

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра «Техносферная и информационная безопасность»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Бизне-планирование Б1.В.05**  
(код и наименование дисциплины в соответствии с РУП)

**Направление подготовки (специальность) 20.03.01 «Техносферная  
безопасность»**  
**Профиль образовательной программы БЖД в техносфере**  
**Форма обучения заочная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>
<b>1.1Лекция № 1 Базовые сведения для составления бизнес-плана</b>
<b>1.2Лекция № 2 Структура бизнес плана</b>
<b>1.3Лекция № 3 Производственное и финансовое планирование</b>
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий ..</b>
<b>2.1Практическое занятие 1 Базовые сведения для составления бизнес-плана</b>
<b>2.2Практическое занятие 2 Структура бизнес-плана.</b>
<b>2.3Практическое занятие 3 Производственный план промышленных предприятий, сферы услуг и малого бизнеса.</b>
<b>2.4Практическое занятие 4 Планирование инвестиций.</b>

## **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

### **Лекция 1 (Л-1) Базовые сведения для составления бизнес-плана**

- 1.Место и функции бизнес-плана в деятельности предприятия в рыночной экономике.
- 2.Отличие бизнес-планирования от директивного планирования.
- 3.Задачи бизнес-планов.
4. Особенности бизнес-планов различных типов предприятий и различных экономических задач.
5. Различия между стратегическим и оперативным планированием.
6. Классификация методов анализа деловых ситуаций.
7. Анализ деловых ситуаций на основании данных, полученных анкетированием.

#### **1 вопрос. Место и функции бизнес-плана в деятельности предприятия в рыночной экономике.**

Одним из методов планирования хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики является Бизнес-план.

Он является объективной оценкой собственной деятельности фирмы, необходимым инструментом принятия проектно-инвестиционных решений, связанных с взаимодействием фирмы с внешней средой.

Бизнес-план является целевым, программным документом, который представляет собой систему:

- расчётов;
- технико-экономических обоснований;
- совокупность экономических показателей;
- описание мер и действий.

Бизнес-план позволяет очертить круг проблем, с которыми сталкивается предприятие при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде. Поможет определить и обеспечить пути решения этих проблем. Он ориентирован на достижение успеха, главным образом, в финансово-экономической деятельности.

Существуют различные цели инвестирования и соответственно цели составления бизнес-плана. В соответствии с этими целями принято выделять следующие типы бизнес-планов:

*Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта* - изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

#### **Функции бизнес- плана:**

1. Обоснование стратегии и тактики хозяйственного поведения, что особенно необходимо вновь создаваемым предприятиям, а также действующим предприятиям при разработке ими новых направлений деятельности.

2. Планирование и прогнозирование результатов деятельности в традиционном для отечественной экономики понимании (как разработка возможно более полной программы деятельности) и определение целей развития в части реализации индикативных методов планирования, планов развития бизнеса.

3. Привлечение инвесторов, что особенно важно для дорогостоящих широкомасштабных, фундаментальных проектов.

При оценке эффективности бизнес- планов различают:

- 1) коммерческую или финансовую эффективность;
- 2) бюджетную эффективность, которая отражает финансовые последствия реализации проекта с точки зрения его влияния на формирование федерального, регионального или местного бюджета;

3) социально-экономическую эффективность, оценивает затраты и результаты, связанные с реализацией проекта.

Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана инвестиционного проекта, руководитель проекта должен выполнить следующие работы:

1) проведение маркетинговых исследований с целью выбора для последующего производства продукта или услуги из уже представленных на рынке, но обладающих высоким потенциалом спроса, а также с целью исследования возможностей и путей сбыта на рынке нового продукта или услуги;

2) оценка соответствия организационных, профессиональных и технологических возможностей предприятия требованиям производства и сбыта выбранной продукции или услуг. Выявление узких мест и пути их преодоления;

3) определение потенциальных партнеров по кооперации, основных поставщиков сырья, материалов и комплектующих, энергоносителей, а также заключение с ними предварительных соглашений об условиях поставки;

4) определение поставщиков технологического оборудования и соглашения с ними условий его поставки;

5) предварительный расчет объема инвестирования и оценка предполагаемого залога;

6) определение типа или имен конкретных потенциальных инвесторов проекта.

Внешние функции бизнес- плана	
Функции бизнес- плана	Содержание
Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства	определение стратегических тенденций развития производственных сфер
Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики	разработка и реализация государственной политики; разработка и реализация региональной политики
Привлечение инвестиций	реальные инвестиции: централизованные инвестиции (государственные, региональные программы); дотации, субсидии; финансовые инвестиции: подготовка эмиссии акций и реализация на фондовом рынке.
Привлечение заемного капитала	ссуды, кредиты
Установление деловых контактов, изучение целей участников	организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов
Обоснование направлений реализации	приватизация государственных (муниципальных) предприятий; обоснование совместных производств с другими предприятиями; обоснование использования иностранного капитала; обоснование создания финансово-промышленных групп или вложения в них

## **2 вопрос. Отличие бизнес-планирования от директивного планирования.**

**Директивное планирование** – это процесс разработки и принятия планов, имеющих силу закона, и комплекса мер, обеспечивающих их выполнение.

Под директивным планированием понимается разработка обязательных для осуществления показателей по производству, распределению, обмену и потреблению.

Директивное планирование представляет собой процесс разработки планов, имеющих силу юридического закона, и комплекс мер по обеспечению их выполнения. Директивные планы носят адресный характер, обязательный для всех исполнителей, а должностные лица несут ответственность за их выполнение. В бывшем СССР и ряде социалистических стран они использовались для прямого воздействия центра на все звенья народного хозяйства. Кроме того, директивные планы отличались чрезмерной детализацией, что делало их трудновыполнимыми.

Директивные планы разрабатываются как государственными органами управления, так и внутри фирм, концернов.

Директивность планирования проявляется в наделении планов силой обязательного для всех исполнителей документа. Из директивности планирования вытекает требование строгого соблюдения плановой дисциплины, ответственности предприятий, хозяйственных органов, должностных лиц за невыполнение заданий. Директивное планирование обеспечивает контроль за производством и распределением ресурсов из единого экономического центра. Каждый поставщик привязывается к своему потребителю, и каждый потребитель знает, кто ему поставит сырье, полуфабрикаты, комплектующие изделия. Хозяйствующий субъект не может самостоятельно решать, что, как и когда производить, кому и по какой цене продавать. Директивное планирование осуществляется посредством установления адресных заданий и распределения необходимых для их выполнения ресурсов среди исполнителей плана. В условиях монополии государственной собственности на основные средства производства планирование распространяется на все стороны жизнедеятельности общества. Основными рычагами директивного планирования являются бюджетное финансирование, лимиты капитальных вложений, фонды материально-технических ресурсов, государственные заказы.

В разработке показателей директивного плана его исполнители играют не главную роль. Основные разработчики плана берут на себя обязательства по материально-техническому обеспечению выполнения плановых показателей. Это положение оказывается уязвимым местом в директивном планировании, доведение планов часто не подкрепляется выделением под них необходимых ресурсов, что превращает в таком случае, план в бремя, разновидность налога. Директивное планирование полностью исключает воздействие рынка на экономику и выносит на макроуровень почти все микроэкономические решения. Отсутствует автономия предприятия и исключается анализ микроэкономических точек при принятии решения. На месте рынка находится план, на месте цены – объем, на месте кредитов –

финансирование, на месте товарного обмена – агрегирование и дезагрегирование, на месте спроса и предложения – баланс.

Переход от директивного планирования к другим его формам предполагает прежде всего устранение противоречивости интересов между разработчиками и исполнителями планов. Планы перестают доводиться в виде заданий и разрабатываются самими их исполнителями.

Характерные черты:

- 1) Управление идет из одного центра.
- 2) Нет хозяйственной самостоятельности у хозяйствующих субъектов.
- 3) Существует уравнительное распределение
- 4) Государственный контроль над ценами.
- 5) Централизованное материально техническое снабжение.

Бизнес-план, в свою очередь, краткое, точное, доступное и понятное описание предлагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Отличие бизнес-плана от директивного планирования в том, что бизнес-планирование это краткое и в то же время полное описание предлагаемого бизнеса, которое позволяет рассчитать средства для получения желаемого результата и прибыль от него. Директивное планирование - разработка обязательных для осуществления показателей по производству, распределению, обмену и потреблению. Как говорилось ранее, директивное планирование представляет собой процесс разработки планов, имеющих силу юридического закона, и комплекс мер по обеспечению их выполнения, чего нельзя сказать о бизнес-планировании. Бизнес-план –

документ позволяющий управлять бизнесом, изъясняет, какой конкретно продукт или услуги лицо (производитель) хочет представить на рынке, на сколько это будет востребовано и какую прибыль он получит, а директивный план - прямое доведение до производителя сверху обязательных для исполнения заданий по объему производства в натуре, то есть документ, который представляется уже лицу (производителю), в котором говорится, что производитель обязан произвести свыше своей нормы.

### **3 вопрос. Задачи бизнес-планов.**

Бизнес-план - это постоянный документ; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри предприятия, так и изменениями на рынке, где действует предприятие, и в экономике в целом. Бизнес-план объединяет в себе внутрифирменный и макроэкономический анализ.

**На практике можно выделить пять основных целей бизнес плана:**  
**Первая цель бизнес плана** - это использование его для разработки стратегии бизнеса, что является жизненно необходимым в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.  
**Вторая цель** - планирование. Планирование позволяет оценить возможности развития направления деятельности, а также - контролировать процессы внутри компании.

**Третьей целью бизнес плана** является привлечение денежных средств - ссуды, кредиты. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается в развивающейся практике невозврата кредитов. Большинство финансовых учреждений сегодня уже не довольствуются балансом и расчетом прибылей и убытков, как это было раньше. Они ориентируются на перспективу экономического успеха предприятий на рынках сбыта. В частности, если речь идет о крупных инвестиционных проектах (инвестиции по приобретению или продаже промышленного оборудования, созданию

пиilotных установок на основе патентов и т. д.), требующих структурированного финансирования без предварительного представления просчетов, невозможно получить подтверждения на предоставление капитала. Финансирование проектов с привлечением специализированных финансовых учреждений, таких, как Немецкое общество инвестиций и развития (DEG) и Банк по реконструкции (Kf W) в Германии или Европейский банк реконструкции и развития (EBRD) в Лондоне, Международная финансовая корпорация (IFC), Всемирный банк (International Bank for Reconstruction and Development/ IBRD) и европейская программа TACIS, требует тщательного и систематического заполнения анкет и вопросников в соответствующем бизнес-плане проекта.

**Четвертая цель.** Привлечение потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии плана бизнеса, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

**Пятая цель бизнес плана** - это инструмент контроля и управления, с помощью которого можно оценить фактические результаты деятельности за определенный период.

**Независимо от его функциональной ориентации, бизнес-план предусматривает решение следующих тактических и стратегических задач:**

- финансово-экономическая и организационно-управленческая оценка нынешнего состояния предприятия либо направления деятельности;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, не скрывая слабых сторон и акцентируя внимание на сильных сторонах;
- формирование инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период.

4 вопрос. Особенности бизнес-планов различных типов предприятий и различных экономических задач.

Для выявления особенностей формирования бизнес-плана необходимо взять бизнес-планы предприятий разных сфер деятельности. Для этого я взял бизнес-планы предприятий производственной сферы и сферы услуг. Примером предприятия производственной сферы будет служить ООО «Техномикс», которое специализируется на производстве строганных пиломатериалов и погажных изделий из древесины. Примером предприятия сферы услуг будет служить фирма «Интер Плюс», которая занимается предоставлением доступа в глобальную сеть Internet.

Кроме того предприятий имеют отличия не только в сфере деятельности, но и в размере компаний - фирма «Интер Плюс» - относительно маленькая компания, т.к. численность руководства и персонала составляет 8 единиц; на ООО «Техномикс» численность составляет 78 единиц.

Кроме этого существует еще одно отличие - фирма «Интер Плюс» - создаваемое предприятие, а ООО «Техномикс» начало производственную деятельность в 1993 году.

Это два абсолютно разных предприятия, следовательно имеются существенные отличия в бизнес-планах данных предприятий.

