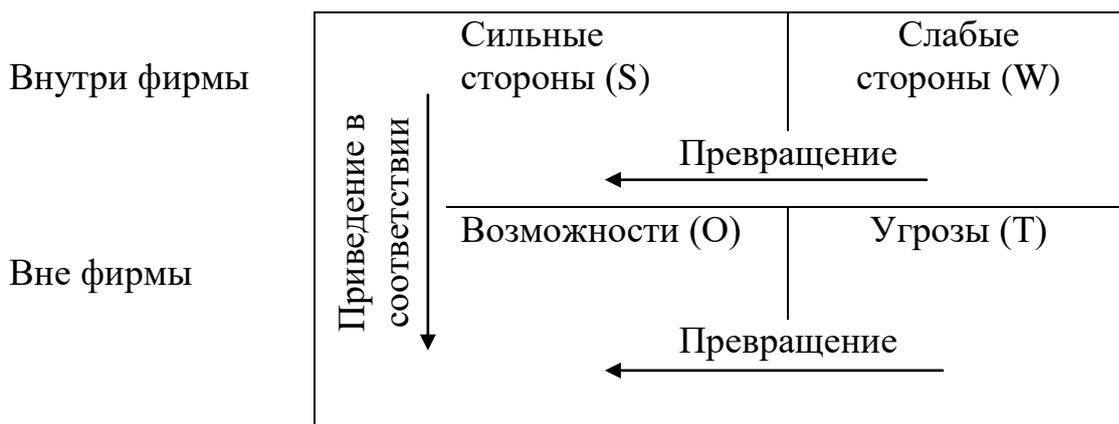


Рис.2. Схема проведения SWOT – анализа

SWOT – анализ проводится в пять этапов. *На первом этапе* изучаются сильные стороны предприятия (организации) – ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров;
- цена товара (услуги);
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых предприятием (организацией);
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение предприятия (организации);
- инфраструктура;
- системы маркетинга и менеджмента и др.

На втором этапе изучаются слабые стороны предприятия (организации). Этап начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится «дерево» показателей конкурентоспособности товаров. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным «деревом». Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам предприятия (организации).

На третьем этапе изучаются факторы макросреды предприятия (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз предприятию и своевременного предотвращения убытков.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности предприятия (капитал, активы, патенты и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон предприятия.

На пятом этапе SWOT – анализа согласуются силы с возможностями формирования проекта стратегии развития предприятия.

После составления таблицы SWOT целесообразно ответить на следующие вопросы о стратегии предприятия (организации):

- имеет ли предприятие какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться его стратегия?

- делают ли предприятие слабые стороны уязвимым в конкурентной борьбе и /или лишают его возможности использовать определенные перспективы отрасли? Какие слабые стороны должна сгладить стратегия?

- какие возможности отрасли может использовать предприятие (организация) со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу? Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения предприятия (организации)?

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту?

Таблица 12 Перечень характеристик SWOT - анализа

Потенциальные внутренние сильные стороны:	Потенциальные внешние Возможности:
<ul style="list-style-type: none"> ● Полная компетентность в ключевых вопросах ● Адекватные финансовые ресурсы ● Хорошее впечатление, сложившееся о предприятии у покупателей ● Признанный лидер рынка ● Хорошо проработанная функциональная стратегия ● Экономия на масштабах производства ● Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов ● Собственная технология ● Более низкие издержки 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка ● Расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов ● Способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции ● Вертикальная интеграция (вперед или назад) ● Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках

