

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Бизнес-планирование

Направление подготовки (специальность): Экономика

Профиль образовательной программы: Экономика предприятий (организаций)

Форма обучения: заочная

Содержание

Конспект лекций	3
Лекция 1 Введение в бизнес-планирование	3
Лекция 2 Методологические основы планирования в условиях рынка	6
Лекция 3 Бизнес-планирование как форма планирования на предприятии	7
Лекция 4 Характеристика различных типов бизнес-плана	14
Лекция 5 Планирование производства в структуре бизнес-плана	16
Лекция 6 Стратегия плана маркетинга	27
Лекция 7 Организационный план	46
Лекция 8 Финансовый план в бизнес-планировании	48
Лекция 9 Инвестиционный план	53
Лекция 10 Методы оценки эффективности бизнес-планов	54
Методические указания по проведению практических занятий	61
ПЗ 1 Введение в бизнес-планирование	61
ПЗ 2 Методологические основы планирования в условиях рынка	62
ПЗ 3 Бизнес-планирование как форма планирования на предприятии	63
ПЗ 4 Характеристика различных типов бизнес-плана	64
ПЗ 5 Планирование производства в структуре бизнес-плана	65
ПЗ 6 Стратегия плана маркетинга	66
ПЗ 7 Организационный план	67
ПЗ 8 Финансовый план в структуре бизнес-плана	68
ПЗ 9 Инвестиционный план	69
ПЗ 10 Методы оценки эффективности бизнес-планов	70

1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция 1 Введение в бизнес-планирование (1 час)

1.1.1 Вопросы лекции:

1 Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией

2 Понятие, экономическое содержание, основные элементы стратегического планирования.

3 Цели и стратегия реализации проектов

4. Жизненный цикл проекта.

5. Окружение проекта

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1 Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией

Реформы в экономике неразрывно связаны с изменением стереотипов управления, методов и подходов в планировании и осуществлении преобразований. Сущность этих преобразований заключается в быстром и фундаментальном изменении действующих процедур.

В истории человеческого общества не было такой экономической системы, развитие которой совершалось бы без всякого воздействия со стороны заинтересованных субъектов или определённых структур управления. В значительной степени успех или неуспех предпринятых усилий зависит от совершенствования организации управления и его важнейшей функции – планирования.

В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств её достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдалённую перспективу.

Планирование – одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством.

Планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия в будущем.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Особенно важно планирование в коммерческой деятельности, где требуются предвидение в долгосрочной перспективе и предварительные разработки, предшествующие первым шагам предприятия.

Предпринимательство – это процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов принятых действий, план же даёт основу для принятия рациональных решений.

Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

2 Понятие, экономическое содержание, основные элементы стратегического планирования.

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

СисЛекция стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

3 Цели и стратегия реализации проектов

Бизнес-план включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнюю перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нём даётся оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Конечно, он не может исключить всех ошибок, он даёт возможность продумать свои действия. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Бизнес-план позволяет показать выгодность предполагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнёров. Он может убедить инвесторов, в том, что вы нашли привлекательные возможности развития производства, позволяющие успешно осуществлять намеченное, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта. Инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-план, описывая все основные аспекты будущего предприятия, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться, и определяя способы решения этих проблем, должен ответить на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать средства в этот проект и принесёт ли он доход, который окупит все затраты?»

Бизнес-план может носить характер текущего (один год) или перспективного (3-5 лет) плана.

Последовательность составления бизнес-плана включает:

- принятие решения о создании нового предприятия или внедрения мероприятий совершенствования действующего предприятия;
- анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного проекта;
- выбор изделия или услуги, производство которых будет являться целью задуманного проекта;
- исследование возможного рынка сбыта;
- составление прогноза объёмов сбыта (для первого года – ежемесячно, для второго – поквартально);
- выбор места для осуществления коммерческой или производственной деятельности;
- разработка плана производства;
- разработка плана маркетинга;
- разработка организационного плана;
- разработка юридической схемы будущей коммерческой деятельности;
- решение вопросов организации бухгалтерского учёта;
- решение вопросов страхования;
- разработка финансового плана;
- написание резюме к бизнес-плану.

Таким образом, бизнес-план предстаёт как определённая модель деятельности предприятия, которая использует все наработки традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики: бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии финансирования, достижения безубыточности и необходимого уровня рентабельности, качественному обслуживанию потребителя.

Бизнес-план в нашей стране до недавнего времени рассматривался как план какого-то одного мероприятия (что также верно) или как план становления и развития небольшого предприятия. Но опыт таких крупнейших зарубежных корпораций, как «Дженерал Моторс», «Тоёта», «Сименс», убедительно показывает, что бизнес план применим и для управления крупным производством, регламентируя всю его деловую жизнь. Отличие бизнес-плана от ранее применявшегося планирования производства в том, что он не только организует всю внутреннюю сторону процесса производства на предприятии, но и стремится увязать её с рыночными требованиями.

4. Жизненный цикл проекта.

Проектный цикл. Жизненный цикл проекта включает этапы: разработка проектно-сметной документации, планирование проекта и подготовка к строительству; разработка, согласование и утверждение рабочей документации; разработка обоснования; принятие окончательного решения по инвестициям; оценка жизнеспособности проекта; отвод земли, согласование места размещения объекта, разрешение на строительство, задание на разработку проекта и производства работ; проведение торгов и заключение контрактов; организация закупок и поставок, подготовительные работы; корректировка плана проекта и оперативного плана строительства; оплата выполненных работ и поставок; предварительная разработка инвестиционного плана проектного решения.

5. Окружение проекта

Окружение проекта. Проект функционирует в окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

Понятия. В практике бизнес-планирования подлежат изучению три аспекта окружения проекта: политический — отношение федеральных и местных властей к проекту; территориальный, включающий изучение конкурентных предложений на рынке аналогичной

продукции; экологический, связанный с необходимостью обеспечения экологической безопасности проекта.

1.2 Лекция 2. Методологические основы планирования (1 час)

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Понятие планирования

2. Предмет планирования. Сущность и структура объектов планирования в организации

3 Формы планирования и факторы, влияющие на выбор форм планирования

4. Организация управления проектом

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие планирования

Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности фирмы, анализирующий проблемы, с которыми она может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.

Бизнес-план нужен для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи.

Кроме того, бизнес-план необходим для предоставления тем, у кого предприниматель собирается занять деньги или иное имущество.

2. Предмет планирования. Сущность и структура объектов планирования в организации

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления. Очевидно, что чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем такой же план крупного производства.

Состав и структура бизнес-плана также зависят от размеров предлагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия, поскольку чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а наличие большого количества конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что требует усложнения структуры бизнес-плана. Особенно важные для предприятия сегменты рынка или наиболее важные конкуренты могут быть вынесены в особый раздел плана для более пристального изучения.

3 Формы планирования и факторы, влияющие на выбор форм планирования

В зависимости от конкретных условий предпринимательской деятельности состав и структура бизнес-плана могут существенно изменяться, но содержательная сторона должна быть одной и той же. В бизнес-плане:

- описываются товар (услуги), которые предприятие собирается производить;
- оцениваются рынки сбыта продукции;
- оценивается конкуренция на рынке;
- предлагается стратегия маркетинга;
- разрабатывается план производства продукции: где располагается производство, кто поставщики, оборудование, контроль качества, экология и пр.;
- проектируется организационный план, в котором обосновывается организационная структура, которая способствовала бы сотрудничеству работников и достижению цели с минимальными издержками. Обеспечение кадрами, оплата труда;
- обосновывается юридический план. В какой организационно-правовой форме лучше реализовать концептуальную идею «что, как и для кого производить» и достичь поставленных целей. Статус подчинённости, степень самостоятельности фирмы;
- выявляются риски и возможность их страхования;

- создается финансовый план, обосновывающий безубыточность бизнеса и прогнозируемый баланс денежных доходов и расходов;

- разрабатывается стратегия финансирования бизнеса под данный проект: в какой форме, можно ожидать возврата вложенных средств и получение инвестором дохода по ним.

Как правило, бизнес – план состоит из следующих разделов:

- описание проектируемого товара, характер бизнеса;

- анализ рынка сбыта;

- оценка конкурентов;

- план маркетинга;

- план производства;

- организационный план;

- юридический план;

- план риска;

- финансовый план и финансовая стратегия;

- резюме бизнес – плана.

4. Организация управления проектом

Проект ориентирован на результат и достижение определенных целей определенной предметной области. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности и процессы по проекту. В работах по проекту могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции.

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ; управление временем; продолжительностью; управление стоимостью; управление качеством; управление закупками и поставками; управление распределением ресурсов; управление человеческими ресурсами; управление рисками; управление запасами ресурсов; интеграционное управление; управление информацией и коммуникациями.

1.3 Лекция 3. Бизнес-планирование как форма планирования на предприятии (1 час)

1.3.1 Вопросы лекции:

1 Сущность и необходимость бизнес-планирования.

2 Необходимость бизнес-плана для руководителя и предпринимателя:

3. Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией (предприятием)

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1 Сущность и необходимость бизнес-планирования.

Первым разделом бизнес-плана является раздел, где описываются товары и услуги, которые предприятие планирует производить.

Как выбрать товары и услуги, которые должны стать основой бизнеса или начать в истории фирмы новую страницу?

В отечественной экономике, пораженной болезнью распада хозяйственных связей, разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает товары (или услуги), производство

(оказание) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов.

Но эта хозяйственная стратегия не может рассматриваться как универсальная и уж тем более она малопригодна для тех предприятий, которые готовят бизнес-план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках.

Более глубокий подход - обеспечение себе устойчивой конкурентоспособности. Но что это означает на деле? Чем определяется и от чего зависит конкурентоспособность? Современная теория конкурентоспособности, нашедшая развитие в книгах профессора Гарвардского университета Майкла Портера, выделяет всего два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Иными словами, чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, вы должны быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев.

2 Необходимость бизнес-плана для руководителя и предпринимателя:

Действительно, если вы придумали интересную новинку, вызвавшую большой спрос, но плохо организовали производство, то затраты, а значит, и цена товара окажутся слишком высокими, и покупатели отвернутся от вас. Аналогичным образом, если вы хорошо сконструировали новый товар и умело наладили его производство, но не сумели найти умелых торговцев, которые будут его продавать, вас опять ждет неудача. В этом случае неумехи-купцы для покрытия непомерно высоких собственных затрат либо потребуют от вас чрезмерно высокой торговой скидки, лишив с таким трудом добытой прибыли, либо установят завышенную торговую наценку, удорожив в конечном итоге товар и сведя на нет всю экономию затрат, которой вам удалось достичь за счет удачной конструкции и эффективной технологии производства.