#### Организационная структура управления.

Этот пункт присущ обоим бизнес-планам, но есть некоторые отличия, которые связаны с масштабами организации. Несомненно структура управления гораздо обширнее на «Техномикс», нежели на «Интер плюс».

#### Стратегия маркетинга.

Этот пункт отражен в обоих бизнес-планах. Различие только в том, что «Интер плюс» делает ставку на рекламу, в то время как «Техномикс» расширяет пути поставок и планирует выход за рубеж. Это обусловлено, прежде всего, тем, что «Интер плюс» новая компания и она должна привлечь

внимание потребителей, а «Техномикс», компания уже вышедшая на рынок, прилагает все силы к расширению производства.

#### План производства.

Опять же этот элемент отображен в обоих бизнес-планах. Отличие состоят в том, что «Интер плюс» только налаживает производство своей услуги, т.е. ставит оборудование, прокладывает кабеля связи и т.д., а в бизнес-плане «Техномикс» все направлено на расширение производства.

#### Оценка риска.

Оценка риска, отражена в обоих бизнес-планах. Описаны основные проблемы производства.

#### Финансовый план.

Пункт присутствует в обоих бизнес планах. Разница заключается в том, что в бизнес-плане «Техномикс» он написан гораздо подробнее, с учетом источников финансирования, ценообразования и т.д. В бизнес-плане «Интер плюс» можно увидеть лишь ценообразование.

#### Основные отличия бизнес планов.

Часто в бизнес-планах предприятий производственной сферы деятельности имеется определенный пункт НИОКР. НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы – это комплекс мероприятий, включающий в себя как научные исследования, так и производство опытных и мелкосерийных образцов продукции, предшествующий запуску нового продукта или системы в промышленное производство. НИОКР присутствуют в бизнес-плане ООО «Техномикс».

Помимо всего прочего в бизнес-плане ООО «Техномикс» присутствует анализ окружающей среды, т.к. производство деревянных изделий напрямую связано с состоянием окружающей среды.

Так же в бизнес-плане ООО «Техномикс» отдельным элементом идет пункт «материальные ресурсы». В нем полностью расписаны все материалы и комплектующие, а так же все поставляемое сырье. Этот пункт выделился в самостоятельный, т.к. для производства требуется в первую очередь сырье.

В бизнес-плане фирмы «Интер плюс» проводился расчет точки безубыточности, для рационализации предоставления услуг Internet.

#### **4. Особенности бизнес-планов различных типов предприятий и различных экономических задач.**

Динамичный спрос стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управлеченческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организация в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

*Стратегическое планирование* представляет собой набор действий и решений, предпринятые руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управлеченческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управлеченческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся:

1. Распределение ресурсов.
2. Адаптация к внешней среде.
3. Внутренняя координация.
4. Организационное стратегическое предвидение.

*Распределение ресурсов* (данний процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт).

*Адаптация к внешней среде* (адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям).

*Внутренняя координация* (она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности).

*Осознание организационных стратегий* (эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях).

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Динамичная природа организаций затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования.

## **5. Различия между стратегическим и оперативным планированием.**

Основные отличия в содержании параметров стратегического и оперативного управления заключаются в следующем. Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков

информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления. Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождают как процессы вне организации, так и внутри нее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обусловливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Однако точно и детально моделировать поведение сложных систем нельзя; можно лишь выявлять и предвидеть тенденции их саморазвития. Отсюда проистекают следующие различия стратегического и оперативного менеджмента: прерывистость и системность процесса управления, а также преобладание в стратегическом управлении мягких проблем, то есть таких, которые характеризуются неопределенностью исходных параметров и граничных условий.

Прерывистость означает, что стратегические решения принимаются не так часто, а их реализация требует длительного времени, иногда нескольких лет. Нужны весьма серьезные причины, чтобы приостановить развитие уже принятой для реализации стратегии. Оперативное управление в меньшей степени прерывисто, планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер; оно имеет дело в основном с жесткими, определенными проблемами. При стратегическом планировании важно на ранних этапах процесса выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив. Эта процедура снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Однако, чем больше альтернатив, тем больше требуется приложить усилий и времени для их оценки. В случае оперативного управления менеджеры имеют дело или с хорошо структурированными, жесткими проблемами, решения которых запрограммировано, или с мягкими решениями, но с невысоким риском серьезного ущерба при ошибке. Для разработки стратегии необходим большой объем информации, получаемой из разных источников и о самых

разнообразных процессах: как во внешнем окружении организации, так и во внутриорганизационных системах. Процессы же сбора информации для оперативного управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность данных информации можно проконтролировать. При этом можно шире использовать машинную обработку информации и автоматизированные системы управления. Стратегическое планирование ориентируется на длительные временные промежутки, обычно 35 лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы. Различается и использование человеческих ресурсов в стратегическом планировании и оперативном управлении. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом. Часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов.

Велика роль также групп людей, заинтересованных в успехе организации или пытающихся повлиять на процесс стратегического управления, так называемых групп поддержки. Затраты на человеческие ресурсы в процессе стратегического управления высоки. Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату. Стратегический и оперативный менеджмент различается и с точки зрения требований к контролю и оценке последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно с достаточной полнотой оценить только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень воздействия тех или иных факторов на процесс реализации стратегии. Последствия оперативного управления, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, и поэтому причины, например неудачи, достаточно легко анализировать.

Стратегические решения подчинены корпоративным целям, в то время как оперативное управление может ориентироваться на локальные, частные цели, например отдела или группы. Риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше по сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется как масштабами решений, так и различным уровнем неопределенности и сложности среды. Отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии. Такое развитие определяется множеством факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимостью структурных элементов и функций организации, поэтому им чрезвычайно трудно управлять, и тем более управлять в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и частные аспекты поведения групп людей организации вплоть до отдельных индивидов.

## **6. Классификация методов анализа деловых ситуаций.**

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней структуры;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

- реализацию стратегии;
- оценку и контроль выполнения стратегии.

Как видно из рис. 4.3, стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина "стратегическое планирование". Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений.

Основные компоненты стратегического планирования:

1. *Определение миссии организации*. Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. *Формулирование целей и задач*. Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины "цели" и "задачи". Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь по крайней мере четыре типа целей:

- количественные цели;
- качественные цели;
- стратегические цели;
- тактические цели и т.д.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

*3. Анализ и оценка внешней среды.* Обычно этот процесс считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает базу для выработки стратегии поведения.

Анализ среды предполагает исследование двух ее компонентов:

- макросреды;
- непосредственного окружения.

Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как:

- состояние экономики;
- правовое регулирование;
- политические процессы;
- природная среда и ресурсы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-технологический уровень;
- инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатель;
- поставщик;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

*4. Анализ и оценка внутренней структуры (среды).* Анализ внутренней среды позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели фирмы и сформулировать ее миссию.

Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям:

- кадровый потенциал;
- организация управления;
- финансы;

- маркетинг;
- организационная структура и т.п.

*5. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии (этап 5, 6).* Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического планирования, поскольку в нем принимаются решения о том, как фирма будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

*6. Реализация стратегии.* Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может "провалиться", если не принять мер по его реализации.

Случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию, нередки. Причины этого:

- неверно проведенный анализ и ошибочные выводы;
- непредвиденные изменения во внешней среде;
- неумение фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внутренний потенциал.

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

- цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;
- необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

*7. Оценка и контроль стратегии.* Оценка и контроль реализации стратегии являются логическим завершающим процессом в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает обратную связь между

процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и собственно самими целями. Средством обеспечения такого соответствия является контроль, который имеет следующие задачи:

- определение системы контролируемых параметров;
- оценку состояния параметров контролируемого объекта;
- выяснение причин отклонений параметров объекта от принятых стандартов, нормативов и других эталонов;
- корректировку в случае необходимости показателей плана или хода реализации стратегии.

Главная задача такого контроля - выяснить, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии фирмы. Поэтому корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегии, так и целей фирмы, что принципиально отличает этот вид контроля от оперативного, при котором цели текущего плана являются незыблемыми.

Сбор фактов представляет собою чрезвычайно важный момент для всякого ситуационного анализа. В бизнес-планировании этот этап часто является существенной частью всей работы.

В каждом исследовании сбор фактов для анализа ситуации является делом крайне ответственным, так как каждый дальнейший шаг зависит от достоверности, полноты и точности информации, представляющей собою тот сырой исходный материал, на основании которого путем анализа и синтеза составляются окончательные суждения и выводы, а также принимаются практические решения.

Методы сбора материала могут быть классифицированы по признаку способа полученной информации на следующие четыре группы. Это информация, полученная путем:

- 1)личных наблюдений и экспериментов;
- 2)изучения библиографии с целью установить, какой материал по данному вопросу уже опубликован;

3)использования интервью и личного опроса лиц, у которых имеются конфиденциальные сведения по данному вопросу;

4)использования анкет, целью которых является получение по данному вопросу сведений от лиц, с которыми нет возможности контактировать другими способами.

При анализе и предварительном обсуждении плана обследования рекомендуется самым тщательным образом разделять эти методы, но в процессе ситуационного обследования редко приходится ограничиваться каким-либо одним из них. Названные четыре метода как бы составляют части единого целого, и анализ может быть признан полным лишь настолько, насколько им использованы все возможные источники информации.

Рассматриваемые методы анализа ситуаций применимы большей частью к хозяйственной деятельности. Недостаток времени и средств может, конечно, ограничить объем и характер доступной информации, тем не менее для получения точных и надежных выводов следует считаться со всякими факторами, имеющими отношение к исследуемой проблеме.

В связи с этим необходимо остановиться на последовательности сбора фактического материала. В приведенной классификации они расположены от простого метода к наиболее сложному. Преимущество такой очередности заключается в ее логической обоснованности. Однако, не следует думать, что это расположение соответствует той последовательности, в какой названные методы должны обязательно применяться в каждом отдельном случае, т.к. рыночная хозяйственная деятельность характеризуется неограниченным многообразием ситуаций.

Аналитик-практик при сборе фактов руководствуется только соображениями удобства далее оперировать ими. Он может избрать метод личного наблюдения или начать с консультации у лица, весьма осведомленного в данной области, или же с изучения опубликованных материалов. Развивая исследование по намеченному плану, он в зависимости от цели исследования попеременно будет пользоваться различными

методами сбора материала, пока не исчерпает всех доступных ему источников или не найдет имеющиеся сведения достаточным и для данного анализа ситуации.

## **7. Анализ деловых ситуаций на основании данных, полученных анкетированием.**

Выбор наилучшего источника информации до некоторой степени зависит от характера решаемой проблемы. Для большей части вопросов хозяйственной деятельности основные данные заимствуются из опыта других лиц, передаваемого устно или письменно; но все же наиболее существенные сведения могут быть получены из первоисточника путем личного наблюдения и осуществления эксперимента. Впрочем, в некоторых очень важных и широко поставленных исследованиях, как, например, при анализе рынка, требующих материала из различных частей страны, приходится опираться на сведения, доставляемые анкетами и сообщениями с мест.

**Как менеджеру развить аналитическую наблюдательность?**

Существует ряд правил, облегчающих успешное пользование наблюдением при анализе различных вопросов хозяйственной деятельности. Основные правила эти таковы: Ясно формулируйте проблему. Добейтесь надлежащей установки сознания. В данный отрезок времени производите наблюдение только над одной ситуацией. Рассматривайте явления и объекты во взаимосвязи. Сберите все существенные факты. Исключите маловажные факты. Сохраняйте энтузиазм и заинтересованность в установлении истины. Фиксируйте результаты наблюдений. Учитывайте человеческий фактор.

Раскроем содержание каждого правила по возможности более подробно.

1. Ясно формулируйте проблему. Прежде всего необходимо выяснить цель обследования и в результате предварительного анализа четко сформулировать проблему в целом, а также в применении к отдельным частям работы. Желательно выделить основные ориентиры анализа ситуации и отметить вопросы, требующие особенного внимания.