<p>(преимущества по издержкам)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лучшие рекламные компании • Опыт в разработке новых товаров • Проверенный менеджмент • Большой опыт (опережение по кривой опыта) • Лучшие возможности производства • Превосходные технологические навыки • Другое 	<ul style="list-style-type: none"> • Ослабление позиций предприятий-конкурентов • Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке • Появление новых технологий • Другое
<p>Потенциальные внутренние слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нет четкого стратегического направления развития • Устаревшее оборудование • Низкая прибыльность из-за... • Недостаток управленческого таланта и умения • Отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности • Плохо зарекомендовавшая себя стратегия предприятия • Внутренние производственные проблемы • Отставание в области исследований и разработок • Слишком узкий ассортимент продукции • Неудовлетворительный имидж на рынке • Плохая сбытовая сеть • Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности • Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии • Себестоимость каждого 	<p>Потенциальные внешние угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками • Рост продаж продуктов-субститутов • Медленный рост рынка • Неблагоприятное изменение курса политики иностранных правительств • Дорогостоящие законодательные требования • Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса • Растущая требовательность покупателей и поставщиков • Изменение потребностей и вкусов покупателей • Неблагоприятные демографические изменения • Другое

изделия выше, чем у основных конкурентов • Другое	
---	--

Если руководство предприятия (организации) не знает его сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, то оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению предприятия (организации). Поэтому SWOT – анализ является необходимым компонентом стратегической оценки этого положения.

После выявления конкретного перечня сильных и слабых сторон предприятия (организации), а также угроз и возможностей, необходимо установить связи между ними. Для установления подобного рода связей составляет матрица SWOT (табл. 13).

Таблица 13. Матрица SWOT – анализа предпринимательской деятельности

Внешняя среда Предприятие	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	поле СиВ (сила и возможности)	поле СиУ (сила и угрозы)
Слабые стороны	поле СлВ (слабость и возможности)	поле СлУ (слабость и угрозы)

На пересечении образуются четыре поля: поле СиВ (сила и возможности); поле СиУ (сила и угрозы); поле СлВ (слабость и возможности); поле СлУ (слабость и угрозы). На каждом поле необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения предприятия (организации).

Для поля СиВ – следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон (предприятия) организации для того, чтобы получить отдачу

от появившихся возможностей.

Для поля СлВ – стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся на предприятии (организации) слабости.

Для поля СиВ – стратегия должна предполагать использование силы предприятия (организации) для устранения угроз

Для поля СлУ – предприятие должно вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы избавиться от слабости, так и попытаться и предотвратить нависшую над ней угрозу.

В приложении 1 представлен вариант исходных данных для SWOT – анализа.

8. Организационный план

В разделе «Организационный план» приводятся информация, характеризующая организационную структуру предприятия (организации), сведения о ее персонале. Указывают состав и функции подразделений, способ организации координирования и взаимодействия подразделений и служб, характеризуют схему управления предприятием.

По характеристике численного состава и кадровой политики предприятия определяют потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, формы привлечения работников к труду (постоянная работа, совместительство, работа на дому и т.д.), заработную плату по профессиям, наличие и соотношение квалифицированных и неквалифицированных работников; материальные льготы, режим труда, возраст и образование работников, опыт работы, функциональные обязанности, права, порядок отбора; систему планирования профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров.

В данном разделе должна быть раскрыта организационно-правовая форма хозяйствования. Здесь обосновывается организационная

структура предприятия (линейная, функциональная, штабная, матричная), производится оценка оргструктуры.

Одним из показателей оценки эффективности организационной структуры является интегрированный показатель (К э.ф.у.):

$$К \text{ э.ф.у.} = 1 - (Зу \times Куп / \Phi_o \times \Phi_v), \text{ где}$$

Зу – затраты на управление, приходящиеся на 1 работника аппарата управления;

Куп – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

Фв – фондовооруженность;

Фо – фондоотдача.

Определяются потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, формы привлечения к труду, оплата труда по профессиям, материальные льготы, система премирования, режим труда, возраст и образование работников, опыт работы, пути повышения квалификации кадров.

Указываются состав и функции подразделений, способ организации координирования и взаимодействия подразделений и служб. В приложениях можно указать организационную структуру и структуру управления предприятия (организации).