Не так однозначно, как могло бы показаться на первый взгляд, и понимание сути того типа конкурентного преимущества, которое обозначается словом "специализация". Это вовсе не сосредоточение на выпуске только определенного круга товаров, как можно было бы подумать, а способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у ваших конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ вы должны научиться искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателем товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

При этом в любой данный момент времени вы можете строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов, конкурентных преимуществ - либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительной дешевизной ваших товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию, вызывая интерес у наиболее взыскательных и требующих, прежде всего, высокого качества клиентов. Но совмещать оба вида конкурентных преимуществ нельзя – такая попытка приведёт вас только к неудаче, что доказано множеством примеров.

Диапазон конкуренции - это широта (величина) номенклатуры товаров, которую предприниматель готов изготавливать и продавать.

Для выбора наиболее приемлемой стратегии обеспечения и поддержания конкурентоспособности можно воспользоваться схемой в соответствии с рисунком 1, сводящей воедино все основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности.

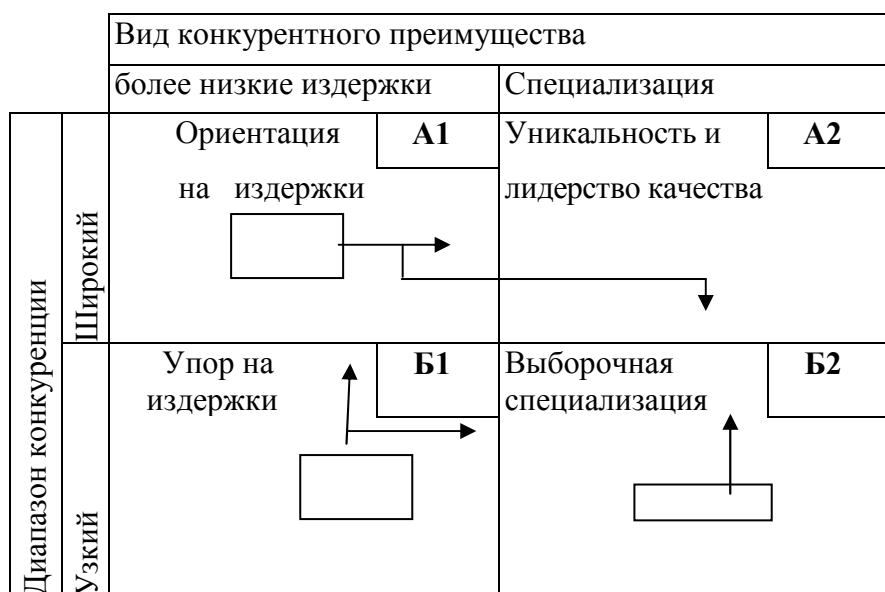


Рисунок 1 – Стратегии обеспечения конкурентоспособности

Чтобы лучше понять смысл стратегий, рассмотрим их на примере одного из мировых рынков - судостроительного рынка, где в соответствии с этими стратегиями действуют четыре группы изготовителей: японские фирмы, фирмы Южной Кореи, скандинавские корабли и, наконец, судостроители из Китая.

Японские судостроительные фирмы развивают свои операции со стратегией A2 "уникальность и лидерство качества". Это означает, что они производят продукцию высшего мирового уровня качества, причем по широкой номенклатуре кораблей, а также научились изготавливать суда новых типов или с уникальными параметрами (известно, например, что именно Япония выступила пионером в области изготовления супертанкеров). Естественно, что сходящие со стапелей японских верфей суда дороги, но зато лучшие из тех, что может найти состоятельный покупатель, если он хочет получить корабль высшего качества или нестандартное судно.

На мировом рынке трудятся и корабли Южной Кореи. Они тоже производят широкую гамму судов, но их стратегия конкурентной борьбы основана все же не на специализации, а на более низких издержках производства (A1). То есть верфи этой страны изготавливают большой ассортимент кораблей стандартного мирового уровня качества и со стандартной (замечено более низкой, чем у японцев) ценой.

Судостроители Скандинавии не могут позволить себе выпуск широкой гаммы судов - это было бы слишком рискованно при масштабах экономики их стран. Поэтому они сосредоточились на выпуске кораблей всего двух типов: круизных лайнеров и ледокольных кораблей, т.е. сделали упор на специализацию при узкой номенклатуре продукции (стратегия B2). Их корабли представляют собой высший мировой уровень в своих классах и стоят недешево. Но зато тот покупатель, Которому нужен самый комфортабельный круизный лайнер или самый надежный корабль для плавания во льдах и который не слишком стеснен в средствах, отправляется заказывать такое судно именно в Скандинавию.

И наконец, китайские судостроители (стратегия B1). Их верфи тоже пока не могут обеспечить выпуск широкого набора судов, а потому свою конкурентоспособность верфи этой страны обеспечивают за счет изготовления небольшого круга судов, но зато суда эти наиболее дешевые и потому доступные покупателю с минимальной суммой средств, который и не предъявляет особых требований к качеству - лишь бы корабль не тонул и мог двигаться своим ходом.

Конечно, престижнее действовать в соответствии со стратегией А2, выступая в роли законодателя мирового технического прогресса. Но успешно жить (даже на мировом рынке) можно и при стратегии Б1, если на ваш товарный рынок приходит достаточно много покупателей с крайне ограниченными финансовыми возможностями.

Выбор же наиболее подходящей для вас стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями вы располагаете. Так, если у вас устаревшее оборудование, невысокая квалификация работников и нет интересных технических новинок в портфеле, но зато не слишком высока заработная плата прочие затраты на производство, то вы можете принять на вооружение стратегии А1 или Б1 (в зависимости от того, сколь широкую номенклатуру товаров вы способны производить).

Если же сырье и материалы обходятся вам очень дорого, но на предприятии есть неплохое оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники ваши обладают высокой квалификацией, то вы можете попытаться достичь конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который оправдает в глазах покупателей и вашу немалую себестоимость (стратегии А2 и Б2).

Естественно, что вы вовсе не обязаны до конца дней своих придерживаться только одной некогда выбранной вами стратегии обеспечения конкурентоспособности. Именно на это и намекают те стрелки, которые показаны в соответствии с рисунком 1.

Начав со стратегии Б1, т.е. освоив выпуск одного - двух изделий, доступных широкому кругу небогатых покупателей, вы дальше можете начать подготовку к освоению другой стратегии. Если вы пойдете при этом по пути расширения своего ассортимента, сохраняя все столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества, то придете к стратегии А1, которая позволит вам резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой вами прибыли (при довольно умеренной рентабельности, т.е. не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных вами в дело собственных и заемных средств). Этой стратегии сейчас, например, успешно придерживается Китай, увеличивающий ежегодно свой экспорт на 30% и уже заполнивший мировые рынки своими дешевыми моделями одежды и обуви стандартного качества.

Если же вы предпочтете не расширять ассортимент, а все доходы направлять на повышение качества своих товаров, то этот путь приведет к стратегии Б2 и принесет вам репутацию высокочассного изготовителя, за товары которого не жалко и заплатить подороже. Вероятно, что этот путь развития не сулит вам очень большой массы прибыли, но зато может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала. И если вы потом пожелаете акционировать свое дело и выпустить акции в открытую продажу, то цена их может оказаться достаточно высокой - ее будет подкреплять ваша хорошая репутация и приличный уровень рентабельности.

Завершить разговор о путях достижения конкурентоспособности стоит упоминанием о том, что все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно так же могут использовать (или перекупить) ваши конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка - это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить вам преимущество над конкурентами надолго.

К преимуществам же высокого порядка принято относить: уникальную продукцию; уникальную технологию и специалистов; хорошую репутацию фирмы. И действительно, если ваше конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества вашим конкурентам надо либо разработать аналогичную продукцию,

либо придумать что-то лучшее, либо на худой конец выкрасть ваши секреты с помощью промышленных шпионов. Согласитесь, что все три варианта недешевы и уж по крайней мере, требуют немалого времени для своей реализации. А значит, вы на некоторое время оказываетесь на рынке в особом положении - вы устойчиво конкурентоспособны.

Все это справедливо и применительно к уникальной технологии, "ноу-хау" и специалистам. Их трудно воспроизвести или переманить вашим конкурентам, а значит, ваше положение на рынке оказывается очень устойчивым.

Особенно же ценное конкурентное преимущество - хорошая репутация фирмы. Это преимущество достигается с большим трудом, медленно и требует крупных затрат на его поддержание. Недаром же американские автомобильные компании при обнаружении малейших дефектов отзывают на свои заводы тысячи ранее проданных машин для бесплатного устранения этих дефектов. И движет ими при этом желание сохранить доброе имя фирмы, а не только опасение перед будущими исками страховых компаний по возможным авариям. Неудивительно поэтому, что за рубежом все фирмы уделяют столь много внимания так называемым "паблик рилейшнз", т.е. отношениям с общественностью с целью формирования и сохранения своей хорошей репутации.

Принимая все это во внимание, следует признать самыми надежными стратегиями обеспечения конкурентоспособности А2 и 52, но для начала вполне пригодны и А1, и Б1. Во всяком случае теперь вы сможете более, осознанно решать, стоит ли браться за выпуск того или иного товара, ориентировать именно на него ваш бизнес-план.

3. Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией (предприятием)

Итак, допустим, взвесив все "за" и "против", вы выбрали тот круг товаров, которые станут предметом вашего бизнеса. Теперь вам надо убедить в правильности своего выбора будущих читателей бизнес-плана - потенциальных инвесторов.

Для этого вам необходимо предельно четко ответить на такие вопросы. Какие потребности призван удовлетворить ваш продукт или услуга? Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?

Сколь долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка вашего продукта или технологии)?

Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Очень важным - и часто забываемым нашими деловыми людьми моментом - является необходимость представить наглядное изображение вашего товара или изделий, полученных с помощью вашей продукции. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот камушек регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами наши ученые и конструкторы.

Им говорят: "Покажите образец вашей продукции. Мы хотим на него посмотреть и испытать". А наши специалисты только пожимают плечами, объясняя, что, вообще-то есть только лабораторные образцы, которые не доведены до товарного вида, но это ничего, вот только подпишем контракты на поставку и сразу же, и обязательно...

Но лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, а потому для успеха бизнес-плана надо включить в него обязательно фотографию или очень хороший рисунок вашего товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться краткая информация о той цене, по которой должен будет продаваться ваш товар, затратах, которых потребует его производство, и соответственно примерной величине прибыли, которая будет получена от каждой единицы товара.

Очень важно четко охарактеризовать основные качественные характеристики вашего товара, преимущества его дизайна и даже - как бы экзотично это ни звучало для наших

хозяйственников - особенности упаковки, в которой товар будет продаваться. Все это имеет огромное значение для товара, предназначенного к продаже на мировом рынке. В этом же разделе описывается и организация сервиса, если вы будете выпускать технически сложные товары. Сделав выбор производственной продукции, сформировав основные направления деятельности фирмы, необходимо поставить определенные цели, которые отражали бы уровень развития производства, к которому должно стремиться предприятие.