Надлежащая установка сознания. Для обеспечения необходимой точности наблюдения сознание должно быть свободно от всяких предвзятых доводов. Чрезвычайно важно устранить или, по крайней мере, подвергнуть критической проверке имеющиеся предубеждения. Следует этому уделить внимание, приступая к наблюдению; но не менее существенно неотступно контролировать себя в течение всего обследования.

Аналитик подвержен неизменной опасности делать выводы на основании первых наблюдений. Из-за этого он порой утрачивает непредубежденность суждений и наносит ущерб всей дальнейшей работе.

2. В данное время производите наблюдение только над одним явлением. Выбирайте для начала наблюдения наиболее выгодные для анализа объекты. Вы убедитесь, насколько быстро и успешно продвигается работа. Кроме того, постарайтесь выбрать такой аспект, при котором избранное вами явление или объект анализа находится в наиболее благоприятных условиях для всестороннего наблюдения над ним.

Выбор подходящего времени и места наблюдения всегда имеет первостепенное значение. Только при обоснованном выборе можно быть уверенным в том, что главные моменты, требующие особого внимания, будут выявлены и верно обобщены.

3. Рассматривайте явления и объекты во взаимосвязи. Очень часто, не удается произвести точные наблюдения над фактами лишь потому, что мы не учтываем их взаимосвязи и отношения к проблеме в целом.

Каждый человек в той или иной степени подвержен иллюзиям. К счастью, иллюзия исчезает, как только аналитик прибегает к реальным оценкам и измерениям. Однако, в хозяйственной деятельности многие явления, которые мы наблюдаем, не поддаются физическому измерению. Поэтому для того, чтобы результат исследования был верен, для принятия обоснованного решения эксперту нужно найти правильный подход к анализу ситуации.

4. Соберите все существенные факты. Наблюдение нельзя признать полным, если оставлен без внимания хотя бы один более или менее значительный факт. Нарушение этого правила обычно бывает одной из распространенных причин неудачи всей аналитической работы. Необходимо внимательно изучить каждый факт, имеющий отношение к анализу ситуации. Очень часто целый ряд наблюдений оказывается бесполезным потому, что аналитик заранее не отметил, например, что применяемое оборудование не было предназначено для выполнения некоторых необходимых производственных операций, что качество исходного материала низкое и т.д.

Только путем глубокого анализа любого процесса можно вскрыть существенные его элементы и в результате их правильного измерения установить обоснованный стандарт времени.

5. Исключите все маловажные факты. Как необходимо отмечать каждый существенный факт, также не следует останавливаться на фактах, не имеющих прямого отношения к делу. Ошибки в выборе данных обыкновенно являются следствием недостаточного практического опыта, неспособности концентрировать внимание на явлении или объекте исследования, низкой квалификации аналитика и предубеждений.

Сохраняйте энтузиазм и заинтересованность в установлении истины. Великий английский мыслитель Риджер Бэкон говорил: "Тот, кто много спрашивает, многому научится". Развивайте в себе любознательность она одно из наиболее ценных качеств исследователя и ведет к открытию новых методов в аналитической работе. Если что-либо делается определенным образом, то это отнюдь не дает основания считать данный способ, безусловно, верным.

Чтобы избежать заблуждений, следуйте полезным советам руководителей относительно общего плана работы, но вместе с тем стремитесь сохранять за собою полную свободу в выполнении конкретных исследований. Тот, кто хочет стать настоящим проект-менеджером, должен

быть в состоянии без посторонней помощи выполнять аналитическую работу.

Любое общепринятое положение должно вызывать у вас деловой подход, в том числе, критику. Следует непрерывно спрашивать: "Отчего?", "Зачем?", "Сколько?", "Откуда вы это знаете?".

6. Фиксируйте результаты наблюдений. Хотя аналитик или эксперт должен обладать хорошей памятью, но все же не следует всецело на нее полагаться. Исследователь должен постоянно иметь при себе записную книжку, в которую можно занести все существенные факты, пока они еще свежи в сознании. Впрочем отмечать следует не только сами факты, но и возникающие в связи с ними соображения. Многие размышления, не относящиеся непосредственно к производимой в данное время аналитической работе, можно будет использовать в дальнейшем и при своевременной записи меньше риска их забыть или упустить из виду. Наблюдения и соображения, возникшие по их поводу, должны быть систематически сгруппированы и расположены в логическом порядке, соответствующем плану анализа.

Особенно полезно предварительно провести, возможно, более полный общий анализ обследуемого объекта и вести записи соответственно крупным блокам темы. Благодаря этому исключается возможность оставить без внимания что-либо существенное.

Конечно, редко случается, чтобы метод фиксирования наблюдений, оказавшийся удачным для одного случая, был столь же приемлемым и для другого. Каждая хозяйственная ситуация, как и предприятие в целом, подчиняясь одним и тем же основным законам, обладает некоторыми своеобразными чертами и, в силу этого, требуют особого подхода в аналитической работе.

7. Учитывайте человеческий фактор. В изучении каждой проблемы большое значение имеет человеческий фактор. Его игнорирование при

исследовании деловых ситуаций пагубно отражается на итогах аналитической работы.

Пренебрежение человеческим фактором способно в корне испортить результаты аналитической работы, которые могли бы быть очень цennыми.

### 3. Анализ на основе имеющегося опыта и аналогов.

Значение деловой литературы в аналитической работе.

Все знания и опыт, заимствуемые у других лиц, должны быть отнесены к общему классу "сведений второго порядка", отнюдь не потому, что они менее существенны, а просто оттого, что они добыты исследователем непосредственно не в результате личного опыта, своих наблюдений или расчетов. В большинстве случаев исследование значительно проиграло бы, если бы аналитик полагался только на собственную способность наблюдения и не старался использовать опыт своих предшественников.

Из вторичных источников информации можно почерпнуть сведения и опыт различного рода и качества. Эти источники могут представлять собой опубликованные издания, сведения, хранимые памятью других, описания аналогичных ситуаций, аудио- и видеоматериалы, записи на электронных носителях информации и др.

Как указывалось ранее, есть четыре основных способа приобщиться к источникам информации для анализа ситуации:

1. Личные наблюдения и эксперименты.
2. Библиографические обозрения, содержащие материал, имеющийся по данному вопросу.
3. Беседа с лицами, обладающими нужными сведениями.
4. Анкеты, содержащие информацию, которую нельзя добыть никаким иным способом.

Когда и где следует прибегать к библиографическим исследованиям в целях анализа хозяйственной ситуации?

Прежде чем приступить к анализу хозяйственной ситуации, следует определить, когда и как вам всего удобнее ознакомиться с имеющейся

литературой по данному вопросу. На этот вопрос нельзя дать единого для всех ответа.

В этом отношении каждое исследование совершенно автономно. Единственное общее правило сводится к тому, что с лигатурой, помогающей исследовать ситуацию, целесообразно ознакомиться прежде, чем будут сделаны окончательные выводы. Вопрос же о методике работы с библиографией должен быть предоставлен на усмотрение исследователя.

Таким образом, в одних ситуациях важно иметь соответствующие публикации эксперимента, в других — наоборот.

Как лучше организовать поиск информации в деловой литературе?

Следует, впрочем, помнить, что в любом библиографическом указателе распределение материала является более или менее произвольным и порой зависит от квалификации и пристрастий составителей. Большая часть статей и книг может быть отнесена к различным отделам. Кроме того, даже в технических журналах заглавия статей часто рассчитаны на эффект и не соответствуют их действительному содержанию. Все это затрудняет составление систематической библиографии; нарушения в системе распределения названий книг и статей по каталогам следует считать обычным явлением.

Составление исчерпывающей библиографии по какому-либо вопросу требует, главным образом, времени и систематической работы. Одна позиция в каталоге ведет к другой или наводит на мысль просмотреть следующий раздел указателя. Таким образом, создается непрерывная цепь, и исследователь, если у него хватит времени и терпения, не рискует пропустить какую-либо серьезную публикацию по данному вопросу.

Отчеты предприятий как источник аналитической информации о ситуации.

В аналитической работе нельзя ограничиваться знакомством лишь с опубликованными материалами. Отчеты, составляемые на предприятиях, содержат существенные сведения, включая аналоги данной хозяйственной

ситуации. Для тех случаев, когда публикации не представляют исключительной ценности, ознакомление с отчетами создает общую хозяйственную картину, необходимую для правильного анализа и для удачной разработки плана исследования.

Обстоятельность и характер этих отчетов всецело зависят от особенностей предприятия, и поэтому подробное следование этим источникам исключается, но полезные материалы, особенно общего характера, в них имеются.

Все предприятия обязаны публиковать годовые отчеты. Воспользуемся ими в качестве примера, чтобы показать, какого рода информацию можно получить из отчетов предприятия и как она может быть использована.

Отчеты, содержащие данные о продажах, являются ценным источником сведений о спросе на товар, а всякое как производственное, так и торговое предприятие продаёт какой либо товар, будь то вещь или услуга. В большинстве случаев сведения о сбыте приводятся по отдельным группам товаров.

Зная данные о сбыте по отдельным группам товаров, можно учесть вероятный спрос в будущем, что имеет громадное значение для удачного составления плана закупок на торговом предприятии и плана производства на промышленном.

Знание статистики продаж в торговом предприятии имеет огромное значение для составления плана закупок, для организации рекламы, составления прейскурантов и т.д. Приведенные соображения достаточно ясно показывают, какие ценные источники сведений могут быть найдены в отчетах любого предприятия.

К сожалению, на многих предприятиях точных отчетов не существует, а те, которые имеются, составлены настолько небрежно, что не представляют никакой ценности.

При этих условиях первый шаг в исследовании производства должен заключаться в построении системы точного учета, который дал бы

возможность на основе сравнения показателей составить объективную картину. Имея реальные учетные данные за определенное время, исследователь может в результате анализа вскрыть множество возможностей улучшения работы, ведущих к росту объемов производства, сокращению брака, снижению себестоимости продукции и т.д.

Для большей части исследований не меньшее значение, чем отчетность о производстве и продажах, имеет учет расходов, который следует подвергнуть самому точному исследованию и анализу. Полный отчет о расходах содержит почти неисчерпаемый источник полезных сведений. Отчеты эти дают аналитику важные сведения о стоимости отдельных продуктов, о браке и себестоимости, о чрезмерных расходах и т.п. Устранение обнаруженных недостатков позволяет повысить производительность труда и, тем самым, обеспечить дальнейшее сокращение затрат.

#### 4. Анализ деловой ситуации на основании информации, полученной анкетированием.

При обсуждении различных методов сбора материалов обращает на себя внимание тот факт, что каждый из них специально приспособлен к определенным источникам сведений. Первичные сведения, или сведения из первых рук, могут быть получены только в результате личного наблюдения и опыта. Из вторичных источников, сохраняющих чужой опыт, можно получить информацию тремя способами:

- а) если сведения опубликованы, то сам собою напрашивается метод библиографического исследования;
- б) если сведения не описаны, а хранятся в памяти лиц, доступных для общения, то логичнее всего воспользоваться беседой;
- в) если же личное общение с лицами, обладающими ценностями сведениями, невозможно, то остается прибегнуть к переписке.

Самый простой прием сводится к посылке коллегам, осведомленным в интересующей вас области, личного письма с запросом. Безличное обращение за сведениями конкретизуется в использовании анкет.

Анкета состоит из ряда вопросов, на которые лица, получившие ее, дают ответы. Ответы эти должны содержать нужные сведения. Анкета обычно безлична и рассылается адресатам, независимо от того, знает ли их инициатор анкеты или нет. Обычно анкета сопровождается письмом, цель которого — побудить получателя дать нужную информацию.

За последние годы анкеты все шире применяются для получения сведений из отдаленных от исследователя мест. Анкета, несмотря на некоторые недостатки, представляет вполне правомерный способ получения сведений и при надлежащем пользовании может принести огромную пользу.

Преимущества и неудобства использования деловой анкеты.

Главные преимущества анкеты — это легкость распространения и экономичность. Анкеты можно рассыпать во все населенные пункты, обслуживаемые почтой. Благодаря этому удается получить информацию из источников, которые иначе остались бы недоступны исследователю.