При составлении организационного плана может быть применен COPS - анализ (культура, организация, люди, системы). Схематично его можно представить следующим образом (рис.3). В соответствии с COPS - анализом уровень культуры определяется ответом на следующие вопросы:

1. Отождествляют ли себя с организацией ваши сотрудники, считают ли они, что «успех компании» напрямую выгоден им?

2. Считаю ли ваши сотрудники что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплоченным?

3. Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников?

4. Поощряются ли откровенные высказывания работников с тем, что они думают о предприятии (организации)?

5. Поощряет ли предприятие (организация) рационализаторские предложения и творчество персонала?

6. Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?

7. Во всех ли подразделениях делают упор на качество?

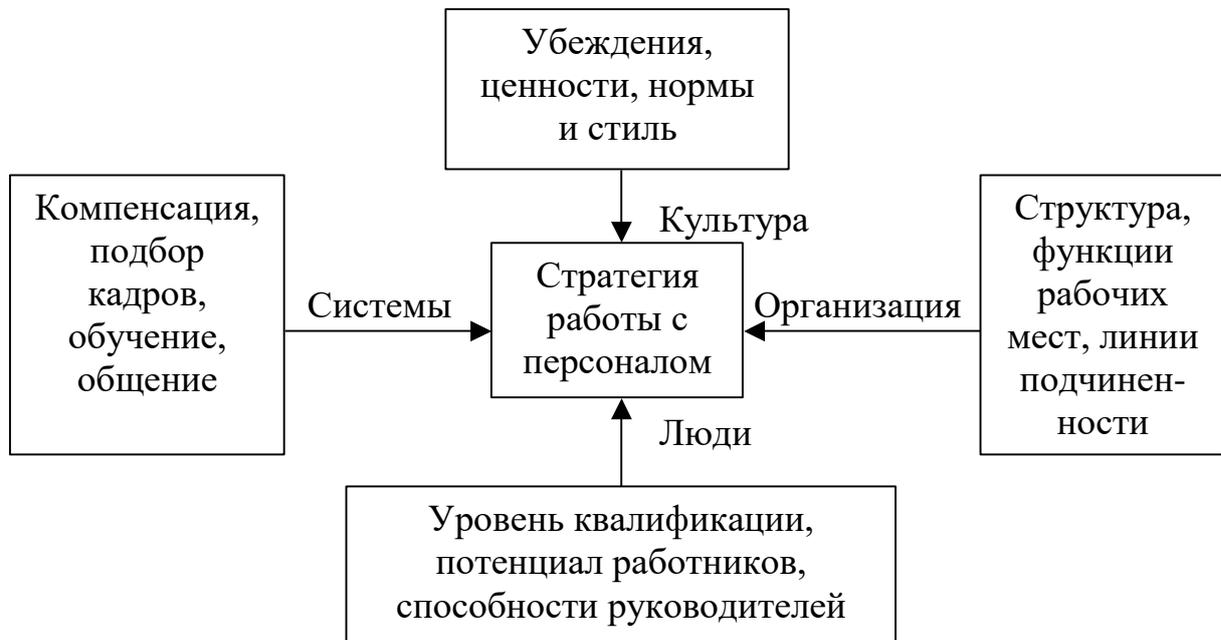


Рис. 3. Четыре «измерения» стратегии работы с персоналом (COPS – анализ)

При низком ее уровне разрабатываются меры по совершенствованию управления предприятием (организацией) и программы работы с персоналом, реализация которых способствует эффективной конкуренции в этой области с другими хозяйствующими субъектами.

9. Правовое обеспечение деятельности предприятия (организации)

В разделе «Правовое обеспечение работы предприятия (организации)» приводится информация, связанная с созданием и правовым обеспечением деятельности организации: дата создания и регистрации, где и кем зарегистрирована, учредительные документы, форма собственности, пайщики, акционеры, число выпущенных и находящихся в обращении акций (для акционерных обществ). Должны быть показаны особенности правовой системы в вопросах налогов, патентной защиты, правила, запрещающие использование определенных материалов и видов деятельности.