Приведем небольшой пример. Небольшое рекламное агентство, основанное на партнерстве трех человек, разработало следующую формулировку цели своей деятельности:

"Стать наиболее авторитетной компанией в своем географическом регионе, предлагающей исчерпывающий ассортимент услуг в деле обеспечения творческих контактов корпоративных производителей продукции или услуг с их клиентами". В этом определении цели развития компании дано четкое представление о направлении развития фирмы и определена главная цель, в которой она должна стремиться:

- стать наиболее авторитетной компанией: это характеризует стремление данной компании добиться высокой репутации в своей области и среди своих клиентов. В результате такая высокая оценка ее деятельности несомненно скажется на уровне ее прибыли. Но в тоже время интересно отметить, что компаньоны предпочитают при описании своих стремлений использовать слово "авторитет", а не подчеркивая, тем самым свои приоритеты в бизнесе;

- географический регион: это определяет их стремление в том, что касается размеров компании. Они хотят сохранить локальный характер своего бизнеса и оставить размер компании таким, чтобы ею можно было управлять самостоятельно;

- исчерпывающий ассортимент: это свидетельствует о желании компаньонов существенно разнообразить свой установившийся набор рекламных и общественных связей и разработать "полный комплекс" информационных услуг для своих клиентов. По их мнению, понимание своих клиентов, в сочетании с творческим подходом и профессиональным исследованием мнений клиентов более важно, нежели любой из видов средств коммуникации;

- творческие контакты: этот пункт описывает вид работы, который агентство хотело бы выполнить. У компаньонов работы больше чем они могли бы выполнить, и в этом смысле они находятся в выгодной ситуации, поскольку могут решать, брать им большой штат работников или же более избранно подходить к виду работы, за которую они берутся;

- корпоративных производителей: это определяет конкретный сегмент рынка, на который ориентируется компания.

Формулировка основных направлений деятельности этой небольшой компании содержит много элементов, свидетельствующих о большом внимании, которое уделяется качеству работы. Если вы хотите составить полезную формулировку основных направлений деятельности вашей фирмы, которая принесла бы вам успех, то вы должны иметь четкое представление о том, что вы хотите получить от вашего бизнеса. Не стремитесь к "высокой общей цели". Включите сюда то, к чему стремитесь именно вы, а не то, к чему, по вашему мнению, должен стремиться бизнес.

Цели, которые вы ставите, должны быть:

- количественно определенными;
- ограниченными во времени;
- реалистичными и достижимыми.

Если ваши цели удовлетворяют этим трем основным критериям, то они помогут вам и послужат своего рода шаблоном, по которому вы сможете судить об эффективности своей деятельности. Таким образом, вы будете точно знать к чему вы стремитесь, а также сможете сами оценить, когда вы этого достигните.

Упомянутое выше агентство поставило перед собой следующие цели:

- добиться высокого авторитета, как можно чаще включаясь в конкурентную борьбу за выгодные заказы от престижных фирм и побеждая в ней, а также завоевывать по крайней мере один главный индустрии коммуникаций каждый год;

- добиться всесторонней направленности своего сервиса путем открытия новых компаний, приобретения или слияния по крайней мере с одной компанией каждый год, до тех пор, пока этот процесс не будет завершен и пока не согласуется с другими целями агентства;

- концентрироваться на обслуживании клиентов, которые ценят творчество;

- достичь по крайней мере 15 % роста торгового оборота и получать по крайней мере 7,5% чистой прибыли (без вычета налогов) ежегодно;

- и, наконец, получать удовольствие от своей работы!

Обратите внимание, как формулировка основных направлений деятельности отражена в количественно обоснованных целях. Высокий авторитет измеряется числом "завоеванных" в конкурентной борьбе заказов от престижных фирм и призов за большие достижения в индустрии коммуникаций. Исчерпывающий ассортимент услуг измеряется появлением или приобретением по крайней мере одной новой фирмы каждый год. Творчество всегда трудно определить количественно, поэтому характеристика выглядит в отчете довольно неопределенно. Вы должны отметить для себя, что, хотя все цели этой компании определены количественно и ограничены временными рамками, финансовые задачи все же не являются первостепенными. Владельцы этой компании определили получение удовлетворения от работы как одну из основных целей, из чего можно заключить, что проработка финансовой стороны явилась вынужденным условием.

Формулировка основных направлений помогает вам поставить цели перед своим бизнесом. И основные направления и цели говорят о том, чего вы хотите достичь в бизнесе. Следующая стадия - сформулировать их так, чтобы они показывали, как вы хотите этого достичь, определив при этом задачи, которые необходимо решить. Эти задачи должны отражать ту стратегию, которую вы принимаете для достижения своих целей. Стратегия - это последовательность действий, которая включает в себя общую координацию основных управленческих функций - маркетинговой, бухгалтерской, эксплуатационной и кадровой. Вам необходимо разработать несколько различных вариантов стратегии, поставленных вами целей. Эти варианты должны включать в себя различные подходы к ценообразованию, распространению продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Выбирая наиболее приемлемую для вашего бизнеса стратегию, вы, возможно, остановитесь на варианте с минимальной степенью риска.

Стратегия не должна быть слишком сложной и перегруженной. Она должна состоять из серии простых задач, которые все вместе формируют способ достижения поставленных вами целей. В вашем бизнес-плане будет сделан общий вывод по всем этим задачам, поскольку они описывают разные управленческие функции.

Однако если вы хотите, чтобы поставленные вами цели были действительно достигнуты, то эти задачи необходимо разбить на еще более мелкие составные части. Хотя бизнес-план должен просто объединять в себе более или менее общие задачи, вам на каком-то этапе может потребоваться уточнение некоторых деталей, например, "что вы будете делать в понедельник ром". Такой уровень детализации называют планом действий.

Приведем такой пример. Сеть небольших магазинов, специализирующихся на продаже спортивных и туристических товаров и оборудования, среди прочих поставленных перед фирмой целей имеет следующую: "Достичь реального роста объема продаж на 20% в год". Исходя из этого, на текущий год были поставлены следующие задачи:

- расширить торговый ассортимент, включив в него товары, предназначенные для верховой езды;

- составить план рекламных компаний на каждый спортивный сезон;

- наладить связи с местными спортивными клубами, школами и т.д.

План действий, соответствующий последней задаче, расписанный по месяцам, будет иметь следующий вид.

Январь. Проинструктировать управляющих магазинами, настроить их на проявление собственной инициативы. Собрать информацию и предложения.

Февраль. Составить список названий и адресов местных клубов и т.д. Рассылка писем.

Март. Телефонные звонки. Организация личных контактов.

Апрель. Придание взаимоотношениям завершенной формы (например, организация соревнований, предоставление специальных скидок и т.д.).

1.4 Лекция 4. Характеристика различных типов бизнес-плана (1 час)

1.4.1 Вопросы лекции:

1 Бизнес-план развития предприятия

2 Бизнес-план для участия в государственной программе

3 Бизнес-план привлечения инвестиционных ресурсов

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1 Бизнес-план развития предприятия

Бизнес-планирование является первоначальным и одним из наиболее важных этапов работы любого предприятия по производству товаров или оказанию услуг. С этого начинается любой бизнес, особенно когда есть необходимость получения кредита в кредитных организациях или финансовых вложений от инвесторов. Но в первую очередь бизнес-план необходим для самого будущего владельца, так как в документе можно наглядно проанализировать рынок, определить условия, возможности и перспективы работы предприятия. Разработка и подготовка бизнес-плана позволяет спланировать будущие действия компании и возможные варианты адекватного реагирования на определенные ситуации, сложившиеся в данном сегменте рынка.

При разработке и написании бизнес-планов определенного вида указывается вид и цель деятельности, процесс открытия фирмы, предполагаемые доходы и расходы, анализ эффективности, факторы, влияющие на его ведение и развитие. При этом необходимо учитывать особенности выбранной сферы деятельности и направления будущего предприятия.

Основными видами планирования являются внутренний и внешний бизнес-планы.

Перед составлением соответствующего плана в первую очередь нужно определиться, для каких целей он предназначен, кто будет его читать и изучать. В зависимости от назначения и использования бизнес-планы составляются с учетом того, что нужно отразить, на что обратить внимание в конкретном виде документа, а чего целесообразно при этом избежать. Поэтому по своему содержанию они могут различаться, иметь свои нюансы, у каждого из них есть своя специфика, формулировки и особенности написания.

Вследствие этого бизнес-планы могут разделяться на несколько видов, каждый из которых служит для определенной цели. Например, для привлечения инвестиций, получения кредита или для поиска партнеров. В каждом из видов таких деловых бумаг стоит обратить особое внимание на интересы, характерные особенности и психологические стороны тех, кому именно предназначается данный бизнес-план.

Внутренние бизнес-планы («для себя») предназначены исключительно для использования внутри компании и имеют несколько целей:

- Во-первых, описать и проанализировать реально существующее положение дел в компании. Такой план не должен скрывать никаких недостатков или тонкостей, не сглаживать острых углов и противоречий в работе компании. В нем показываются и

анализируются все трудности, изъяны и недочеты, которые необходимо исправлять и с которыми нужно бороться всем работникам фирмы.

- Во-вторых, доказать степень реальности достижения целей, качественных или количественных уровней, намеченных в определенной бизнес-идее или проекте.
- В-третьих, показать руководству целесообразность возможного реформирования или реорганизации работы структурных подразделений или всей компании в целом для достижения намеченных результатов.

Для того чтобы лучше представлять возможные потребности в материальных, финансовых и трудовых ресурсах, составляется производственный план, или бизнес-план производства. В нем определяются возможные источники получения и эффективность использования уже имеющихся ресурсов.

При разработке бизнес-плана маркетинга особое внимание обращается на аналитический обзор рынка продукции или услуг, наличие конкуренции, планирование и разработку рекламных кампаний, вопросы ценообразования, а также способы и методы изучения потребительского спроса. На основе такого плана можно рассчитать затраты на маркетинг.

В корпоративном бизнес-плане подводятся и оцениваются результаты работы компании за определенный период. На основе полученных данных осуществляется планирование перспективных путей ее развития и совершенствования деятельности как отдельных подразделений, так и всей компании. Составление корпоративного бизнес-плана представляет собой наиболее сложный для разработки вид бизнес-планирования.

Данный вид бизнес-плана в основном требуется руководству компании для информации, анализа, принятия решений, выстраивания стратегии текущей деятельности и дальнейшего развития предприятия.

2 Бизнес-план для участия в государственной программе

При подготовке бизнес-плана для государственных органов важнейшим моментом является наглядное представление выгод государства от предоставления проекту финансирования или иных форм поддержки. Выгоды государства объединяются общим понятием **бюджетная эффективность** проекта, включающая в себя:

- Поступление денежных средств от налогов, сборов и отчислений во внебюджетные фонды, таможенных пошлин;
- Поступление денежных средств от лицензирования, конкурсов и тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом;
- платежи в погашение процентов по кредитам, выданных из бюджета участникам проекта;
- платежи в погашение налоговых кредитов;
- комиссионные платежи Минфину РФ за сопровождение иностранных кредитов;
- дивиденды по ценным бумагам по проекту, принадлежащим государству.