Анкета экономична, так как все издержки ограничиваются ценой бумаги, набором текста, рассылкой и систематизацией ответов. С этой точки зрения, анкетирование предпочтительнее, чем личная беседа. Что еще очень важно, она берегает время лица, сообщающего сведения, так как анкету можно заполнить в удобное время.

Анкета представляет также и некоторые неудобства, значительно ограничивающие ее полезность. Из них надо прежде всего отметить следующие:

1. Затруднения в получении ответов.
2. Встречающаяся бессодержательность ответов.

Сравнительно немного лиц, из получивших анкеты, отвечают на них даже и тогда, когда они определенно заинтересованы в этом. Нельзя привести точных данных относительно процента получаемых ответов, так

как он изменяется в зависимости от характера анкеты и от класса лиц, которому она послана.

Получение 10 — 12% ответов на анкеты от торговцев, потребителей и т. д. считается удачным для обследований рынка. В случаях специального анкетирования, проводимого среди ученых, технологов и инженеров, процент ответов часто оказывается гораздо более высоким. Известны случаи, когда при подобных обстоятельствах было получено до 80% ответов, а иногда процент полученных ответов был еще выше.

Но даже и тогда, когда число ответов само по себе достаточно, случается, что ответившие — не типичные представители изучаемой ситуации, и поэтому полученные данные не дают истинной картины положения вещей.

Получаемые ответы часто поражают крайней бессодержательностью. Не давая никаких определенных сведений, они часто обнаруживают полнейшее непонимание респондентом вопроса или неумение на него ответить. "Иногда", "затрудняюсь ответить", "не знаю", "не могу сказать" и тому подобные ответы весьма обычны, не говоря уже о фразах, которые вовсе нельзя прочесть из-за неразборчивости почерка. Все эти неопределенные суждения, с точки зрения статистики, значительно увеличивают возможность ошибок.

Кроме того, анкета часто попадает в руки не тех, для кого она предназначена. Какой-нибудь чиновник заполняет анкету на основании своих ограниченных знаний и опыта, поэтому часто его ответы совершенно не совпадают с мнением, которое мог бы выразить специалист или глава предприятия. Однако тщательное составление вопросов анкеты предотвращает многие из перечисленных недостатков.

Как обеспечить удовлетворительные результаты анкетирования.

Признавая, что трудность получения толковых ответов является значительным дефектом рассматриваемого метода, все же следует отметить, что во многих случаях неудовлетворительность результатов происходит

скорее из-за недоработки данной анкеты, чем в результате недостатков самого метода. Часто случается, что вследствие поспешного составления анкеты вопросы в ней поставлены неясно, слишком многочисленны или требуют слишком долгого обдумывания.

Несомненно, что для получения необходимых сведений анкеты могут быть очень полезны только при условии тщательного составления, удачного монтажа и рассылки по умело разработанному плану.

Для получения удовлетворительных результатов необходимо, учитывая трафаретность анкеты, обратить внимание на:

- определение основной темы и на форму, в какой должны быть сформулированы вопросы;
- создание побудительного мотива для ответа на анкету;
- распространение среди такого контингента лиц, которые способствовали бы получению желательных результатов;
- современные приемы обработки полученной информации.

Успех анкетирования, в конечном счете, зависит от того, насколько умело была составлена деловая анкета. Если вопросы поставлены неточно, бессистемно или могут быть неверно поняты, то полученные сведения окажутся недостаточными даже и в том случае, если ответы составят 100% от рассылки.

## **Лекция 2 (Л-2) Структура бизнес плана (интерактивная форма)**

- 1.Подготовка бизнес-плана.
- 2.Описание идеи.
- 3.Определение целей и задач проекта.
- 4.Формирование команды.
- 5.Краткое содержание.
- 6.Титульный лист и основные реквизиты фирмы.
- 7.Значение резюме, его место в структуре бизнес-плана, требования к содержанию и изложению.
- 8.Общие сведения о деятельности компании: история создания и развития, описание вида бизнеса и местоположения фирмы. Перспективы и особенности отрасли и сферы деятельности компании.

### **1.Подготовка бизнес-плана.**

Бизнес-план - это эффективный инструмент привлечения инвестиций, так как он позволяет не только оценить рентабельность будущего инвестиционного проекта, но также позволяет инвестору понять размер инвестиций, источники возврата средств и сроки окупаемости бизнес-проекта.

Бизнес-план нужен тому, кто будет вкладывать деньги в инвестиционный проект. Главная цель бизнес-плана - это доказать частному инвестору, что изложенная в нем бизнес-идея нова, перспективна и прибыльна. А для банков главное понять, что бизнес-план доходчиво и грамотно объясняет им: откуда предприятие будет вовремя и в полном объеме погашать кредит. Для самого же предприятия бизнес-план - это с профессиональной точки зрения понять перспективность будущего бизнеса и оценить объем инвестиций.

Структуру бизнес-плана обобщенно можно представить в виде нескольких модулей, которые взаимосвязаны. Прежде всего – это маркетинговые исследования рынка. Только грамотное проведение

маркетинговых исследований о текущем состоянии может дать ответ о возможности реализовать будущий продукт на рынке.

Далее, самым ключевым блоком в бизнес-плане является финансовый план. Финансовый план состоит из вводных данных, прямых и косвенных затрат, данных об объеме производства, баланса, о прибылях-убытках, оценки рисков проекта и выводов о сроке окупаемости инвестиционного проекта, уровне рентабельности и объемах инвестиций. Только на основании этих данных производится оценка всего инвестиционного проекта о его целесообразности. В свою же очередь финансовый план строится исходя из результатов маркетингового исследования.

Производственный план является также существенным в бизнес-плане блоком, особенно если это касается организации нового производства.

Для того, чтобы инвестиционный проект был реализован, необходимо еще на стадии подготовки бизнес-плана продумать все организационные и технические вопросы, схемы финансирования проекта, спланировать весь будущий бизнес, оценить инвестиционные затраты.

Бизнес-план может помочь не только объяснить инвестору суть будущего проекта, но и самому предприятию указать на некоторые ключевые моменты, которые не были ранее заметны. Для банков же бизнес-план часто является основанием для расчетов кредитных рисков, размеров кредитной линии и процентной ставки. Ведь в финансовой модели бизнес-плана указывается не только размер кредита, но также кредитная ставка и график привлечения и погашения кредита.

Проектное финансирование - это один из самых действенных способов привлечения инвестиций под бизнес-план. Суть проектного финансирования в том, что инвестором оценивается исключительно бизнес-идея. В данном случае как никогда возрастает значение бизнес-плана, так как бизнес-план является самым ключевым документом, на основании которого, инвестор принимает решение об инвестициях в проект и оценивает свои риски. И

только профессионально и грамотно составленный бизнес-план, отвечающий жестким требованиям инвестора, имеет право на существование.

## **2. Описание идеи.**

В данном разделе необходимо: изложить суть проекта, в том числе указать тип инвестиционного проекта (создание нового производства/объекта с «нуля»; реконструкция действующего производства/объекта; модернизация действующего производства/объекта; выпуск новой продукции на действующем производстве; расширение действующего производства; иное изменение с целью ведения коммерческой деятельности); указать стадию реализации проекта и фазу (конкретный этап внутри стадии), на которой находится проект в настоящее время; указать регион (страну) и отрасль, в которых будет реализован (реализуется) проект;  отметить, если проект будет реализован (реализуется) на принципах государственно-частного партнерства;  обосновать целесообразность реализации проекта для получателя средств (например, возможность увеличить объём продаж и долю на рынке; снизить затраты; занять свободную нишу на рынке или создать новый рынок; учесть экологические требования и т.п.); обосновать целесообразность участия Банка в реализации проекта, в том числе описать положительный эффекта для экономики и общества РФ в случае участия Банка в проекте, обосновать соответствие проекта основным направлениям и основным отраслевым приоритетам инвестиционной деятельности Банка, а также дать обоснование общегосударственной значимости проекта.

## **3. Определение целей и задач проекта.**

Самый первый шаг при подготовке проекта в любой сфере: бизнесе, домашнем хозяйстве или образовании - состоит в определении целей и задач проекта. Этот шаг определяет, что мы хотим получить после завершения проекта, и какие действия нам необходимо предпринять для достижения этой цели. Члены проектной команды, включая менеджеров проектов, уделяют недостаточно внимания этому, безусловно, важному процессу, или

выполняют его неправильно, что, в конце концов, приводит к неудачному завершению проекта.

Неправильные определенные цели и задачи, или цели без задач, приводят к тому, что в процессе реализации проекта возникают перерасход средств, битвы за территорию, выяснение отношений между членами проектной команды, невыполнение промежуточных контрольных точек и, как следствие, неудовлетворенные клиенты.

Цели и задачи должны быть четкие заявлениями о намерениях. Каждая цель должна иметь собственное стремление, которое влияет на конечный результат проекта. Цели и задачи должны быть измеряемы.

Цели должны отвечать на вопрос "Что?".

Цели представляют собой общие намерения применительно к проекту. В этом процессе цели отвечают на вопрос "что?". Иными словами, "что" будет выполнять проект? Проекты могут иметь более одной цели, и много задач применительно к одной цели. Не путайте цели с задачами.

Примеры:

Цель разработки веб-сайта: его посетители будут уверены, что существует угроза глобального потепления.

Цель страховой компании: отдел медицинского страхования увеличит пакет предлагаемых услуг на 10%.

Цель работы врачебного кабинета: пациенты не будут ждать дольше 1 часа перед посещением врача.

Задачи должны отвечать на вопрос "Как?"

Задачи представляют собой конкретные действия, которые приводят к выполнению цели. Каждая цель будет иметь одну или несколько связанных с ней задач. По сути, задача определяет "как" будет выполняться процесс.

Всегда начинайте определение задачи с глагола. Это гарантирует, что задача станет измеряемой, и конечный результат проекта будет рассматриваться в рамках действия этой задачи. Одновременно каждая задача станет измеряемым промежуточным этапом выполнения проекта.

Примеры:

1. Цель: посетители сайта будут уверены, что глобальное потепление существует.

Создать сравнительную таблицу стоимости борьбы с глобальным потеплением сегодня и 100 лет назад.

Проиллюстрировать последствия глобального потепления в фотогалерее.

Выявить и проанализировать последствия глобального потепления.

2. Цель: отдел медицинского страхования увеличит пакет предлагаемых услуг на 10%.

Определить перечень и стоимость услуг, предлагаемых страховыми компаниями.

Проанализировать запросы потенциальных клиентов, чтобы узнать их требования.

Сравнить предлагаемые услуги и услуги конкурентов.

3. Цель: пациенты не будут ждать дольше 1 часа перед посещением врача.

Оценить потребность в персонале.

Закупить новое программное обеспечение по планированию посещений.

Разработать систему подтверждения графика.

Сохранение целей и задач при первом планировании каждого проекта гарантирует, что проект и команда будут придерживаться их на протяжении всего жизненного цикла проекта.

В любой области реализации проекта - образовании, бизнесе или ведении домашнего хозяйства - четко определенные цели и задачи будет способствовать успешному результату.

#### **4.Формирование команды.**

Команды иногда возникают спонтанно, без особых усилий со стороны руководства организации. Однако, как правило, эта самопроизвольность кажущаяся, поскольку для формирования эффективной команды обычно требуется опора на корпоративную культуру, которая, в свою очередь, формируется сверху, т.е. ее основы закладываются создателями или высшими руководителями организации.

Формирование состава команды. Состав команды подбирается с учетом трех признаков:

функциональной необходимости единственного специалиста на одном рабочем месте;

психологической необходимости наличия у человека личностных качеств, без которых достижение командной целей невозможно;

психологической совместимости и равенства будущих членов команды с точки зрения профессионализма, типа темперамента и внутренней силы; силы мотиваторов и ценностей.

При этом командные цели должны: существовать; быть конкретными; быть измеримыми; создавать условия для совместной работы; объединять людей, а не вызывать конкуренцию между ними; координировать действия членов команды; служить мерилом и точкой отсчета; помогать формированию доверия и гармонии; быть обозримыми и достаточно значимыми для того, чтобы мотивировать членов команды; быть связующим элементом между членами команды; подчинять себе все другие цели членов команды; содержать возможность получения удовлетворения в любой форме; быть ограниченными во времени и пространстве; быть измеримыми не только количественно, но и качественно; отличаться от ординарных целей организации.