В данном разделе указывается: нормативно-законодательная база, регламентирующая деятельность предприятия (организации); цель создания предприятия (организации); органы управления и контроля за финансово-хозяйственной деятельностью; регламентация труда специалистов и работников, а также наемных (сезонных) работников.

Например, производственный кооператив является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом на правах собственности, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и печать. От своего имени может заключать договора, приобретать имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом, ответчиком в арбитраже, суде и т.д.

10. Оценка рисков и страхование

Значение этого раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, не могут быть достигнуты полностью или частично.

Составляется перечень простых рисков, из которых выбираются наиболее важные для данного проекта. Особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам. Следует указать вероятность их возникновения и возможные ущербы, провести анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, показать меры по их профилактике и нейтрализации, наметить

программу страхования от рисков.

Возможные риски и источники их возникновения.

1. Финансово-экономические (коммерческие) риски:

- риск, связанный с реализацией продукции;
- риск, связанный с перевозкой сырья и продукции.

2. Политические риски:

- риск, связанный с непредвиденными политическими событиями;
- неожиданные правительственные постановления (об изменениях в

законах другие).

Источники возникновения рисков:

- 1) недостаточная информация о спросе на данный товар;
- 2) поверхностный анализ рынка;
- 3) недооценка своих конкурентов;
- 2) падение спроса на данный товар и другие.

Действие перечисленных рисков можно ограничить путем проведения строгой проверки финансового положения и репутации партнера или клиентов.

Таблица 14 Финансово-экономические риски

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Снижение платежеспособности потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен на сырье, материалы, перевозки
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов или снижение объема производства

11. Финансовый план

В этом разделе бизнес-плана планируется финансовое обеспечение деятельности организации с целью эффективного использования денежных средств. Здесь приводится информация, характеризующая финансовое состояние хозяйства: доходы и расходы, движение денежных средств, балансовый отчет. Необходимо указать себестоимость единицы продукции по видам и ее структуру, цену реализации. Также раздел предусматривает расчет точки безубыточности и график безубыточности производства отдельного вида продукции.

Таблица 15 Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Величина показателя, тыс. руб.
1. Чистая сумма продаж (выручка от реализации)	
2. Затраты на производство — всего в т.ч. сырье и материалы заработная плата с начислениями амортизационные отчисления прочие расходы	
3. Валовая прибыль (1-2)	
4. Коммерческие расходы	
5. Расходы на содержание аппарата управления	
6. Прибыль до выплаты процентов и налогов (3-4-5)	
7. Проценты по долгосрочным кредитам	
8. Налоги, относимые на финансовые результаты	
9. Прочие платежи	
10. Балансовая прибыль (6-7-8-9)	
11. Налог на прибыль	
12. Чистая прибыль (10-11)	
13. Дивиденды по акциям	
14. Резервный фонд	
15. Фонд накопления	
16. Фонд потребления	
17. Нераспределенная прибыль (12-13-14-15-16)	

Прогноз точки безубыточности должен дать ответ на вопрос, какое количество продукции нужно и по какой цене, чтобы окупились расходы

предприятия. После того, как расходы окупятся, продажа продукции в последующим будет приносить прибыль.

Составной частью финансового плана является план доходов и расходов, который показан в таблице 15.

Баланс денежных расходов и поступлений (табл. 16) позволяет оценить, сколько денег необходимо вложить в проект, проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит проверить будущую ликвидность

Таблица 16 Баланс денежных расходов и поступлений

Наименование статьи	Величина показателя, тыс. руб.
1. Денежные средства в наличии на начало периода	
2. Поступление денежных средств — всего в т.ч. выручка от реализации ссуды, кредиты и др. поступления прочие поступления	
3. Текущие денежные платежи на сторону - всего в т.ч. покупка сырья, материалов заработная плата платные услуги арендные услуги проценты за кредит реклама, аудит, консультации прочие общехозяйственные и общепроизводственные расходы страховые платежи прочие расходы	
4. Прочие денежные платежи на сторону — всего	
5. Всего денежных платежей на сторону (3+4)	
6. Денежные средства на конец периода (1+2-5)	

Прогнозный баланс активов и пассивов (табл.17) организации составляется на начало и конец года и имеет важное значение для потенциальных инвесторов и кредиторов, поскольку он позволяет оценить, какие именно активы наращиваются и за счет каких средств.