Вследствие влияния проекта на окружающую социальную среду (бизнес, население) учитывается изменение доходов и расходов бюджета, как то:

- финансирование занятых в проекте предприятий
- изменение налоговых поступлений от предприятий, деятельность которых улучшается или ухудшается в результате реализации проекта;
- выплаты пособий лицам, остающимся без работы в связи с реализацией проекта (в том числе при использовании импортного оборудования и материалов вместо аналогичных отечественных);
- выделение из бюджета средств для переселения и трудоустройства граждан в случаях, предусмотренных проектом.

В случае, если проект реализуется в регионе с высокой безработицей и предусматривает создание новых рабочих мест, то в притоке бюджетных средств учитывается экономия вложений из бюджета, направляемых на выплату пособий.

Основным показателем бюджетной эффективности является чистый дисконтированный доход бюджета (ЧДДб). При наличии бюджетных оттоков возможно определение внутренней нормы доходности (ВНД) бюджета. В случае предоставления государственных гарантий для анализа и отбора независимых проектов при заданной суммарной величине гарантий, наряду с ЧДДб существенную роль может играть также индекс доходности гарантий (ИДГ) — отношение ЧДДб к величине гарантий (в случае необходимости — дисконтированной).

3 Бизнес-план привлечения инвестиционных ресурсов

Внешний бизнес-план несколько похож на некую «рекламу» бизнес-идеи или уже существующей фирмы, хотя и обязан быть в должной мере правдоподобным.

Необходимость составления инвестиционного бизнес-плана (плана развития) появляется при поиске инвесторов для привлечения финансовых вложений, кредитных организаций для получения кредитов на максимально выгодных условиях при реализации бизнес-идеи, а также для дальнейшего развития уже существующего бизнеса. При намерении владельца продать свой бизнес для возможных покупателей тоже необходимо разработать и представить соответствующий бизнес-план.

Для защиты перед инвесторами и доказательства эффективности вложения средств в инвестиционном бизнес-плане описываются возможности расширения, развития и перспективы бизнеса, повышения объемов продаж и масштабов поставок, методы улучшения качества и увеличения ассортимента или перечня услуг, способы привлечения новых клиентов, покупателей, потребителей и пользователей. Очень важно указать пути скорейшего возврата финансовых вложений и объективная оценка сроков получения реальной прибыли. Для банков необходимо доказать свою платежеспособность, наличие надежного поручителя или ликвидного залога.

Очень часто внутренний бизнес-план (или их совокупность) после определенной доработки может преобразовываться во внешний (официальный) и представляться для ознакомления всем заинтересованным лицам.

Целей для разработок и, соответственно, видов бизнес-планов может быть несколько, основная же стратегическая цель — увеличение прибыли и получение дополнительного дохода путем совершенствования работы компании различными методами, способами и приемами.

При открытии своего дела, когда потенциальный владелец бизнеса излагает свои бизнес-идеи кредиторам или инвесторам в виде бизнес-плана, он сам начинает глубже и основательней понимать сущность и перспективы своего будущего бизнеса.

1.5 .Лекция 5. Планирование производства (1 час)

1.5.1 Вопросы лекции:

2. **Материальные затраты**
3. **Затраты на оплату труда**
4. **Денежные потоки по производственной деятельности.**

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1. Материальные затраты

Рассмотрим ещё один раздел бизнес-плана, «План производства», который готовится только предпринимателями, собирающимися заниматься производством. Главная задача здесь — доказать вашим потенциальным партнёрам, что вы будете в состоянии реально

производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества. Иными словами, от вас требуется показать, что вы полностью представляете, как поставить дело, и всё подготовили к началу коммерческих операций. Для отечественных предпринимателей это сегодня, к сожалению, самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие изделия и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких.

Составление этого раздела необходимо, чтобы оценить реальность шансов на возврат ссуд, квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Для этого надо ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план необходимо включить ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Производственная программа рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг, для которых существуют наиболее благоприятные условия на рынке и объемов продукции, которые способен "поглотить" соответствующий сегмент рынка.

Производственная мощность предприятия - это максимально возможный выпуск продукции при оптимальных условиях производства и определяется для предприятия производственной мощностью ведущих цехов, а для цехов - ведущей группой оборудования.

Производственная мощность ведущей группы оборудования зависит от количества единиц оборудования его производительности и времени работы. Мощность за короткий промежуток времени может считаться постоянной величиной, но с течением времени она может увеличиться или уменьшиться в зависимости от ввода или выбытия основных производственных фондов, технического перевооружения или реконструкции, нового строительства, изменения режима работы и т.д.

Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе бизнес-плана, следующие.

1 Где будут изготавливаться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

2 Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?

3 Где, у кого, и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие изделия?

4 Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

5 Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

6 Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

7 Какое оборудование потребуется и где намечаете его приобрести?

8 Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные раздела бизнес-плана "План производства" желательно обосновать на перспективу в два-три года, а для крупных предприятий - на четыре-пять лет вперед. Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на вашем предприятии. На этой схеме должно быть наглядно показано, откуда и как будут к вам поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, каким способом и куда эта продукция будет поставляться с вашего предприятия. Учтите, что внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать ваш бизнес-план, будут рассматривать данный раздел прежде всего с точки зрения того, насколько рациональна ваша технологическая схема, обеспечивает ли она всемерное сокращение затрат труда, времени и материалов, а также легкость изменения ассортимента продукции с учетом требований рынка.

На этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Нельзя обойти молчанием эти вопросы и в тексте. Здесь вы должны будете

сообщать, на каких стадиях технологического процесса и какими методами будете проводить контроль качества и какими документами вы при этом будете руководствоваться.

Наконец, завершать данный раздел бизнес-плана должна оценка возможных издержек производства и их динамики на перспективу. При этом вы должны не забыть и о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные сюрпризы со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее "подстелить соломку".

Кстати, для новых предприятий в бизнес-планах порой выделяют специальный раздел "Местоположение". Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания. Одно дело, если ваш будущий магазин или мастерская будут расположены вблизи от метро или мимо них утром и вечером будет проходить масса народа, и совсем другое, если вы сможете расположиться только внутри микрорайона и будете незаметны с улиц, по которым идет основной людской поток. Впрочем, если микрорайон достаточно велик и рядом с вами нет конкурирующих магазинов или мастерских, то преуспеть можно и в таких условиях. Но надо этот вопрос тщательно изучить, приглядевшись, например, к тому, где обычно совершают покупки местные жители, и узнав (в милиции или в РЭУ), сколько народу здесь живёт.

2. Затраты на оплату труда

Важным в бизнес-плане является и раздел "Персонал", где речь идёт о том, с кем вы собираетесь организовывать своё дело и как планируете наладить работу ваших сотрудников. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, т.е. вы должны указать, какие именно специалисты (какого профеля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой вам понадобятся для успешного ведения дел. Соответственно необходимо указать, как вы собираетесь заполучить этих специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов).

В том случае, если часть персонала у вас уже нанята, вы должны дать своих сотрудников краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для вашего предприятия. Учтите, ваши потенциальные партнеры хотят знать о вас все. Они доверяют вам свои деньги.

В этом разделе нужно привести и организационную схему вашего предприятия, из которой должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как все службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация также интересует инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей ваших будущих работников.

Целесообразно в этом разделе осветить и вопросы оплаты и стимулирования труда руководящего персонала: например, будете ли применять систему участия в прибылях или намечаете использовать иные формы материального стимулирования.

Исходя из данного производственного процесса, и требований, предъявляемых к размещению предприятий, выбирают местоположение офиса и производственной площадки фирмы.

Определяется арендная плата $A_{пл}$, р., за офис и производственную площадку (с отдельной оплатой коммунальных услуг и энергии), которая устанавливается администрацией района и определяется по формуле:

$$A_{пл} = MPOT \times K_{пр} \times K_{разм} \times K_{бл} \times K_{тер} \times П,$$

где $MPOT$ - минимальный размер оплаты труда, р.;
 $K_{пр} = 0,041$ - коэффициент приведения;

$K_{\text{разм}}$ - коэффициент размещения (этажность), для первого этажа - 1,2;
 $K_{\text{бл}}$ - коэффициент благоустройства помещения -1,4;
 $K_{\text{тер}}$ - коэффициент территориальности (от коммуникационности района), равен 1;
 Π - арендуемая площадь, м²;

Если для организации процесса производства потребуется затраты на покупку оборудования, т.е. приобретение основных производственных фондов, то сумма необходимая на это определяется по форме таблицы 4.

Таблица 4 – Затраты на приобретение оборудования

Наименование	К-во	Цена за ед.	Всего	Производительн.	Срок исполнения, дней
...	...	...	...	...	...
Итого	...	...	...	...	...

Производительность и мощность необходимого оборудования можно представить в форме таблицы 5.

Таблица 5 – Производительность и мощность оборудования

Наименование	К-во, ПВО, шт	Производительность, ед/ч	Годовой фонд эффект. рабочего времени, ч	Мощность годовая, ед
	n	Пр	$\Phi_{\text{эф}}$	$n \times \text{Пр} \times \Phi_{\text{эф}}$
...	...	...	...	...

Расчёт выпуска первой партии продукции за два, например, месяца оформляется в соответствии с таблицей 6.

Таблица 6 – Расчёт выпуска первой партии продукции

Наименование товара (продукции)	К-во, шт	Цена за ед. р	Всего	Возможные другие показатели
...	...	...	...	...
Итого	...	...	...	...

Эффективный годовой фонд рабочего времени $\Phi_{\text{эф}}$, маш.-ч, определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{эф}} = \Phi_{\text{ном}} - \Phi_{\text{рем}},$$

Где $\Phi_{\text{ном}}$ – номинальный фонда рабочего времени, маш.-ч;

$\Phi_{\text{рем}}$ – время, отведённое на ремонт оборудования в год, маш.-ч.

В свою очередь, время на ремонт оборудования определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{рем}} = 0,05 \times \Phi_{\text{ном}}.$$

Номинальный фонд рабочего времени $\Phi_{\text{ном}}$, маш.-ч, определится по формуле:

$$\Phi_{\text{ном}} = N_{\text{дн}} - V_{\text{дн}} - П_{\text{дн}},$$

Где $V_{\text{дн}}$ – выходные дни за год;

$П_{\text{дн}}$ – праздничные дни за год.

Исходя из эффективного фонда рабочего времени за год, производительности оборудования $Пр$, ед/ч, и его количества n , можно определить мощность предприятия за год $М_{\text{год}}$, ед/год, месяц, квартал и т.д. по формуле:

$$М_{\text{год}} = Пр \times \Phi_{\text{эф}} \times n.$$

Для выпуска первой партии продукции требуемый объем сырья и материалов можно рассчитать используя таблицу 7.

Таблица 7 – Требуемый объем сырья и материалов

Наименование	К-во	Цена	Всего
	К	Ц	К×Ц
1 ...	...	...	...
2 ...	...	...	...
Всего основных материалов	...	...	...

Продолжение таблицы 7

1 ...	...	...	...
2 ...	...	...	...
Всего вспомогательных материалов	...	...	...
Итого	...	...	...