Функциональная необходимость в специалистах диктуется стратегической задачей и методами достижения целей. Психологические качества определяются с помощью психографического профиля деятельности и командной формы работы.

Психологическое равенство обуславливается соответствием типов темперамента. Так, холерику целесообразно поручать скоростные и рискованные задачи, требующие интуиции, агрессии, скорости и энергии (прорыв, выход из кризиса и др.). Сангвинику – скоростные и гибкие задачи, не требующие высокого уровня ответственности, связанные с разнообразными работами (продажи например). Флегматику – масштабные задачи, связанные с расчетами и прогнозами, без спешки, на высоком морально-этическом уровне (масштабные стратегии развития), нескоростные, достаточно монотонные. И наконец, меланхолик – только тактические пригоден, способен выполнять рутинные поручения.

Для создания эффективной команды необходимо объединить людей с равными ролевыми характеристиками, чтобы распределить функциональные и психологические роли, поддерживать интерес членов команды друг к другу, использовать весь диапазон типов мышления и подходов к решению задач и сохранить команду на весь срок достижения цели.

Члены команды при выполнении работы помимо функциональных ролей, зависящих от компетенции в некоторой области, играют еще и социальные роли, которые определяют, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы. Одним из первых, кто обратил внимание на это различие ролей, был английский исследователь Белбин, выделивший девять социальных ролей членов команды:

*мыслитель* обладает воображением, характеризуется повышенной креативностью; *исполнитель* претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в действия команды;

*доводчик* следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно;

*оценщик* осуществляет беспристрастный, критический анализ ситуации;

*исследователь ресурсов* владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций;

*формирователь* ориентируется на решение поставленной задачи, побуждает коллег работать интенсивнее;

*коллективист* гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия;

*координатор* четко формулирует цели, является социальным лидером; специалист обладает редко встречающимися навыками и умениями.

Один и тот же человек может играть одновременно несколько ролей. Чем шире спектр ролей, которые он способен сыграть в команде, тем лучшим командным «игроком» он является.

Как правило, в *успешной команде*:

-каждый из ее членов знает свои и чужие предпочтаемые роли и распределяет работы и ответственность и соответствие с этими ролями;

-избегают давать поручения члену команды в не свойственной ему роли, за исключением обучения действием;

-представлен наибольший диапазон ролей и гибкость в их использовании всеми членами команды;

-преодолено деление ролей на важные и второстепенные, носителю каждой роли отводится равное место в дискуссии по достижению согласия.

Особое значение приобретает роль координатора в лице формального руководителя команды, основная задача которого – запустить механизм самоорганизации, способствовать развитию команды, снимать противоречия, управлять эмоциями и добиваться добровольного согласованного достижения целей.

Члены команды должны быть уметь нести ответственность за свою сферу и всю работу и цель, за каждого члена коллектива; быть профессионалами своего дела; творческими людьми и обладать внутренними параметрами качества; стремиться к сотрудничеству, доверять коллегам; быть надежными; способными воспринимать критику; готовыми к

компромиссу; обладать организаторскими способностями, достаточной энергией и уровнем агрессии. Командные работники должны иметь хорошее чувство юмора и обладать достаточной самоиронией.

## **5.Краткое содержание.**

Титульный лист должен запоминаться.

Краткая аннотация содержит ясное и краткое описание сути программы. Занимает максимум – страницу. Включает по одному – два предложения, отвечающих на вопросы:

- кто будет выполнять программу?
- почему и кому нужна эта программа?
- что получится в результате?
- как программа будет выполняться?
- сколько требуется денег?

Введение содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает программу на конкурс, кто будет выполнять программу. Почему исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации...) наилучшим образом выполнят задачи программы. Введение вызывает доверие к организации.

Постановка проблемы описывает, почему возникла необходимость в данной программе и как поставленная программа соотносится с целями и задачами вашей организации. Возможно соединение данного раздела с предыдущим, но от этого не должно страдать содержание.

Цели и задачи дают представление, каковы же будут итоги выполнения программы. Цель – это во имя чего эта программа. Задачи – конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения программы. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Должно быть ясно, что получится в результате выполнения программы, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Методы. Механизм реализации. Указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для

решения поставленных задач. Приводится схема организации работы по программе и календарный план. Из данного раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы (кадры, специалисты и т.д.) будут привлечены.

**Оценка и отчетность.** В этом разделе вы описываете ожидаемые результаты. Из раздела должно быть ясно, как вы предполагаете оценить в конце, достигла ли программа цели, и как вы будете контролировать процесс реализации программы.

**Бюджет. Смета. Пояснения к смете.** Раздел содержит списки всех ресурсов, необходимых для реализации программы.

**Приложения** включают дополнительные материалы, поясняющие содержание программы.

## **6. Титульный лист и реквизиты фирмы.**

Титульный лист бизнес-плана представляет очень важное значение.

В титульном листе следует избегать слишком подробного описания бизнес плана.

Сразу же следует заметить, что титульный лист бизнес плана должен быть кратким, сжатым и лаконичным. Также очень важно и краткое название проекта, которое зачастую вскоре появляется уже на упаковках, вывесках, рекламных объявлениях. Если у вашего проекта будет очень удачное название, то оно способствует успешности проекта, так как укажет сразу всю необходимую информацию: род занятий, месторасположение, ваш бизнес.

Также название обязано вызывать позитивные эмоции у человека, чтобы везде, где он встречал ваше название, он уже заранее положительно относился к самой продукции или фирме, что, безусловно, послужит залогом успешности.

Таким образом, нетрудно заметить, какую важную роль играет самая первая страница вашего проекта в документальном виде. Основной функцией

титульного листа является краткая и лаконичная подача всей необходимой информации о проекте. Излишне будет говорить, что все должно быть оформлено в соответствии со стандартами оформления. Именно после изучения титульного листа и складывается определенное мнение о самом проекте, которое зачастую оказывается и итоговым. А так как люди относятся очень внимательно к проектам, которые они собираются финансировать, очень внимательно и скрупулезно изучают и оценивают их. Поэтому каждая часть бизнес плана обязана быть совершенной, чтобы даже не возникало никаких сомнений в целесообразности принятия участия в просматриваемом проекте.

В случае, если титульный лист бизнес проекта будет некорректно или некрасиво оформлен, то потенциальный инвестор может сразу отложить ваш проект в архив, даже не просмотрев его. Весь это совсем не секрет, что титульный лист – это лицо проекта, поэтому нет ничего необычного в том, что если ваш титульный лист выглядит неприглядно, то и сам проект вполне может быть таким же.

Также следует принимать во внимание и тот факт, что чаще всего у инвесторов на руках множество бизнес-планов и поэтому иногда им просто физически не хватает времени на то, чтобы рассматривать подробно все проекты. Иногда они совершают первый отбор по оформлению и содержанию титульных листов. Таким образом, необходимо так сделать титульный лист бизнес плана, чтобы он содержал всю необходимую информацию, и в то же время был правильно оформлен. В стандарте оформления титульного листа следует указывать следующее:

- Название предприятия.
- Адрес предприятия.
- Телефон и факс предприятия.
- Лицо или фирма, которой предназначается бизнес-план.
- Краткое название проекта.Полное наименование проекта.
- Руководитель предприятия.

- Телефон руководителя предприятия.
- Лицо, подготовившее данный бизнес-план.
- Телефон составителя бизнес-плана.
- Дата старта проекта.
- Продолжительность проекта.
- Дата составления проекта.

Разумеется, следует учитывать то, что это лишь общие стандарты оформления и поэтому они не могут подходить абсолютно во всех случаях, хотя конечно в большинстве своем они актуальны и на них следует опираться при составлении титульного листа бизнес-плана.

## **7. Значение резюме, его место в структуре бизнес-плана, требования к содержанию и изложению.**

Резюме представляет собой краткий и ясный итог бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги и убеждает кредиторов или инвесторов прочитать бизнес-план от начала до конца. Серьезный инвестор получает дюжины таких планов каждую неделю и имеет больше материалов, чем может прочитать. Поэтому резюме нужно инвестору чтобы определиться стоит ли читать весь бизнес-план в целом. Если компания пишет резюме, “стреляющее” в инвестора, можно сказать, что половина работы сделана. Важно отметить также, что инвесторы могут не читать весь план для установления объема требуемых инвестиций. Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана: финансовые потребности компании, потенциал рынка и возможности получения этой поддержки. Поэтому резюме должно ясно освещать причины, почему кто-либо должен инвестировать

компанию.

Резюме включает от одной до четырех страниц текста и пишется после того как все другие разделы бизнес-плана составлены. Резюме включает краткое описание:

- бизнеса и его продукта или услуги;

- потенциала рынка;
- продукта и технологии, которые компания собирается освоить;
- краткое финансовое представление проекта;
  - объемов, направления использования и сроков финансирования, периодичность и способы возврата средств;
  - состава управленческой команды.

Если целью бизнес-плана является увеличение собственного капитала, резюме должно включать оценку инвестором возврата инвестиций. Затем следует более детальное описание основных разделов бизнес-плана. Некоторые повторы в содержании отдельных разделов неизбежны, поскольку окончательный контекст зависит от структуры бизнес-плана и тематики разделов. В некоторых случаях в зависимости от выбранного стиля изложения бизнес-плана повторения в разделах необходимы для облегчения чтения и восприятия информации.

Ключевым моментом здесь является понимание менеджерами наиболее существенных точек бизнес-плана и возможности их изложения в сжатой форме. Слишком детальное и объемное резюме этих целей не достигнет. Не будет также эффективным слишком короткое резюме, в котором пропущены основные моменты.

## **8.Общие сведения о деятельности компании: история создания и развития, описание вида бизнеса и местоположения фирмы.**

### **Перспективы и особенности отрасли и сферы деятельности компании.**

Описание происхождения и истории развития компании имеет целью формирование у лиц, принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта. Описание предприятия должно включать в себя следующие данные:

- описание предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;

-краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время);

- уставный капитал предприятия;
- учредители и распределение капитала между ними;
- организационная структура предприятия;
- дочерние предприятия;
- состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы), персонал предприятия и его структура;
- структура активов (основной и оборотный капитал);
- характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования (остаточная стоимость и степень износа), незавершенного строительства, материальных запасов;
- описание текущего состояния предприятия, анализ баланса;
- специализация предприятия, объем выпускаемой продукции, доля экспорта;
- доля рынка продукции, представляемой предприятием;
- потребители продукции предприятия, их местонахождение и объемы потребления;
- позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположения источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.);
- при необходимости – согласие органов местной власти на реализацию проекта.

Описание и анализ состояния и перспектив развития отрасли в бизнес-плане решает две задачи:

- изучение состояния и тенденции развития отрасли как объекта инвестирования;

- получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

Для решения первой задачи целесообразно провести анализ состояния отрасли и описать возможные тенденции ее развития. А также описать предприятия отрасли и развития соответствующих производств в планируемых регионах сбыта продукции внутри страны и за рубежом.

При описании отрасли необходимо отразить следующую информацию:

- определение экономического сектора отрасли (наука, производство, распределение, услуги и т.п.);

- перечень основной продукции и услуг, предлагаемых данной отраслью промышленности;

- сезонность;

- географическое положение отраслевого рынка (локальный, региональный, национальный, международный);

- описание сегмента рынка, на котором работает или предполагает работать предприятие;

- характеристика имеющихся основных клиентов;

- характеристика потенциальных клиентов;

- наиболее перспективные клиенты.

Для решения второй задачи необходимо проанализировать основных конкурентов на внешнем и внутреннем рынке по следующим позициям:

- номенклатуре и объемам выпускаемой продукции;

- конкурентоспособности продукции;

- рынки, на которых работают конкуренты, и их доли на этих рынках;

- состояние производственной базы конкурентов;

- ценовая политика и политика в области сбыта.