Таблица 17 Прогнозный баланс активов и пассивов

Активы	На начало года	На конец года	Пассивы	На начало года	На конец года
Оборотные активы - всего, в т.ч.: - денежные средства - ценные бумаги - дебиторская задолженность - товарные и производственные запасы - незавершенное производство - другие оборотные активы			Оборотные пассивы - всего, в т.ч.: -кредиты и займы -кредиторская задолженность по оплате груза -прочая кредиторская, задолженность		
Внеоборотные активы - всего, т.ч.: - здания, сооружения и оборудование - капитальные вложения - долгосрочные финансовые вложения - другие внеоборотные активы			Основные пассивы - всего, в т.ч.: -акционерный капитал - нераспределенная прибыль -долгосрочные заемные средства -краткосрочные заемные средства -кредиторская задолженность -другие основные пассивы		
Всего абсолютных активов			Всего абсолютных пассивов		

Обобщенный финансовый план показан в таблице 18.

Таблица 18 Финансовый план предприятия

Наименование	Всего, тыс. руб.	В том числе		
		Денежные средства	взаимозачет	
Поступление				
Расходы				
Налоги				
Заработная плата				
Электроэнергия				
Газ				
ГСМ				
Вода				
Зап. части				
Стройматериалы				
ТМЦ				
Основные средства				

В таблице 19 расписаны налоги (возможно внесение оперативных изменений).

Таблица 19 Платежи в бюджет и внебюджетные фонды по видам налогов

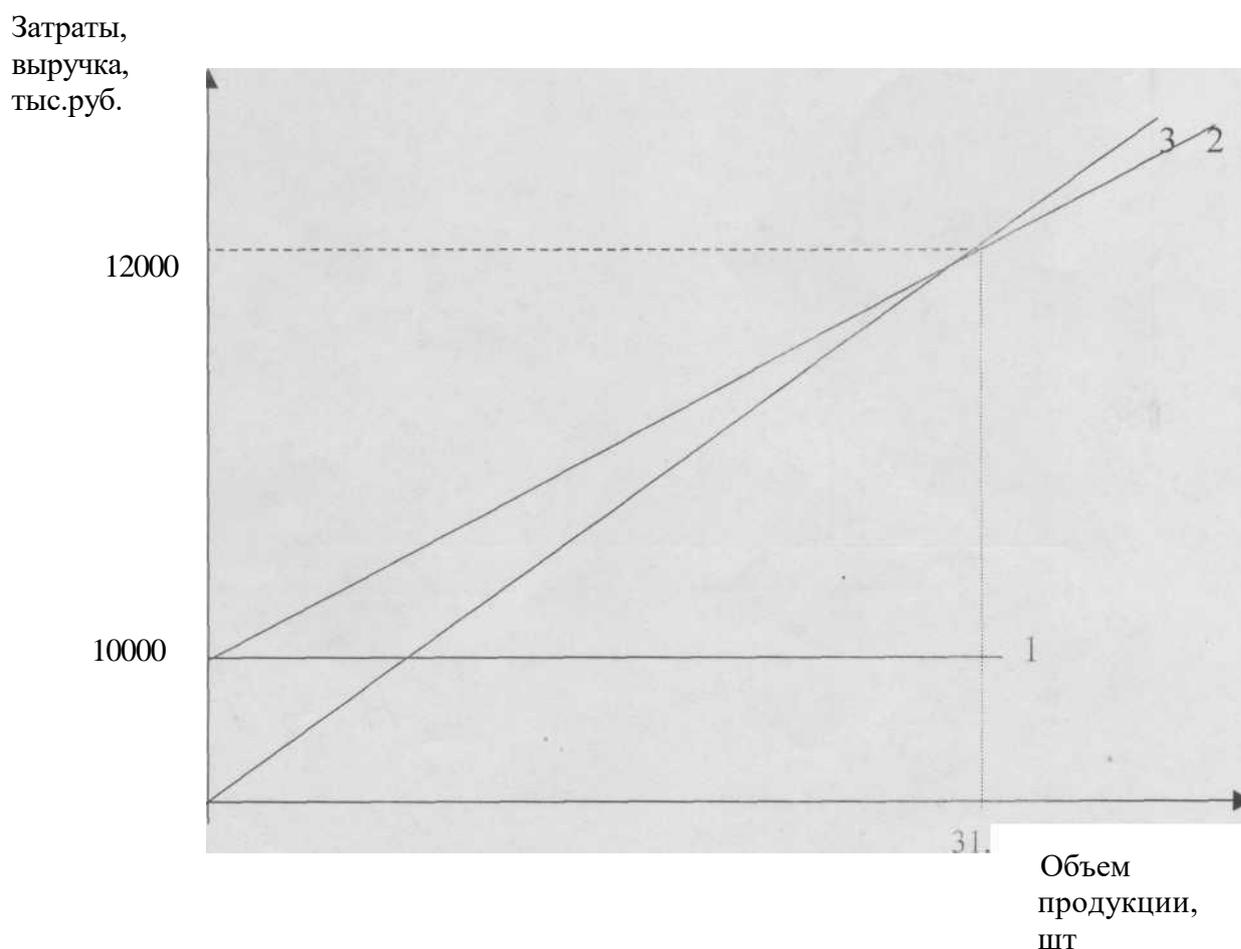
Наименование	Платежи, всего, тыс. руб.
Пенсионный фонд	
Фонд социального страхования	
Фонд медицинского страхования	
Фонд медицинского страхования	
Фонд социального страхования от несчастных случаев	
Налог на землю	
Налог на содержание милиции	
Налог с продаж	
Подходный налог	
ИТОГО	