Указать поставщиков сырья, расстояние и вид транспорта для обеспечения поставки сырья и материалов на предприятие.

Численность производственного персонала определяется исходя из функциональной целесообразности и количества работников аналогичных производств.

СисЛекция оплаты труда:

- повременно-премиальная, учитывая творческий характер труда;
- балльная сисЛекция, учитывающая более гибко количество и качество затраченного труда;
- должностные оклады руководителей зависят от величины отработанного времени и конечных результатов деятельности предприятия.

Численность персонала и уровень зарплаты можно представить в форме таблиц 8 и 9.

Таблица 8 – Численность производственного персонала и уровень предполагаемой зарплаты

Специальность	Число работников, чел	Тарифная ставка, р/ч	Фонд рабочего времени, ч	Всего
		$T_{ст}$	Φ	$T_{ст} \times \Phi$
...	...	...	...	...
Итого	...	...	...	...

Таблица 9 – Численность руководителей и других категорий работников и их предполагаемое жалование

Занимаемая должность	К-во, чел.	Часовая ставка, р/ч	Фактически от-Работанное время, ч	Всего, р
		O	Φ	$O \times \Phi$
Итого				

3. Денежные потоки по производственной деятельности.

Расчет экономических элементов затрат на производство продукции можно осуществить по следующей методике [1].

Затраты на воду Z_v , р., на технологические цели и прием сточных вод определяют по формуле:

$$Z_v = N \times Q \times P,$$

где N – количество месяцев;

Q – объём потребления за один месяц, m^3 ;

P – расценка на 1 m^3 , р.

Стоимость топлива на технологические цели (может быть установлена в виде фиксированной месячной платы) за природный газ, определяется по действующим расценкам.

Затраты на электроэнергию Z , р., для технологических целей определяют по формуле:

$$Z = Q \times T,$$

где T – тарифная ставка за 1 кВт-ч, р.;

Q – количество потреблённой оборудованием электроэнергии, кВт-ч.

Затраты на отопление $Z_{от}$, р., производственного помещения определяют по формуле:

$$Z_{от} = N \times Ц \times Q,$$

где N – отапливаемый период, месяцев;

$Ц$ – цена 1 Гкал тепловой энергии, р.;

Q – количество потреблённой тепловой энергии за один месяц, Гкал.

1Гкал = 10⁹ калорий.

Затраты на освещение $\mathcal{E}_{\text{осв}}$, р., определяют по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{осв}} = T \times \mathcal{E}_{\text{потр}},$$

где $\mathcal{E}_{\text{потр}}$ – количество потреблённой энергии, кВт-ч.

Затраты на бензин для автомобилей $\mathcal{E}_6$, р., определяются из выражения:

$$\mathcal{E}_6 = \Pi_{\text{дн}} \times D \times H_p \times \mathcal{C} \text{ руб.},$$

где $\Pi_{\text{дн}}$ – средний дневной пробег автомобиля, км;

D – количество дней эксплуатации, дн;

H_p – норма расхода на 1 км пробега, л;

$\mathcal{C}$ – цена 1 л бензина, р.

Затраты на оплату труда Φ , р., по предприятию определяют по формуле:

$$\Phi = (\Phi_{\text{пр}} + \Phi_{\text{рук}}) \times n,$$

где $\Phi_{\text{пр}}$ – месячный фонд оплаты труда производственного персонала, р.;

$\Phi_{\text{рук}}$ – месячный фонд оплаты труда руководителей и других
категорий работников, р.;

n – количество месяцев.

Отчисления в единый социальный налог O_c , р., в соответствии с частью второй Налогового кодекса РФ[3] определяются по выражению:

$$O_c = C_n \times \Phi,$$

где C_n – ставка налога.

Величину амортизационных отчислений определяют одним из способов согласно ПБУ 6/01 от 30.03.01 №26[4].

Страховые отчисления $O_{\text{стр}}$, р., исходя из годового процента Γ , %, при страховании реального имущества определяют по формуле:

$$O_{\text{стр}} = (\Gamma \times C_{\text{им}} \times K) / 100 \times N,$$

где $C_{\text{им}}$ – стоимость застрахованного имущества, р.;

K – количество месяцев в периоде;

N – количество месяцев, в течении которых выплачивается
оговоренная сумма.

Процент, выплачиваемый за кредит Π , р., определяется исходя из включения в полную себестоимость продукции той его части, доля которой не превышает процентной ставки кредита, установленной ЦБ, по формуле:

$$\Pi = (K \times C_{\text{пр}} \times m) / N \times 100,$$

где K – величина кредита, р.;

$C_{\text{пр}}$ – ставка процента ЦБ, %;

m – число периодов, за которые производятся искомые отчисления,
месяцев;

N – число периодов, за которые необходимо выплатить процент,
месяцев.

Расходы на телевизионную рекламу $P_{\text{тел}}$, р., определяются по формуле:

$$P_{\text{тел}} = (K \times P \times N) + m \times (K \times P \times N) / 100,$$

где K – количество слов в рекламе;

P – расценка за одно слово, р.;

N – общее количество запусков рекламы;

m – процент за срочность, %.

Расходы на рекламу в прессе учитывают по соответствующим расценкам.

В себестоимость продукции включается также налог на пользователей автомобильных дорог в размере 1,5% от объема реализации и налог на владельцев транспортных средств.

Полная себестоимость продукции за «п» месяцев по элементам затрат определяется по таблице 10.

Таблица 10 – Смета затрат на производство продукции

Наименование элементов затрат	Всего
1 Сырьё и основные материалы (за вычетом возвратных отходов):	...
а) сырьё и основные материалы	...
б) вода на технологические цели	...
2 Вспомогательные материалы	...
3 Топливо на технологические цели	...
4 Энергия на технологические цели	...
5 Коммунальные услуги:	...
а) отопление помещений	...
б) освещение помещений	...
6 Горючее для автомобиля	...
Всего материальных затрат	...
1 Заработная плата производственного персонала	...
2 Заработная плата руководителей и других категорий работников	...
Всего затрат на оплату труда	...
Всего затрат на отчисления на социальные нужды	...
Затрат на амортизацию основных фондов	...
1 Арендная плата	...
2 Страховые взносы	...
3 Реклама	...
4 Канцтовары	...
5 Процент за кредит	...
6 Налог на пользователей автодорогами и владельцев автомобилей	...
Всего прочих затрат	...
Итого полная себестоимость продукции	...

Из данных таблицы полной себестоимости находим стоимость и долю условно-переменных и условно-постоянных затрат в составе полной себестоимости продукции по статьям затрат.

Статьи переменных затрат при этом включают:

- сырье и основные материалы;
- вода на технологические цели;
- вспомогательные материалы;
- топливо на технологические цели;
- энергия на технологические цели;
- горючее для автомобиля;
- отчисления на социальные нужды производственного персонала, определяемые исходя из количества производственных рабочих в процентах от общей численности персонала, общей величины отчислений на соц. нужды и заработной платы производственного персонала.

Оборотные средства фирмы, $\Phi_{об}$, р., можно определить по формуле:

$$\Phi_{об} = Z_{тек} + Z_{стр} + Н + \Pi_{об},$$

где $Z_{тек}$ – текущий запас товарно – материальных ценностей (ТМЦ), р.;

$Z_{стр}$ – страховой запас ТМЦ, р.;

$Н$ – незавершенное производство, р.;

$\Pi_{об}$ – прочие оборотные средства, р.;

Текущий запас ТМЦ $Z_{тек}$, р.; определится по формуле:

$$Z_{тек} = D \cdot T,$$

где D – среднесуточный расход материалов, р./дн;

T – время между двумя поставками, дн.

В свою очередь среднесуточный расход материалов D , р./дн, определяется по формуле:

$$D = P_m / n,$$

где P_m – расход материалов (из таблицы 7) на выпуск всей продукции, р.;

n – число дней выпуска продукции.

Время между двумя поставками T , дн, определяется из выражения:

$$T = G / D_n$$

где G – грузоподъемность автомобиля (если сырье поступает на предприятие самовывозом), кг;

D_n – среднесуточный расход материалов (из таблицы 4) в натуральном выражении, кг.

Зная, что $Z_{стр} = 0,5 \cdot Z_{тек}$, можно определить страховой запас ТМЦ.

Незавершенное производство $Н$, р., можно определить по формуле:

$$H = C_{ср.дн.} \cdot T_{ц} \cdot K_{гот},$$

где $C_{ср.дн.}$ – среднесуточная себестоимость выпуска продукции, р.;

$T_{ц}$ – длительность производственного цикла (известна), дн.;

$K_{гот}$ – коэффициент готовности.

Среднесуточная себестоимость продукции $C_{ср.дн.}$, определяется по выражению

$$C_{\text{ср.дн.}} = C_{\text{пр}}/n,$$

где $C_{\text{пр}}$ – полная себестоимость выпуска продукции (из таблицы 10), р.;
 n – число дней выпуска продукции.

Коэффициент готовности $K_{\text{гот}}$ определяется по формуле

$$K_{\text{гот}} = (Y_{\text{п}} + 0,5Y_{\text{пер}})/100,$$

где $Y_{\text{п}}$ – доля условно-постоянных затрат в полной себестоимости, %;
 $Y_{\text{пер}}$ – доля условно-переменных затрат в полной себестоимости, %;
 Прочие оборотные средства $\Pi_{\text{об}}$, р., определяются по формуле:

$$\Pi_{\text{об}} = 0,25(3_{\text{тех}} + 3_{\text{стр}} + H).$$

После этого можно определить оборотные средства фирмы сумму основных и оборотных средств фирмы.

Исходя из полученного результата, можно определиться с величиной кредита для организации производства и начала выпуска первой партии продукции. Дальнейшее пополнение оборотных фондов можно предусмотреть либо за счёт прибыли, либо за счёт авансовых выплат заказчика.

Основные показатели предприятия по итогам работы начального периода (несколько месяцев) рассчитываются следующим образом.

Валовая прибыль предприятия $\Pi_{\text{вал}}$, р., определяется по формуле:

$$\Pi_{\text{вал}} = \Pi_{\text{р.пр}} + \Pi_{\text{внер.}},$$

где $\Pi_{\text{р.пр}}$ – прибыль(убыток) от реализации продукции, р.;

$\Pi_{\text{внер.}}$ – прибыль от внереализационных операций, р.

Прибыль от реализации продукции $\Pi_{\text{р.пр.}}$, р., определится по формуле:

$$\Pi_{\text{р.пр.}} = \text{ВРП} - C_{\text{пр}},$$

где ВРП – выручка от реализации продукции (таблица 6), р.;

$C_{\text{пр}}$ – полная (коммерческая) себестоимость (таблица 10) реализованной продукции, р.

Рентабельность выпуска продукции $R_{\text{пр}}$, %, определяют по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \Pi_{\text{вал}}/C_{\text{пр}} \cdot 100\%.$$

По рентабельности всего выпуска продукции можно судить о правильности выбора стратегии маркетинга.