## **Лекция 3 (Л-3) Производственное и финансовое планирование. (1 час)**

1. Особенности технико-экономического обоснования проекта для промышленных предприятий.
2. Источники сырья и материалов, размещение.
3. Экологическая оценка проекта.
4. Расчет затрат на оплату труда.
5. Основные положения Трудового Кодекса Российской Федерации
6. Показатели эффективности инвестиций

### **1. Особенности технико-экономического обоснования проекта для промышленных предприятий.**

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) — это комплект расчетно-аналитических документов, содержащих как исходные данные, так и основные технические и организационные решения, расчетно-сметные, оценочные и другие показатели, позволяющие рассматривать целесообразность и эффективность инвестиционного проекта.

Главное отличие ТЭО от бизнес-плана — это то, что технико-экономическое обоснование — это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Кроме того, отличие бизнес-плана от ТЭО состоит в его стратегической направленности. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом. Бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы предпринимательской деятельности.

ТЭО может проводиться по самым различным научно-техническим мероприятиям, которые могут осуществляться как на конкретном предприятии, НИИ или ЦКБ, так и в масштабах всего хозяйства страны. К ним относятся такие области деятельности, как, например, обоснование постройки новых производств, предприятий или модернизация существующих; обоснование создания коммерческой структуры; обоснование внешнеэкономических мероприятий (например, создание СП) и пр.

Особо следует отметить, что разработка ТЭО любого научно-технического мероприятия всегда проводится перед принятием какого-либо важного решения, например, при проектировании определенного типа оборудования и принятии решения о его серийной постройке; при принятии решения о создании какого-либо производства, ориентированного на определенный вид продукции.

Цепь технико-экономического обоснования (цепь ТЭО) — доказать и обосновать эффективность инвестиционного проекта для кредиторов или руководителей организации, в случае если финансовые результаты подготовки технико-экономического обоснования и ТЭР (подготовки ТЭО и ТЭР) положительны.

Стиль и форма ТЭО отличаются друг от друга, в зависимости от конечной цели.

ТЭО могут быть составлены для:

- банков, с целью получения кредитов под проект;
- участия в тендерах;
- для руководства предприятия, желающего развиваться экономически;
- инвесторов, с целью их привлечения.

Задачей составления ТЭО является оценка затрат на проект и его результатов, анализ срока окупаемости проекта.

## **2.Источники сырья и материалов, размещение.**

Планирование материально-технического обеспечения является одной из важнейших функций управления предприятием. Оно начинается с установления

потребности в материальных ресурсах и определения величины завоза каждого вида, профиля, марки, размера сырья, материала, топлива, расчета балансов материально-технического обеспечения. Потребность предприятия в материальных ресурсах определяется для различных нужд:

- выполнения планов производства и сбыта готовой продукции
- освоения новых видов продукции
- ремонтных нужд
- изготовления технологической оснастки
- реализации мероприятий плана технического развития и повышения эффективности производства
- капитального строительства и непромышленных целей
- создания переходящих запасов.

Система управления запасами, характеризующимися зависимым спросом, называется **ПЛАНИРОВАНИЕМ МАТЕРИАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ**. Она использует преимущества того, что зависимый спрос можно прогнозировать, поскольку в его основе лежат планы производства. Цель такого планирования материальных потребностей заключается в том, чтобы иметь в запасах только то, что непосредственно требуется для выполнения планов текущего производства. Для того чтобы обеспечить бесперебойную производственную деятельность компании объемы приобретаемого сырья, комплектующих изделий должны превышать те объемы, которые необходимы непосредственно для производства определенного количества продукции. Это делается для того, чтобы обеспечить переходящий запас сырья. Величина производственного запаса обосновывается его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях его среднесуточного потребления, и рассчитывается на конец года как переходящий запас. Размер переходящего запаса зависит от величины потребности в различных видах материалов и сезонности их поставок в соответствии с Распоряжением Федерального управления о несостоятельности (банкротстве) от 05.12.1994 г. №98-р «О типовой форме плана финансового оздоровления предприятия (бизнес-плана)» определяется по формуле:

$$T = Q * (M/D),$$

где: Т – размер переходящего запаса;

Q – потребность в соответствующем материале, натур. ед.;

M – норма переходящего запаса, дни;

D – число дней планируемого периода.

Норма переходящего запаса определяется суммой среднего, текущего и страхового запасов.

Система планирования материальных потребностей нуждается в информации трех видов.

1.План производства продукции.

2.Спецификация материалов для изделий с указанием деталей и их количества, требующегося для сборки одного изделия.

3.Инвентаризационные данные по данной позиции с зависимым спросом. В частности, необходимо знать:

- а) количество, имеющееся в запасах на данный момент
- б) заказанное количество и ожидаемый срок получения заказа
- в) время реализации заказа

Анализ при планировании потребности идет в три этапа:

1.Суммарная потребность (или позиция) рассчитывается на основе плана производства и спецификации материалов.

2.Чистая потребность вычисляется путем вычитания из показателя суммарной потребности количества, имеющегося в наличии, и заказанного количества со сроком поставки, отвечающим плану производства.

3.С учетом сроков реализации заказов планируется время размещения заказа так, чтобы удовлетворить чистую потребность к планируемой дате начала производства.

Практическое использование и реализация системы планирования материальных потребностей в обстановке производства, когда требуются сотни и даже тысячи различных наименований, представляет собой весьма сложное дело.

Определение потребностей материальных ресурсов на производство продукции — наиболее важный расчет. Исходными данными для него являются: план производства по номенклатуре и в натуральном выражении (шт., м<sup>2</sup>, м, п.м.), а также нормы расхода материалов на изделие, единицу оборудования или 1м<sup>2</sup> производственной площади. От качества разработки нормативов зависит эффективность использования сырья, материалов, топлива.

### **3. Экологическая оценка проекта.**

Экологическая оценка проекта должна быть направлена на координацию осуществляемых или планируемых природоохранных мероприятий, а также учитывать другие планы действий проекта и стратегии, общие принципы экологической политики и природоохранного законодательства, целью которых является охрана окружающей среды и эффективное природопользование. При экологической оценке проекта следует учитывать в обязательном порядке проблемы, вызывающие беспокойство у населения.

При этом экологическая оценка проекта должна содержать оценку не только фактических воздействий проекта на окружающую среду, но и эффективности мероприятий по предупреждению или уменьшению экологического ущерба.

Экологическая оценка – процесс систематического анализа и оценки экологических последствий намечаемой деятельности, консультаций с заинтересованными сторонами, а также учет результатов этого анализа и консультаций в планировании, проектировании, утверждении и осуществлении данной деятельности.

Экологическая оценка характеризуется следующими особенностями:

- представляет собой процесс получения информации, а не его результат;
- это процесс систематический, следующий определенным правилам;
- охватывает как этап планирования, так и этап осуществления намечаемой деятельности.

Процесс экологической оценки включает следующие основные компоненты

- анализ (прогноз) потенциальных воздействий намечаемой деятельности на окружающую среду и оценка их значимости. Эта составляющая называется оценкой воздействия на окружающую среду (ОВОС);
  - консультации с заинтересованными сторонами с целью поиска взаимоприемлемых решений;
- использование результатов прогноза воздействий и консультаций в процессе принятия решений, относящихся к намечаемой деятельности. Эта составляющая выражается в виде проведения экологической экспертизы и выработке заключения по воздействию на окружающую среду (ЗВОС).

Принципы экологической оценки сводятся к трем основным положениям:

- превентивность (+ анализ альтернатив);
- комплексность;
- демократичность.

Принцип превентивности означает, что экологическая оценка проводится до принятия основных решений по реализации намечаемой деятельности, а также что ее результаты используются при выработке и принятии решений. Анализ последствий уже принятого решения экологической оценкой по сути не является. Экологическая оценка должна выполняться не только до принятия решения о возможности осуществления намечаемой деятельности (например, выдачи соответствующего разрешения), но и до принятия важнейших проектных решений. Принцип превентивности обязательно предусматривает анализ альтернатив в процессе принятия решения по реализации проекта. Рассмотрение и сравнение нескольких альтернатив достижения целей намечаемой деятельности и вариантов ее осуществления обеспечивают свободу принятия решений в зависимости от результатов экологической оценки.

Принцип комплексности подразумевает рассмотрение и учет всей совокупности экологических аспектов намечаемой деятельности и связанных с ними изменений во всех природных средах, а также и в социальной среде. Этот принцип основывается на представлении о том, что разделение окружающей среды на такие компоненты, как воздух, вода, почва, является упрощением реальной

ситуации. В действительности речь должна идти о единой природной системе, неразрывно связанной с обществом. Задача экологической оценки состоит не только в том, чтобы проследить, насколько соблюдаются действующие стандарты и нормативы для отдельных компонентов природной среды, но и в том, чтобы понять, как природно-социальная система в целом отреагирует на воздействие намечаемой деятельности.

Принцип демократичности основан на том, что экологическая оценка не сводится к научно-техническому исследованию, а служит инструментом принятия взаимоприемлемых решений. Предполагаемое воздействие намечаемой деятельности на окружающую среду затрагивает интересы потенциально неограниченного круга лиц и организаций. Большинство из них не обладает какими-либо формальными полномочиями в отношении этой деятельности.

Инструментом защиты интересов этих сторон могут служить разного рода системы разрешений и лицензирования, а также нормы проектирования. Тем не менее принцип демократичности основывается на признании за этими сторонами права на непосредственное участие в процессе принятия решений. Таким образом, заинтересованные стороны должны иметь возможность участвовать в процессе экологической оценки, и их мнение должно учитываться наряду с заключениями экспертов при формулировании выводов и использовании результатов процесса экологической оценки. Отсутствие демократичности, закрытость и непрозрачность процесса принятия решения часто приводит к тому, что на практике решения в таких системах принимаются на основе неформальных переговоров и соглашений с участием отдельных, наиболее влиятельных заинтересованных сторон. В результате нередко страдает объективность экологической оценки.

## **5. Расчет затрат на оплату труда.**

Затраты на оплату труда - элемент себестоимости продукции (работ, услуг), в котором отражаются затраты на оплату труда основного производственного персонала предприятия, включая премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, предусмотренных законодательством, компенсации, выплачиваемые в установленных законодательством размерах женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком до достижения им определенного законодательством возраста, а так же затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в основной деятельности.

В состав затрат на оплату труда включаются: выплаты заработной платы за фактически выполненную работу; стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты работникам; выплаты стимулирующего характера по системным положениям: премии (включая стоимость натуральных премий) за производственные результаты, в том числе вознаграждения по итогам работы за год, надбавки к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и т.д.; выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, сверхурочную работу, работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда и т.д; стоимость бесплатно предоставляемых работникам отдельных отраслей в соответствии с действующим законодательством коммунальных услуг, питания и продуктов, затраты на оплату предоставляемого работникам предприятий в соответствии с установленным законодательством порядком бесплатного жилья (суммы денежной компенсации за непредставление бесплатного жилья, коммунальных услуг и пр.); стоимость выдаваемых бесплатно предметов (включая форменную одежду, обмундирование), остающихся в личном

постоянном пользовании (или сумма льгот в связи с их продажей по пониженным ценам) и многое другое.

## **6.Основные положения трудового кодекса Российской Федерации**

### **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

#### **Раздел I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

В данной разделе раскрываются цели и задачи трудового законодательства, основные принципы правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, а также ряд других общих вопросов о действии трудового законодательства.

### **ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

#### **Раздел II. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ТРУДА**

В данном разделе речь идет о том, что из себя представляет социальное партнерство, кто является сторонами социального партнерства, а также какие существуют формы социального партнерства.

### **ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**

#### **Раздел III. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР**

В данном разделе дается определение трудового договора, его сторон, указываются его возможные виды.

#### **Раздел IV. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ**

Здесь рассматриваются различные вопросы, связанные с рабочим временем. В ней определяется норма рабочего времени, сокращенная продолжительность рабочего времени для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены) для отдельных категорий работников.

#### **Раздел V. ВРЕМЯ ОТДЫХА**

Нормами данного раздела устанавливаются дни, которые признаются нерабочими праздничными днями, устанавливается порядок предоставления работникам выходных дней, а также исключительные случаи привлечения работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

#### **Раздел VI. ОПЛАТА И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА**

В данном разделе содержатся понятия таких терминов как оплата труда, заработка плата, минимальная заработка плата (минимальный размер оплаты труда), тарифная ставка (оклад) и другие, а также формы оплаты труда.