Составление графика безубыточности производства позволяет предприятию определить какой объем продукции (оказываемых услуг) необходимо произвести (выполнить) для перехода от простого воспроизводства в расширенное (в прибыль) и какие затраты для этого необходимо произвести предприятию (организации).

Пример. Точка безубыточности = постоянные затраты / (1 - а)

а = переменные затраты на единицу продукции / цена единицы продукции

График точки-безубыточности представлен на рисунке 4.



Линии:

- 1- постоянные затраты
- 2- переменные затраты
- 3- прямая $x = y$

Рис. 4. График точки безубыточности производства

12. Оценка эффективности бизнес плана и определение срока его окупаемости

Оценка осуществляется по 4 показателям:

- индексу рентабельности PI (приложение 2)
- чистой приведенной текущей стоимости NPV (приложение 2)
- внутренней норме прибыли IRR (приложение 2)
- сроку окупаемости (приложение 3)

Индекс рентабельности PI вычисляется по формуле:

$$PI = \sum \frac{Bt}{(1+r)^t} : \sum \frac{Ct}{(1+r)^t}$$

Где Bt – доходы в год t ;

Ct - затраты в год t ;

$(1+r)^t$ – множитель, показывающий возрастание денег во времени или показатель компаундирования;

r – ставка процента.

Если $PI > 1$, проект можно принять к реализации (как в нашем случае);

если $PI < 1$, то проект невыгоден;

если $PI = 1$, проект безубыточен.

Чистая приведенная текущая стоимость NPV равна разности между текущей стоимостью потока будущих доходов и текущей стоимостью будущих затрат на осуществление проекта на весь срок. Также NPV можно рассматривать как текущую стоимость дохода от сделанных капиталовложений.

$$NPV = \sum \frac{Bt - Ct}{(1 + r)^t}$$

Если $NPV > 0$, проект можно принять к реализации (как в нашем случае);
если $NPV < 0$, то проект невыгоден;

Внутренняя норма прибыли IRR равна ставке процента r , при которой суммарные выгоды равны расходам. Она показывает ожидаемую доходность проекта и, следовательно, максимально допустимый относительный уровень расходов. Если план полностью финансируется за счет кредита банка, то значение **IRR** показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

$$IRR = r_1 + (r_2 + r_1) \cdot \frac{0 - NPV_1}{NPV_2 - NPV_1}$$

Ставка Центробанка на сегодняшний день установлена 10,5%.