Рентабельность производства $R_{\text{о}}$, %, определяется по формуле:

$$R_{\text{о}} = \Pi_{\text{вал}}/(\Phi_{\text{осн}} + \Phi_{\text{об}}) \cdot 100,$$

где $\Phi_{\text{осн}}$ и $\Phi_{\text{об}}$ – стоимость основных производственных фондов (таблица 4) и нормируемых оборотных средств, р.

Фондоотдача $\Phi_{\text{отд}}$, р./р., рассчитывается по выражению:

$$\Phi_{\text{отд}} = T/\Phi_{\text{осн}},$$

где T – объем продукции (реализованной, товарной, валовой), р.;

Показатель выпуска продукции в денежной форме, приходящийся на один рубль стоимости основных производственных активов.

Фондоёмкость $\Phi_{\text{емк}}$, р./р., величина обратная фондоотдаче, определяется по выражению:

$$\Phi_{\text{емк}} = \Phi_{\text{осн}} / T.$$

Фондовооруженность $\Phi_{\text{воор}}$, р./чел., определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{воор}} = \Phi_{\text{осн.ср.год}} / \text{Ч}_{\text{ср.год}},$$

где $\Phi_{\text{осн.ср.год}}$ – среднегодовая стоимость основных производственных активов, р.;

$\text{Ч}_{\text{ср.год}}$ – среднегодовая среднесписочная численность рабочих, чел.

Затраты на один рубль товарной продукции Z_p , р./р., определяются по формуле:

$$Z_p = C_{\text{пр}} / \text{ВРП},$$

где $C_{\text{пр}}$ – полная (коммерческая) себестоимость производства продукции, р.

Чистая прибыль $\Pi_{\text{ч}}$, р., определяется из формулы

$$\Pi_{\text{ч}} = \Pi_{\text{вал}} - N,$$

где $\Pi_{\text{вал}}$ – валовая прибыль, р.;

N – налоги, р.

Налог на прибыль $N_{\text{пр}}$, р., можно определить по формуле:

$$N_{\text{пр}} = (\Pi_{\text{вал}} \cdot 24) / 100.$$

Налог на добавленную стоимость (НДС) определяется как разность НДС, полученного от покупателей и НДС, оплаченного поставщиком.

Налог на приобретение автотранспорта составляет 20% от стоимости автомобиля.

Целевой сбор на нужды муниципальной милиции, благоустройство территории города, социальную защиту населения и уборку территории города $N_{\text{цел.сб.}}$, р., определяют по формуле:

$$N_{\text{цел.сб.}} = (3 \cdot \text{МРОТ} \cdot n) / 100,$$

где 3 – ставка налога, %;

n – количество работников.

Налог на превышение заработной платы нормативной величины, $N_{\text{прев}}$, р., можно определить по формуле:

$$N_{\text{прев}} = (\text{ФОТ} - m \cdot 6 \cdot \text{МРОТ} \cdot n) \cdot 35 / 100,$$

где ФОТ – фонд оплаты труда (таблицы 8,9) предприятия, р.;

m – число месяцев, за которое подлежит уплата налога;

n – число работающих всего, человек.

Налог на содержание жилсоцфонда и социально культурной сферы $N_{\text{жсф}}$, р., составляет 1,5% от объема реализации ВРП и определяется по формуле:

$$H_{\text{жсф}} = (1,5 \text{ ВРП}) / 100.$$

Налог на нужды образовательных учреждений $H_{\text{оу}}$, р., рассчитывают по формуле:

$$H_{\text{оу}} = \text{ФОТ} \cdot 0,01,$$

Где 1% - ставка налога.

Отсюда сумма всех налоговых отчислений за определенное количество месяцев H , р., определяется по формуле:

$$H = H_{\text{пр}} + H_{\text{ДС}} + H_{\text{авто.}} + H_{\text{цел.сб.}} + H_{\text{прев.}} + H_{\text{жсф}} + H_{\text{о.у.}}$$

В заключении, по итогам деятельности за несколько месяцев определяется чистая прибыль $\Pi_{\text{ч}}$, р., подлежащая распределению по формуле:

$$\Pi_{\text{чист}} = \Pi_{\text{вал}} - H.$$

1.6 Лекция 6. Стратегия плана маркетинга (1 час)

1.6.1 Вопросы лекции:

1 Анализ рынка сбыта

2 Оценка конкурентов

3 План маркетинга

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

1 Анализ рынка сбыта

Анализ будущего рынка сбыта - это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся со временем коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Самые первые сведения, которые вам потребуются: кто будет покупать у вас товары? Где ваша ниша на рынке? Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все предприятия той или иной отрасли. Такие смелые допущения прежде могли быть справедливы для голого отечественного рынка, но в последнее время на наш внутренний рынок в более или менее крупных объемах и регулярно поступают зарубежные товары, продаваемые за рубли, ситуация вообще становится принципиально иной.

С этой точки зрения переход к внутренней конвертируемости рубля, страстно желаемый нашими зарубежными партнерами и включаемый во все программы реформ, должен восприниматься нашими предпринимателями с определенной тревогой - он может привести к принципиальному изменению ситуации со сбытом. Значит, надо приступать к серьезному изучению и прогнозированию рынка и искать ответы на вопросы: кто, почему, сколько и когда будет готов купить вашу продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет?

Такая работа требует определенной этапности в поиске ответа. Вам может показаться, что это слишком сложно, но процедура, о которой пойдет речь далее, ценна тем, что она заставляет предпринимателя реалистичнее подойти к анализу своего будущего рынка и помогает получить достоверную оценку его истинного потенциала.

Итак, первый этап - оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Она зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное, экономических, в том числе от уровня доходов (или заработков) ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или

инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного назначения и т.д. Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера вашего проекта. Одно дело, если вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков: тут надо учесть и структуру уже имеющегося станочного парка, и сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен ваш новый товар при изготовлении новой продукции вашими покупателями), инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т.п.). И совсем другое дело, если вас волнует прежде всего то, сколько у жителей близлежащих районов такого рода техники и какие аналогичные мастерские уже обслуживают этот круг клиентов.

Второй этап - оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую вы надеетесь захватить, и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую вы можете рассчитывать при ваших возможностях. Например, вы хотите открыть маленькую авторемонтную мастерскую. Обойдя поздно вечером ближайшие дворы, вы подсчитаете, что там "ночует" примерно 300 машин. Кроме того, рядом находятся две коллективные автостоянки на 100 машин каждая и один кооперативный гараж на 60 машин. Итого - 560 машин, хозяев которых вы можете рассматривать как своих потенциальных клиентов. Но при одной из автостоянок уже действует мастерская, занимающаяся шиномонтажом и регулировкой двигателей. Ее услугами, как вы устанавливаете, понаблюдав за работой конкурентов пару дней, пользуются за день 10-15 автовладельцев, в том числе и те, у кого места на этой стоянке нет.

Дальше вам предстоит оценить, сколько владельцев машин ежемесячно нуждаются в услугах автомеханика, сколько из них вы сможете привлечь своим ассортиментом услуг и уровнем оплаты, а сколько будут обращаться к вашим конкурентам с автостоянки или на станции техобслуживания.

В итоге такого анализа, который "по науке" называется маркетинговым исследованием, вы сможете, пусть даже очень ориентировочно, но рассчитать примерное число своих будущих клиентов. Естественно, что этот расчет не обязательно оправдывается в первый же месяц вашей работы.

Поэтому нужен третий этап, третий шаг к реальной оценке рынка - прогноз объемов продаж. Иными словами, на этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях вашей деятельности, возможных для вас затратах на рекламу в том уровне цен, который вы намерены установить, и, главное, как этот показатель может изменяться из месяца в месяц, из квартала в квартал, да и в течение нескольких лет подряд.

Подготовка такого прогноза тоже возможна с помощью различных методов, самые сложные из которых предполагают использование больших массивов статистической информации, методов математического моделирования, вычислительной техники, проведения маркетинговых экспериментов и соответственно требуют крупных затрат. Это по силам и необходимо крупным фирмам, для которых ошибка в оценке рынка чревата миллионными убытками. В тех же случаях, когда речь идет о мелком бизнесе, достаточно ограничиться просто экспертными прикидками, опирающимися на ваш собственный профессиональный опыт или опыт специалистов, которым можно заплатить за консультацию. Кстати, уж если вы будете обращаться за помощью к специалистам, было бы неплохо с ними обсудить и цену, по которой покупатели будут согласны устойчиво покупать вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если вам удастся провести такую оценку, то можно сказать, что вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка.

Естественно, что при этом вы соберете информацию и о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. Это тоже должно быть отражено в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту вашего представления о рыночной конъюнктуре и, соответственно, продуманность вашего проекта.

Для российского предпринимателя составление этого раздела проекта крайне затруднено тем, что очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка.

Для выполнения этого этапа работ важное значение имеет наличие информации по величине спроса. Такими источниками могут быть официально публикуемые данные, статистические справочники, итоги различных переписей, результаты исследований (по ресурсам, географическим районам или секторам), проводимых правительственными или другими учреждениями, публикации торговых палат. В ряде случаев информация приводится в обобщённом виде, и расчленить ее бывает очень трудно. Например, сведениями об импорте и экспорте обычно располагают только правительственные учреждения.

Оценка текущего спроса по имеющимся на рынке товарам, производимым в стране, обычно основывается на сведениях за предшествующие Один-два года.

Основой составления оценки служит фактическое потребление за этот период P_{ϕ} , которое определяется по формуле:

$$P_{\phi} = P + (И - Э) + (З_{\text{н}} - З_{\text{к}}),$$

где P – продукция, производимая за данный период;

$И$ – импорт;

$Э$ – экспорт;

$З_{\text{н}}$ и $З_{\text{к}}$ – запасы на начало и на конец данного периода.

Для прогнозирования спроса могут применяться различные методы:

а) метод тенденций, основанный на экстраполировании данных за прошлый период, который заключается в определении тенденции и ее параметров. При этом могут использоваться арифметический (линейный) тренд, экспоненциальный (полулогарифмический) тренд, полиномиальные тренды второго и более высокого порядка, функция двойного и более высокого порядка, функция двойного логарифма, авторегрессия. Выявление долгосрочной тенденции возможно на основе данных о спросе за длительный период времени, что требует достаточно большого массива статистических данных за срок не менее 5 лет;

б) метод уровня потребления успешно применяется при исследовании прямого потребления определенного продукта и основывается на известных стандартных коэффициентах. Метод уровня потребления предполагает изучение эластичности спроса по доходам и ценам. Коэффициент эластичности по доходам E_d определяется по следующей формуле:

$$E_d = [(C_2 - C_1) / (D_2 - D_1)] \times [(D_1 + D_2) / (C_1 + C_2)],$$

где C_1 и C_2 – количественный спрос в базовом и последующих годах;

D_1 и D_2 – доход на душу населения в базовом и последующих годах.

Значение E_d выше 1,0 означает эластичность и ниже 1,0 – неэластичность.