## **Раздел VII. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ**

В ст.164 ТК РФ дается понятие гарантий и компенсаций, а в следующей статье говорится о тех случаях, при которых данные гарантии и компенсации предоставляются.

## **Раздел VIII. ТРУДОВОЙ РАСПОРЯДОК. ДИСЦИПЛИНА ТРУДА**

Здесь дается определение дисциплины труда и трудового распорядка организации, а так же порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка организации.

## **Раздел IX. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ**

В данном разделе установлены права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров, а также закреплено право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

## **Раздел X. ОХРАНА ТРУДА**

Данный раздел регулирует вопросы, связанные с обязанностью работодателя по обеспечению безопасных условий и охраны труда и обязанностями работника в области охраны труда.

## **Раздел XI. МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН ТРУДОВОГО ДОГОВОРА**

В данном разделе устанавливаются условия, при которых наступает материальная ответственность сторон трудового договора.

## **ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ**

## **Раздел XII. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ**

Здесь рассматриваются особенности регулирования труда и случаи установления особенностей регулирования труда.

## **ЧАСТЬ ПЯТАЯ**

## **Раздел XIII. ЗАЩИТА ТРУДОВЫХ ПРАВ РАБОТНИКОВ. РАЗРЕШЕНИЕ ТРУДОВЫХ СПОРОВ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА**

В данном разделе содержится перечень способов защиты трудовых прав работников:

государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства;

защита трудовых прав работников профессиональными союзами;

самозащита работниками трудовых прав.

### **10.2.6. ЧАСТЬ ШЕСТАЯ**

## **Раздел XIV. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

В данном разделе говорится о введении ТК РФ в действие с 1 февраля 2002 года.

В ст.421 ТК РФ установлен порядок и сроки введения размера минимальной заработной платы.

В следующей статье дается перечень тех законодательных актов, которые утратили силу в связи с вступление в действие ТК РФ.

В заключительных статьях ТК РФ закреплен порядок применения законов и иных нормативных правовых актов, а также ТК РФ к правоотношениям, возникшим до и после введения его в действие.

## **6.Показатели эффективности инвестиций.**

Перед тем, как осуществлять какой-либо инвестиционный проект, нужно оценить его эффективность. Это поможет решить, стоит ли вкладывать деньги в такой проект. Для оценки эффективности инвестиций необходимо рассчитать отдельные показатели эффективности и провести их анализ.

Таким образом, показатели эффективности инвестиций позволяют оценить целесообразность вложения денег в тот или иной проект. Есть ряд основных показателей: период окупаемости, дисконтированный период окупаемости инвестиций, средняя норма прибыльности (рентабельности), чистый доход, индекс прибыльности инвестиций, внутренняя норма прибыльности (рентабельности), модифицированная внутренняя норма прибыльности

Эти показатели характеризуют проект с различных сторон и с их помощью можно получить информацию для всех групп заинтересованных лиц. Например информация для инвесторов, для менеджеров, для кредиторов. В тоже время, каждый из этих показателей – это критерий для принятия решения, когда речь идет о выборе одного проекта из ряда предложенных.

### **Экономическая эффективность инвестиций**

Экономическая эффективность инвестиций (по определению википедии) – это получение результата (экономического или же социального) на один рубль инвестиций. Самым распространенным показателем, который служит для оценки экономической эффективности, выступает норма чистой прибыли. Важно отметить, что на экономическую эффективность вложений оказывает влияние ряд факторов. Эти факторы могут оказывать свое воздействие как на макроуровне (то есть на уровне всей

экономики страны), на региональном уровне, и также на уровне отдельно взятого предприятия.

Если говорить более подробно, то к факторам макро уровня можно отнести следующие: наличие инвестиционных рисков, эффективность государственной политики в сфере экономики, состояние налоговой системы, уровень инфляции в стране, ставка банков, инвестиционная инфраструктура (наличие инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов), создание условий для привлечения инвестиций и наличие грамотной государственной политики.

Схема факторов регионального уровня включает: инвестиционная привлекательность конкретного региона, наличие грамотной политики, наличие развитой региональной инфраструктуры, величина и степень инвестиционных рисков

Что такое факторы уровня предприятия: это показатели деятельности и характеристики конкретного предприятия. Грамотность его руководства, объемы производства и реализации, проведение инвестиционной политики и мер по повышению инвестиционной привлекательности. Все данные факторы можно объединить в две большие группы, в зависимости от того, как они влияют на эффективность инвестиций: позитивные факторы и негативные.

Анализ эффективности инвестиций проводится в несколько этапов.

1. Оценка совокупных финансовых возможностей и перспектив предприятия
2. Прогнозирование поступления и распределения будущих денежных средств
3. Принятие решения о ставке дисконтирования
4. Расчет ряда основных показателей и критериев эффективности
5. Учет и расчет возможных факторов риска.

Важно знать, что при анализе эффективности инвестиций важно учитывать не только количественные показатели, но также и качественные характеристики.

### Методы оценки эффективности инвестиций

Итак, основные критерии для оценки любого инвестиционного проекта – это его окупаемость, рентабельность и доходность. На сегодняшний день все методы оценки эффективности инвестиций можно разбить на пять больший категорий.

1. Расчет чистой текущей стоимости. Этот метод позволяет с точностью определить чистый доход от планируемого проекта.

2. Расчет индекса доходности. Этот метод направлен на определение дохода на единицу затраченных средств (например, сумма дохода, полученная на рубль вложенных инвестиций). На практике этот метод применяется для уточнения показателей и результатов метода чистой текущей стоимости.

3. Расчет внутренней нормы рентабельности всего проекта. Этот метод позволяет рассчитать максимально допустимый уровень затрат на капитал. И также этот метод является дополнением и уточнением к предыдущим двум методам.

4. Модифицированный метод расчета внутренней рентабельности. Этот метод позволяет добиться более точных результатов.

5. Расчет срока окупаемости вложений. Срок окупаемости – этот тот период времени, в котором доходы от предприятия сравняются с объемом вложенных в него денежных средств. Этот метод также используется для определения степени ликвидности проекта и оценки уровня инвестиционного риска. Чем выше ликвидность инвестиционного проекта, тем ниже его риск.

6. Метод бухгалтерской нормы прибыли. Этот метод используется для оценки проектов, которые имеют небольшой срок окупаемости. Этот

метод применяется в России, а в западных странах он носит название – коэффициент эффективности инвестиций.

Эффективность инвестиционного проекта может быть оценена с помощью **метода чистого приведенного дохода (эффекта)**, который основан на сопоставлении величины исходной инвестиции( $IC$ ) с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента  $r$ , устанавливаемого аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал.

Допустим, делается прогноз, что инвестиции ( $IC$ ) будут генерировать в течение  $n$  лет, годовые доходы – в размере  $P_1, P_2, P_3..... P_n$ . Общая величина дисконтированных доходов ( $PV$ ) и чистый приведенный эффект ( $NPV$  соответственно рассчитываются по формулам

$$PV = \sum_k P_k / (1 + r)^k;$$

$$NPV = PV - IC.$$

Если  $NPV > 0$ , то проект следует принять. При  $NPV < 0$ , проект следует отвергнуть. Если  $NPV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение  $m$  лет, то формула для расчета  $NPV$  будет иметь следующий вид:

$$NPV = \sum_k P_k / (1 + r)^k - \sum_i C_i / (1 + I)^i,$$

где  $i$  – прогнозируемый средний уровень инфляции.

Показатель  $NPV$  отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта. Данный показатель аддитивен во временном аспекте, т. е.  $NPV$  различных проектов можно суммировать. Это очень важное свойство, выделяющее указанный критерий из всех остальных и

позволяющее использовать его в качестве основного при анализе оптимальности инвестиционного портфеля.

При помощи NPV – метода можно определить не только коммерческую эффективность проекта, но и рассчитать ряд дополнительных показателей. Столь обширная область применения и относительная простота расчетов обеспечили NPV – методу широкое распространение. В настоящее время он считается одним из стандартных методов расчета эффективности инвестиций, рекомендованных к применению ООН и Всемирным банком.

Условия корректного применения метода:

- объем денежных потоков в рамках инвестиционного проекта должен быть оценен для всего планового периода и привязан к определенным временным интервалам;
- денежные потоки в рамках инвестиционного проекта должны рассматриваться изолированно от остальной производственной деятельности предприятия, т. е. характеризовать только платежи и поступления, непосредственно связанные с реализацией данного проекта.

Использование метода для сравнения эффективности нескольких проектов предполагает использование единых для всех процентов ставки дисконта и временного интервала (наибольший из имеющихся срок реализации).

Особенность метода состоит в том, что, выступая абсолютным показателем эффективности инвестиционного проекта, он прямо зависит от его размера. Чем больше размер инвестиционных затрат по проекту и сумма ожидаемого чистого денежного потока по нему, тем более высоким (при прочих равных условиях) будет абсолютный размер чистого приведенного дохода по нему.

Индекс доходности отражает эффективность инвестиционного проекта. Рассчитывается по формуле:

$$ИД = НС/И$$

НС – настоящая стоимость денежных потоков.

И - сумма инвестиций, направленных на реализацию проекта (при разновременности вложений также приводится к настоящей стоимости).

Если значение индекса доходности меньше или равно 0,1, то проект отвергается, т. к. он не принесет инвестору дополнительного дохода. К реализации принимаются проекты со значением этого показателя больше единицы.

Внутренняя норма доходности (прибыли, внутренний коэффициент окупаемости, Internal Rate of Return - IRR) - норма прибыли, порожденная инвестицией. Внутренняя норма доходности (ВНД) численно равна норме дисконтирования, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна величине дисконтированных оттоков денежных средств за расчетный период, включая периоды строительства и эксплуатации. По существу, этот показатель характеризует рентабельность проекта с учетом разновременности доходов и расходов, роста цен, выплаты налогов.

Внутренняя норма доходности (IRR) определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь для собственника.

$IRR = r$ , при котором  $NPV = f(r) = 0$ ,

Ее значение находят из следующего уравнения:

$$NPV_{(BA)} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0,$$

CF<sub>t</sub> - приток денежных средств в период t;

I<sub>t</sub> - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 0, 1, 2, ..., n.

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что он показывает ожидаемую норму доходности (рентабельность инвестиций) или максимально допустимый уровень инвестиционных затрат в оцениваемый проект.

Критерием для принятия решения о целесообразности выбора проекта или оценки эффективности проекта служит выполнение следующих условий:

если  $BND > r_{cp}$ , то проект экономически выгоден и может быть принят к рассмотрению;

если  $BND = r_{cp}$ , то все альтернативные варианты равно привлекательны;

если  $BND < r_{cp}$ , то проект не выгоден.

Если сравнивать несколько проектов, то наилучшим считается проект, который имеет максимальное значение  $BND$ .

Срок окупаемости инвестиций - время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов. Вместе с чистой текущей стоимостью (NPV) и внутренним коэффициентом окупаемости (IRR) используется как инструмент оценки инвестиций.

Срок окупаемости инвестиций - это превосходный показатель, предоставляющий вам упрощенный способ узнать, сколько времени потребуется фирме для возмещения первоначальных расходов. Это имеет особое значение для бизнеса, расположенного в странах с неустойчивой финансовой системой, или бизнеса связанного с передовой технологией, где стремительное устаревание товара является нормой, что превращает быстрое возмещение инвестиционных расходов в важную проблему.

Общая формула для расчета срока окупаемости инвестиций:

$$TOK = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t > I_0$$

Где,  $TOK$  (PP) - срок окупаемости инвестиций;

$n$  - число периодов;

$CF_t$  - приток денежных средств в период  $t$ ;

$I_0$  - величина исходных инвестиций в нулевой период.

*Определяется:* как время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов.

Инвестиционный риск может быть диверсифицируемый и недиверсифицируемый. *Диверсифицируемый риск*, который иногда называют несистематическим риском, представляет собой часть риска, который обусловлен неуправляемыми или случайными событиями и может быть устранен в результате диверсификации, т.е. путем такого сочетания объектов инвестирования или производимых предприятием продуктов, которые снижают совокупный риск.