$IRR = (\text{полученное значение должно быть}) > 10,5\%$

ПРИМЕЧАНИЕ:

При составлении бизнес-плана необходимо следить за изменениями в налоговых отчислениях, а также за изменениями ставок Центробанка (приложение 4).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ананьин А.Д., Юхин Г.П., Нешитая Г.Ф. Бизнес-планирование в дипломных проектах по механизации производства и переработки продукции животноводства. Учеб. пособие. - Уфа: БГАУ, 2002 - 105 с.
2. Бизнес-план. Методические материалы. /Под ред. Р.Г. Маниловского. – М.: «Финансы и статистика», 2001.
3. Бизнес-план. Методические материалы – 3-е изд., доп. /Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. – М.: «Финансы и статистика», 2000.
4. Бизнес-план инвестиционного проекта. Практ. пособие. – М.: Эксперт. бюро, 2000.
5. Липсец И.В. Бизнес-план – основа успеха. Практ. пособие – 2-е изд. – М.: «Дело», 2002.
6. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 2002-96 с.
7. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб.пособие для студ.высшего пед.учеб.заведений / М.И. Золотов, В.В.кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 432с.
8. Сборник бизнес-планов: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация. Учебно-практическое пособие. – М.: «Финансы и статистика», 2001.
9. Справочник директора предприятия. /Под ред. М.Г. Лапусты. - М: ИНФРА-М, 2002 - 832 с.
10. Стратегический менеджмент. А.И.Попов, И.О.Коробейников. М., 2004
11. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001 - 160 с.
12. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. – М.: «Тандем», 2002.

Приложение 1

Исходные данные для SWOT – анализа

Показатели по конкретному товару данной группы	Значения показателей			
	Конкуренты			Предприятие
	1	2	3	
1. Число посетителей	100	120	114	4
2. Цена товара (услуги)	340	320	310	350
3. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
4. Показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
5. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
6. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
7. Удельный вес высококвалифицирован ных кадров	0,3	0,43	0,35	0,5
8. Географическое расположение товара	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
9. Товарная марка предприятия	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
10. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
11. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
12. Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед.	150	60	110	140

Приложение 3

Расчет срока окупаемости

Годы (t)	Расходы (Ct)	Доходы (Bt)	Расходы нарастающим итогом (Ct)	Доходы нарастающим итогом (Bt)	Условие: не окупается (-), окупается (+)
1					
2					
3					
4					
5					
Сумма					

Коэффициенты дисконтирования

Годы	Ставки банковского процента			
	10%	15%	20%	25%
1	1,1	1,15	1,2	1,25
2	1,21	1,32	1,44	1,56
3	1,33	1,52	1,72	1,95
4	1,46	1,76	2,07	2,44
5	1,61	2,01	2,48	3,05
6	1,77	2,31	2,98	3,81
7	1,94	2,66	3,58	4,77
8	2,14	3,06	4,29	5,96
9	2,36	3,52	5,16	7,45
10	2,59	4,05	6,19	9,31

Промежуточные коэффициенты дисконтирования определяются расчетным путем.

Значения r_1 и r_2 определяются расчетным путем по данным вышеприведенной таблицы

Например:

$r_1=14\%$ находится в интервале 10% и 15%. Для 1-го года интервал составляет 0,05 (разность (15%-10%) = (1,15-1,1)).

Шаг интервала равен $0,05/5$ (пять значений от 10% до 15%) = 0,01. Отсюда находим $r_1=14\%$: $1,15-0,01=1,14$. Аналогично для каждого года.