Коэффициент эластичности по ценам $E_{\text{ц}}$ определяют по выражению:

$$E_{\text{ц}} = [(C_2 - C_1) / (Ц_1 - Ц_2)] \times [(Ц_1 + Ц_2) / (C_1 + C_2)],$$

где C_1 и C_2 – спрос при действующей и новой цене;

$Ц_1$ и $Ц_2$ – действующая и новая цена.

Объем спроса, рассчитанный с помощью коэффициента эластичности по ценам, будет находиться в прямой зависимости от изменения цен на товары;

в) метод ведущего показателя применяется в тех случаях, когда имеется определенная закономерность, выражающая временную и количественную зависимость потребления одного товара от потребления другого товара. Так, если известно, что спрос на сантехнические изделия зависит от масштабов и времени

ввода нового жилья, то величина спроса может быть с достаточной точностью определена на основе планов ввода жилых объектов;

г) при прогнозировании спроса на товары длительного пользования рекомендуется использовать нормативный метод с учетом таких показателей, как наличный эксплуатационный парк, начальный и повторный спрос (спрос на замену), средний срок износа товара.

После определения текущего спроса для всего рынка следует провести его сегментацию. Цель сегментации - найти на рынке как можно более однородные по своему поведению группы покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент. Сегментация рынка может осуществляться по разным параметрам. Применяемые на практике методы сегментации, основываются на определении однородных групп потребителей или по географическому делению рынка. Критериями сегментации рынка в зависимости от потребителей могут быть: возраст, пол, национальность, любимое занятие, образование, стиль жизни, профессия, уровень дохода, сфера деятельности и т.д.

При этом рассматриваются вопросы расширения круга потребителей, анализируются пути повышения конкурентоспособности товара, возможности заинтересовать потенциальных покупателей.

Для зарубежных предпринимателей все гораздо проще: они могут получить нужные данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциация - свободные союзы предприятий определенной отрасли производства или торговли - широко распространены во всем мире. У нас же они делают первые шаги.

Между тем небольшой аппарат такой ассоциации постоянно ведет очень полезную работу по обобщению условий снабжения, производства и сбыта продукции, производимой предприятиями - членами ассоциации. Все члены ассоциации предоставляют информацию добровольно и бесплатно. И также бесплатно (все расходы оплачены членскими взносами) получают регулярные сводные обзоры: как меняется спрос на продукцию отрасли, какие сдвиги произошли или наметились в его структуре, что происходит с ценами на покупаемые отраслью ресурсы.

Так что конкуренция конкуренцией, а потребность в общей картине рынка столь велика, что ради её удовлетворения конкурирующие предприятия согласны даже делиться своей коммерческой информацией. Думается, что создание таких ассоциаций было бы крайне полезно и для нашей экономики.

2 Оценка конкурентов.

В этом разделе вы должны сообщить вашим потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция. Конкретно же вы должны быть способны ответить на следующие вопросы.

Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Как обстоят их дела с объемами продаж, с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?

Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий? Что собой представляет их продукция: основные характеристики уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

Отвечая на эти вопросы, вы должны всеми силами удерживаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана - лакировки действительности. Казалось бы, ну какой вам смысл хвалить продукцию ваших конкурентов в собственном бизнес-плане, вызывая сомнения у банка или инвесторов в успехе ваших планов прорыва на этот рынок? Не лучше ли о чем-то умолчать, что-то сказать как бы мельком, но зато выпятить реальные или мнимые слабости конкурентов?

Не поддавайтесь этому соблазну. Если вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего для вас должна быть собственная репутация. Дело не в этических нормах (хотя они в современном бизнесе тоже вещь не последняя, во всяком случае в отношениях с партнерами), дело в самом прямом значении слов. Очень может быть, что вам (в этом разделе бизнес-плана, в другом ли) удастся ввести в заблуждение будущих читателей-инвесторов и получить от них деньги. Возможно, это сойдет вам с рук, и инвесторам не придется начать разбирательство, почему их средства были использованы столь неудачно.

Иначе за вами закрепится репутация, в лучшем случае, низкоквалифицированного предпринимателя, в худшем - злостного обманщика. И тогда получение следующих порций кредитных или инвестиционных вливаний (а без них не может обойтись ни один растущий предприниматель) окажется для вас куда более сложным, а главное, обойдется дороже. Не забывайте, что первый, очень простой принцип денежного рынка - чем рискованнее вложение (а что может быть рискованнее, чем кредитование глупца или обманщика!), тем дороже оно обходится заемщику, потому что инвестор закладывает в ставку процента резерв страхования от неудач.

Поэтому лучше оценивать ваших конкурентов предельно трезво. Но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают для вас реальный шанс добиться успеха. Вот тогда вам гарантированы уважение инвесторов и более высокие шансы на получение средств.

При этом, помня о рассмотренных нами выше стратегиях обеспечения конкурентоспособности, вы можете выбрать для борьбы с деловыми соперниками курс либо на ценовую конкуренцию (предлагая аналогичный товар по более низкой цене), либо на конкуренцию качества (продажа по той же цене, что у конкурентов, более качественного или более универсального товара), либо, наконец, на конкуренцию сервиса (обеспечивая свои изделия более надежным послепродажным сервисом).

При этом если рассуждать трезво, можно обеспечить себе конкурентоспособность в борьбе даже с самыми грозными зарубежными фирмами. В одной из книг по маркетингу описывается любопытная история крупной индийской фирмы по производству металлоизделий. Ей неожиданно пришлось столкнуться с конкуренцией со стороны японской фирмы, которая начала экспортировать в Индию сходную продукцию, избрав при этом для захвата рынка метод ценовой конкуренции, а проще говоря, предложив покупателям свои товары на 15% дешевле, чем раньше продавали индийцы. Поначалу индийская фирма не нашла ничего лучшего, как принять навязанную ей коммерческую тактику, и тоже снизила свои цены на 15%, чтобы не потерять клиентов. Но японцы немедленно провели новое снижение цен еще на 15%, и тут уже индийская фирма догнать их не смогла, так как не имела столь же высокого уровня эффективности производства. Казалось, что игра проиграна. Но в этот момент руководители индийской фирмы наконец опомнились и начали искать альтернативную конкурентную стратегию. Ею оказалась вовсе не ценовая конкуренция, а конкуренция качества, но качества, понимаемого в широком смысле этого слова.

Дело в том, что у индийской фирмы были два существенных преимущества перед японскими конкурентами. Во-первых, она могла осуществлять поставки отечественным покупателям быстрее, чем заморские производители, которые весь товар доставляли морем и, не имея складов, были привязаны к графику прихода судов в порты Индии. Во-вторых, индийцы могли поставлять внутри страны какие угодно малые партии металлоизделий, формируя их прямо на предприятиях или на собственных складах. Японцы же, не имея складов, старались продавать более крупные стандартные партии, кратные грузоподъемности судов, доставляющих их товары покупателям. Оказалось, что оперативность и малая партийность поставок были настолько существенны для многих индийских покупателей, что оправдывали для них даже более высокий - по сравнению с японскими товарами - уровень цен. В итоге индийской фирме удалось не только выстоять в конкурентной борьбе с японскими экспортёрами, но и увеличить объемы своих продаж.

поэтому, анализируя деятельность конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничивайтесь только самыми бросающимися в глаза параметрами - ценой и основными качественными характеристиками. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы сможете удовлетворить эти их потребности с большой выгодой для своего дела.

Если вы не видите в рядах конкурентов никакой щелочки, через которую можно было бы просочиться на рынок (например, мировой), то придерживайтесь совета Наполеона: "чтобы выиграть сражение, надо в него сначала ввязаться", но вам лучше попытаться приложить свою энергию в другой сфере - современный бизнес требует отваги, но не авантюризма. В конце концов создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта - не самоцель. Главная же задача - получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию. И если вы не видите надежных путей к успешной схватке с конкурентами еще на стадии планирования, то, скорее всего, вы не обнаружите их и потом, когда текучка дел не оставит вам времени на "мозговые атаки".

3. План маркетинга.

Если вы хорошо поработали над предыдущими разделами своего бизнес-плана, то у вас есть все шансы сделать и этот раздел - "План маркетинга" - содержательным, полезным и убедительным. Здесь вам предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга (а это, кстати, особый и чрезвычайно важный документ для вашего внутреннего пользования), к которым относятся: схема распространения товаров; ценообразование; реклама; методы стимулирования продаж; организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров); формирование общественного мнения о вашей фирме и товарах.

На трех-четырёх страницах вам надо лишь изложить основное: как вы будете продавать свой товар - через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как вы будете определять цены на свои товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать; как будете организовывать рекламу и сколько примерно собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж - за счёт расширения района сбыта или за счёт поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько на это вам потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

При разработке ценовой политики важно определить не только уровень цен, но и стратегическую линию ценового поведения фирмы на рынке по каждому виду товара. Ценовая стратегия - основа принятия решений в установлении цены продажи в каждой конкретной сделке.

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает как минимум семь этапов: постановку задач ценообразования; определение спроса; оценку издержек; проведение анализа цен и товаров конкурентов; выбор метода установления цен; определение окончательной цены и правил ее будущих изменений; учет мер государственного регулирования цен.

Постановка задач ценообразования - это попытка предпринимателя или руководителя фирмы ответить на вопрос: чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары? Ответы на этот вопрос могут быть самыми различными.

Возможно, например, что больше всего вас интересует увеличение объема продаж, завоевание репутации и захват как можно большей доли рынка (привлечение наибольшего числа покупателей). В этом случае может оказаться полезной политика ценового проникновения, предполагающая установление первоначально пониженных цен на продукцию - т.е. обращение к модели ценовой конкуренции. Такой политикой, например, часто пользуется знаменитая компания по производству ЭВМ - IBM. Создав новую модель, она выбрасывает ее на рынок по крайне низкой цене (едва покрывающей издержки производства). Такая цена на новейшую модель порождает большой потребительский спрос, что, в

свою очередь, позволяет IBM незамедлительно резко увеличить масштабы производства товара - "звезды спроса". При таком крупномасштабном производстве достигается быстрое снижение издержек, и новинка становится рентабельной, что в сочетании с большими объемами ее сбыта приносит IBM значительные суммы прибыли.

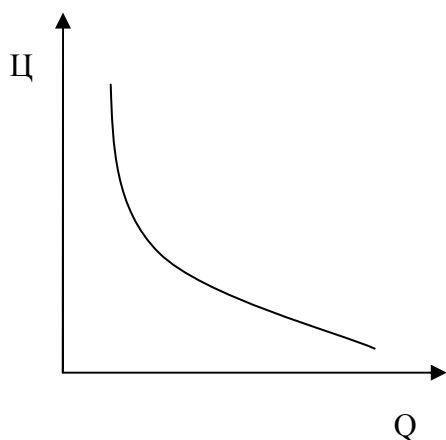
Но у вас может быть и совсем иная первоочередная коммерческая цель - например, получение побыстрее наибольшей прибыли. Такая потребность порой вызывается необходимостью быстрее вернуть заимствованные средства или выплатить увеличенные дивиденды ради повышения курса своих акций и проведения их дополнительной эмиссии, например с целью получения средств для новых инвестиций. В этом случае вы можете устанавливать цены с высокой долей прибыли в них, если, конечно, состояние рынка и качество ваших товаров позволяет надеяться на их сбыт даже при такой цене.