*Недиверсифицируемый риск*, или систематический, - это риск, связанный с силами, действующими на все объекты инвестирования, и не являющийся уникальным для какого-то одного объекта. Он отражает процессы самой рыночной экономики. При количественной оценке риска используют йота-коэффициент - измеритель риска, численно равный коэффициенту вариации величины, в отношении которой делается оценка риска:

Совокупный риск суммы доходов, например, хозяйственного портфеля предприятия или портфеля ценных бумаг, как правило, ниже входящих в него отдельных проектов или ценных бумаг. Это связано с тем, что между входящими в портфель элементами существует либо отрицательная корреляционная зависимость, либо неполная положительная.

Поэтому при принятии решения относительно проекта или бумаги, входящей в портфель, необходимо оценивать их риск с точки зрения влияния на совокупный риск портфеля.

Инновационная деятельность в большей степени, чем другие виды деятельности, сопряжена с риском, так как полная гарантия благополучного результата практически отсутствует.

Инновационный риск - это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров (услуг), которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Инновационные риски (риски инновационных проектов) связаны с инновационной деятельностью, главной целью которой является реализация

инновации. Инновационный риск является результатом совокупного действия всех факторов, определяющих различные виды рисков: валютных, политических, предпринимательских, финансовых.

1. Риски ошибочного выбора инновационного проекта.
3. Маркетинговые риски текущего снабжения ресурсами.
4. Риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов).
5. Риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;
6. Риски усиления конкуренции.
7. Риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения.
8. Риски, связанные с обеспечением прав собственности на инновационный проект.

Риск в рыночной экономике сопутствует любому управленческому решению. Ситуации предметной, объективной неопределенности, наступление которой не может быть спрогнозировано на определенный момент времени не только с точки зрения количественного описания, но и качественного, всегда будут сопровождать деятельность предприятия в рыночных условиях, и особенно в сфере инновационной деятельности. Доходность и риск - взаимосвязанные категории. Эта взаимосвязь проявляется в том, что более рисковым вариантом вложений присуща более высокая доходность, а менее рисковым - низкий, но почти гарантированный доход.

Анализ рисков производится как на основе расчетно-аналитических методов, так и с привлечением экспертных оценок. При этом необходимо учитывать ряд факторов инновационных рисков, которые принято подразделять на фундаментальные, конъюнктурные и внутренние.

**Анализ безубыточности (Break-even analysis)** – финансовый анализ с целью определения той точки, в которой затраты (издержки) равны валовой выручке. В результате компания стремится установить цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли.

Анализ безубыточности служит одним из самых важных элементов информации, используемой при оценке эффективности проектов. Инвестору (инициатору) проекта необходимо знать, при каком объеме производства он становится безубыточным, т.е. следует установить такую критическую точку, ниже которой предприятие теряет доходы, а выше - получает их.

Анализ безубыточности показывает, что произойдет с прибылью при изменении объема производства, цены и основных параметров затрат. Английское название анализа безубыточности — CVP-анализ (cost — volume — profit, то есть «затраты — выпуск — прибыль») или Break — even — point (точка прерывания, точка безубыточности в данном случае).

Для расчета точки безубыточности используют показатели переменных, постоянных и общих издержек. Однако следует учесть, что абсолютно постоянных издержек не существует, поскольку происходит рост ставок арендной платы, стоимости электроэнергии, расходов на оплату труда высшего управленческого персонала предприятия и т. д. Поэтому расчет точки безубыточности может быть произведен для различных периодов заново, если произошли изменения в структуре операционных (текущих) издержек или в системе финансирования предприятия.

1) Точка безубыточности (порог рентабельности) - такое значение выручки от реализации, при котором предприятие не имеет убытков, но и не получило прибыли, т. е. это результат от реализации товаров после возмещения переменных издержек. В данном случае маржинального дохода достаточно для покрытия постоянных издержек, а прибыль равна нулю.

2) Классическая точка безубыточности по выручке — наиболее распространенное приближенное решение многопродуктовой задачи. Предполагается, что структура выручки изменяется незначительно. Задача ставится так: найти такое значение выручки, при котором прибыль обнуляется. Для этого от экономиста требуют коэффициент ( $k$ ), показывающий долю переменных затрат в выручке. Его найти нетрудно, зная доли переменных затрат в общих затратах и прибыли в выручке.

3) Многопродуктовый анализ безубыточности. До сих пор мы предполагали, что выпускается один продукт, но в реальной жизни это незначительный частный случай. Парадоксально, но многопродуктовый случай менее востребован в литературе и тем более на практике. Дело в том, что в этом случае результат анализа безубыточности трудно поддается интерпретации. Для практика он неконкретен, поскольку дает сотни вариантов ответа вместо ясного ориентира для оценки.

4) LCC-безубыточности. Подход Life Cycle Costing к проблеме затрат и прибыли определяет точку безубыточности как выпуск, окупаящий полные затраты с учетом всего срока жизни товара. LCC-подход покушается на прерогативы инвестиционного проектирования. Он кроме фиксированных расходов настаивает и на покрытии инвестиционных затрат.

#### 7) Точка критического риска

При развитии дела неизбежно возникают трудности и приходится рисковать. Бизнес-план содержит информацию об этом. Открытие возникших негативных фактов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его финансирования. В то же время определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Таким образом, беря на себя инициативу в определении и обсуждении риска, руководство фирмы дает понять инвестору, что оно об этом думает и как будет преодолевать эти трудности. Поэтому определение и обсуждение главных проблем к рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта. Среди рискованных моментов можно обсудить:

- конкурентов снижающих цены;
- некоторые потенциально неблагоприятные промышленные тенденции;
- завышенную стоимость разработки и производства;

- недостижимость торговых планов;
- невыполнение графика внедрения продукта; сложность и задержки в получении необходимого сырья и материалов;
- трудности, возникающие при получении необходимых банковских кредитов;
- более высокую, чем планировалось, стоимость внедрения и развития из-за конкуренции в получении подготовленного персонала.

Здесь следует определить, какие из потенциальных проблем наиболее опасны для проекта, и описать предложения фирмы по минимизации влияния неблагоприятных обстоятельств в каждой рискованной части проекта.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

### **ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **2.1 Темы и перечень вопросов семинаров**

**Практическое занятие 1 (П/З-1) Базовые сведения для составления бизнес-плана (2 часа)**

- 1.Место и функции бизнес-плана в деятельности предприятия в рыночной экономике.
- 2.Отличие бизнес-планирования от директивного планирования.
- 3.Задачи бизнес-планов.
- 4.Особенности бизнес-планов различных типов предприятий и различных экономических задач.
- 2.Функции стратегического планирования.
- 3.Различия между стратегическим и оперативным планированием.
- 4.Структура стратегического планирования.
- 5.Миссия и цели предприятия, различия, классификация целей.

*Темы и перечень вопросов для самостоятельного изучения*

№ п/п	Названия модульных единиц	Перечень вопросов	Кол-во часов
1.	Модульная единица 1 Общие сведения о бизнес-планировании	1. Сущность и структура объектов планирования в организации. 2.Задачи, функции, информационное обеспечение бизнес-планов. 3.Основные виды и типы бизнес-планов	0,25 0,5 0,25
2.	Модульная единица 2 Стратегическое планирование	1. Формы планирования и факторы, влияющие на выбор форм планирования 2.Понятие и экономическое содержание стратегического планирования 3.Понятие и классификация стратегии	0,5 0,25 0,25
3.	Модульная единица 3 Методы ситуационного анализа	1. Определение направления развития компании. 2. Цели организации. 3. Видение, миссия и цели развития.	0,5 0,25 0,25

**Практическое занятие 2 (П/З-4) Структура бизнес-плана. (2 часа)**

- 1.Подготовка бизнес-плана.
  - 2.Описание идеи.
  - 3.Определение целей и задач проекта.
  - 4.Формирование команды.
  - 5.Краткое содержание.
  - 6.Титульный лист и основные реквизиты фирмы.
  - 7.Значение резюме, его место в структуре бизнес-плана, требования к содержанию и изложению.
  - 8.Общие сведения о деятельности компании: история создания и развития, описание вида бизнеса и местоположения фирмы.
- Перспективы и особенности отрасли и сферы деятельности**

*Темы и перечень вопросов для самостоятельного изучения*

№ п/п	Названия модульных единиц	Перечень вопросов	Кол-во часов
1.	Модульная единица 4 Резюме проекта	1. Вводная часть бизнес-плана	0,25
		2. Оценка и анализ сильных и слабых сторон организации и предполагаемого выпуска продукции.	0,5
		3. Сравнительная оценка конкурентоспособности продукта	0,25
2.	Модульная единица 5 Юридическая характеристика фирмы и бизнеса	1. Правовые основы деятельности организации	0,25
		2.Построение простейшей организационной структуры управления предприятием.	0,25
		3. Выбор оплаты труда и видов дополнительной мотивации работников.	0,25
		4.Планирование потребности в персонале.	0,25

**Практическое занятие 3 (П/З-4) Производственный план промышленных предприятий, сферы услуг и малого бизнеса. (2 часа)**

- 1.Особенности технико-экономического обоснования проекта для промышленных предприятий.
- 2.Источники сырья и материалов, размещение.
- 3.Экологическая оценка проекта.

4. Сведения об управленческом персонале. 2. Штатное расписание.
5. Расчет потребности в трудовых ресурсах, необходимых для реализации бизнес-плана.
6. Особенности набора штата сотрудников.
7. Расчет затрат на оплату труда.
8. Основные положения Трудового Кодекса Российской Федерации

*Темы и перечень вопросов для самостоятельного изучения*

№ п/п	Названия модульных единиц	Перечень вопросов	Кол-во часов
1.	Модульная единица 6 Производственный план промышленных предприятий, сферы услуг и малого бизнеса.	1. Критерии выбора сегментов рынка. 2. Планирование потребности в оборотных средствах. 3. Планирование себестоимости продукции	0,5 0,25 0,25
2.	Модульная единица 7 Разработка кадровой стратегии.	1. Установление планируемой численности и годового фонда заработанной платы персонала организации по категориям работающих. 2. Выбор оплаты труда и видов дополнительной мотивации работников	0,5 0,5
3.	Модульная единица 8 Финансовый план	1. Назначение и структура основных документов финансового плана 2. Анализ безубыточности	0,5 0,5

#### Практическое занятие 4(П/З - 4) **Планирование инвестиций.** (2 часа)

1. Показатели эффективности инвестиций.
2. Чистый приведенный доход.
3. Индекс доходности. Внутренняя норма доходности, возврата инвестиций.
4. Срок окупаемости.
5. Анализ рисков. Виды рисков.
6. Анализ безубыточности.
7. Точка критического риска.
8. Минимизация риска и страхование

*Темы и перечень вопросов для самостоятельного изучения*

№ п/п	Названия модульных единиц	Перечень вопросов	Кол-во часов
	Модульная единица 9 Оценка экономической эффективности инновационной и инвестиционной деятельности	1. Оценка и анализ эффективности инвестиционных проектов. 2. Статистический и сценарный анализ.	2 2

1.	предприятия	3. Жизненный цикл проекта.	2
		4. Анализ чувствительности проекта	2
		5. Принятие решения об инвестировании проекта	2

## 2.2 Краткое описание хода занятия

Все семинарские занятия проводятся в виде обсуждения вопросов, заранее выданных студентам для проработки.

Студентам рекомендуется самостоятельно выполнять доклады, индивидуальные письменные задания и упражнения, предлагаемые при подготовке к семинарским занятиям. Работа, связанная с решением этих задач и упражнений, представляет собой вид интеллектуальной практической деятельности. Она способствует выработке умения и привычки делать что-либо правильно, а также закреплению навыков и знаний по проблеме.

При подготовке к семинарским занятиям, следует в полной мере использовать академический курс учебника, рекомендованного преподавателем. Они дают более углубленное представление о проблемах, получивших систематическое изложение в учебнике. Работа с хрестоматией позволит студенту самостоятельно изучить документы, фрагменты источников, другие произведения, разъясняющие сущность изучаемого вопроса.

Практические и лабораторные занятия учебным планом не предусмотрены.