Например, известная автомобильная компания «Мерседес-Бенц АГ» применяет именно такую политику ценообразования, успешно продавая свои машины даже на, пресыщенном рынке США по чрезвычайно высоким ценам (последняя модель стоит порядка 140 т. долл.). Такая политика ценообразования хорошо применима к так называемым престижным товарам, адресованным людям, которые владение подобными товарами считают необходимым для подтверждения своего социального статуса (а таких людей множество в любой стране мира).

Широко распространена политика ценообразования, нацеленная на обеспечение стабильности, например, ассортимента выпускаемых товаров. Действительно, освоение любого нового товара - большой риск для фирмы и причина для крупных расходов (не говоря уже о крайне сложных в нынешней экономической ситуации нашей страны проблемах установления новых хозяйственных связей с поставщиками ранее не использовавшихся вами материалов и комплектующих). Иногда, если рынок позволяет, разумнее на некоторое время воздержаться от освоения новых изделий и всемерно продлить жизнь ранее освоенных товаров. В такой ситуации фирма может идти на снижение цен даже до уровня, обеспечивающего лишь минимальную рентабельность.

Второй этап определения рыночной цены - определение спроса на товар. Согласно маркетингу: определение эластичности спроса на товар от его цены, т.е. сколько товара можно будет продать при различных уровнях цен. Практически необходимо построить график зависимости количества проданных товаров от цены на них в соответствии с рисунком 2. Этот график показывает, на сколько снижается количество проданных товаров при росте цен и на сколько оно может возрасти при снижении цен.

Для каждого товара кривая эластичности спроса от цены имеет свой вид; изменяется во времени под влиянием многих факторов.



Ц - цена; Q - количество проданных товаров.

Рисунок 2 - Кривая эластичности спроса от цены

Маркетинг вводит понятие коэффициента эластичности спроса по цене -это изменение спроса при изменении цены товара на 1%. Если спрос изменится в меньшей степени, чем цена товара, то такой спрос считается не эластичным.

Эластичный спрос - это спрос изменяющейся в большей степени, чем цена на товар.

Объем продаж товаров с неэластичным спросом почти не меняется при росте цен. Это в основном товары первой необходимости - продукты питания.

Товары эластичного спроса отличаются сильной зависимостью объемов продаж от уровня цен: при росте цен объемы продаж быстро падают.

Точная оценка формы кривой эластичности спроса - дело сложное и дорогостоящее. Поэтому нужно определить положение этой кривой (координаты текущие) хотя бы приближенно, на основе экспертных оценок опытных специалистов по торговле товаров аналогичного типа. Они, опираясь на свой опыт и знание рынка, могут сказать о том, какое приблизительно количество товаров можно будет продать при той или иной цене и при какой цене может начаться затоваривание и покупатели не станут брать этот товар.

На основе такой информации вы сможете построить еще одну очень полезную для любого предпринимателя кривую, в соответствии с рисунком 3. Она показывается кривой валового дохода фирмы, если понимать под "валовым доходом" выручку от реализации товаров. Эта кривая показывает, как при данном состоянии рынка будет изменяться ваша выручка по мере роста объемов производства товаров. Очевидно, что пока товар будет в новинку и будет хорошо распродаваться при исходном или даже более высоком уровне цены, ваши доходы будут расти почти пропорционально росту объемов выпуска.



Рисунок 3 – Кривая валового дохода от реализации товаров

Затем может начаться насыщение спроса или появятся конкурирующие товары. Это приведет либо к возникновению остатков нереализованных товаров, либо к необходимости снижения цен. В любом случае следствием этого явится снижение общей суммы выручки при росте количества товаров, изготовленных вами с момента освоения их производства. Следовательно, с помощью этой кривой вы можете заранее прикинуть последствия различных вариантов своей перспективной коммерческой стратегии, а затем и описать их в бизнес-плане. Это покажет инвесторам, что вы реалистично подходите к своей деятельности и готовы справиться с любыми неожиданностями, которые вам может преподнести рынок.

Наконец, экспертная оценка эластичности спроса от цен покажет вам ту максимальную цену, по которой ваш товар может быть принят рынком. Но максимальная цена - это не то же самое, что наилучшая цена, и дальше мы в этом убедимся. Определившись со спросом, можно перейти к третьему этапу рыночного ценообразования - оценке издержек. Оценка издержек, а затем, и поиск путей их снижения - занятие,

обязательное для любого разумного предпринимателя, но, к сожалению, редко практикуемое у нас. Включившись в инфляционную гонку цен, отечественные производители товаров и услуг пренебрегают анализом и планированием себестоимости. Это делает их беззащитными перед ситуацией, когда рост цен наталкивается на барьер спроса из-за государственных антиинфляционных мероприятий, либо из-за пустоты кошельков обнищавшего народа. Если при этом на внутренний рынок будет открыт свободный доступ товарам иностранных фирм и эти фирмы изберут модель ценовой конкуренции, то отечественным фирмам придется очень трудно, поскольку уровень эффективности они не повышают, а потому резерв снижения цен за счет экономии затрат у них отсутствует. Поэтому, как бы легко и соблазнительно ни казалось вам сегодня решать экономические задачи за счет повышения цен, не расслабляйтесь и занимайтесь анализом и снижением себестоимости своих товаров.

Причин, оправдывающих такие усилия, можно назвать несколько. Во-первых, от уровня себестоимости (а также капиталоемкости производства) зависит вид кривой эластичности предложения для вашего предприятия в соответствии с рисунком 4.

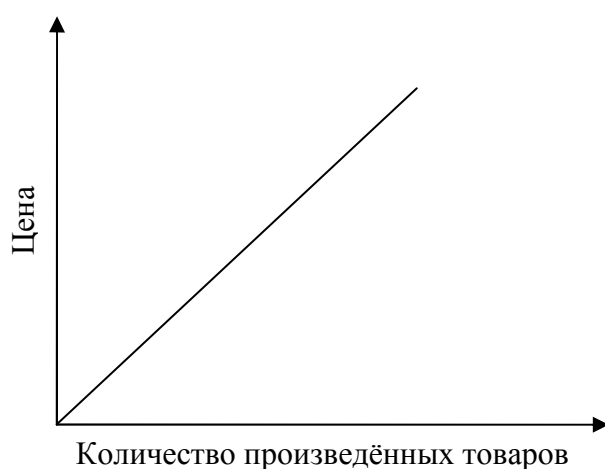


Рисунок 4 – Кривая эластичности предложения товара от цены

Смысл этой кривой тоже достаточно прост, но очень непривычен для отечественных предпринимателей и руководителей предприятий. Этот график показывает, что чем выше складывающаяся на рынке цена товара, тем в больших объемах производитель готов выпускать этот товар. Это тривиально для любого коммерсанта, работающего в рыночной экономике, но диковинно для наших условий. Ведь у отечественных предприятий объемы производства всегда определялись совершенно иными факторами: планом, социалистическими обязательствами, отношениями с министерством, требованиями обкома и т.д.

В рыночной же экономике, где аксиомой является ориентация на запросы покупателей, размер цены дает четкий ориентир изготовителям, и чем выше эта цена, чем большую прибыль она содержит, тем рьянее товаропроизводители наращивают объемы выпуска пользующихся спросом изделий или услуг. Но наращивание производства требует дополнительных инвестиций, а их источником (если вы хотите брать кредит или выпускать акции) может быть только прибыль. Прибыль же, напомним, есть разность между выручкой и себестоимостью. Значит, чем ниже себестоимость, тем выше ваша прибыль с каждой единицы товара и тем легче и быстрее вы можете набрать достаточные для инвестирования средства, не влезая в долги.

Если совместить на одном поле две рассмотренные нами выше кривые – эластичности от цен спроса и предложения, то можно получить график в соответствии с рисунком 5.

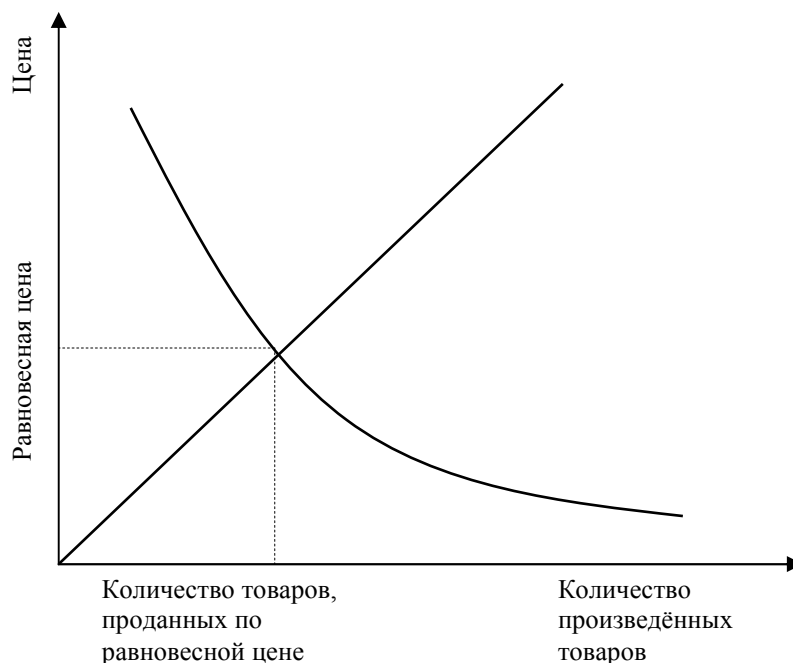


Рисунок 5 – Определение рыночной цены

Этот график показывает, при каком уровне цены может быть продан весь объем выпущенных товаров и, соответственно, какова цена, балансирующая спрос и предложение и называемая поэтому чистой ценой рыночного равновесия (ценой сбалансированности). Иными словами, здесь видно, как соотнесутся на рынке экономические интересы производителя товаров и денежные возможности ваших покупателей.

Используя этот график, вы сумеете смоделировать разные варианты своей коммерческой стратегии. Например, вы сможете прикинуть, сколько единиц своего товара можно реально продать при том или ином уровне цены. Понятно, что чем ниже цена, по которой вы согласны продать товар, тем более полого будет проходить кривая эластичности предложения, тем ниже она пересечет кривую эластичности спроса, а проекция точки их пересечения на ось "Количество произведенных товаров" покажет возросшее количество реализованной продукции. В этом случае вы потеряли в прибыли с каждой единицы товара, но зато выиграете в общей ее массе.

И наоборот, стремясь получить максимальную прибыль с каждой единицы товара, вы будете стремиться к завышению цен. В этом случае ваша кривая эластичности предложения от цен будет более крутой, а точка ее пересечения с кривой эластичности спроса от цен окажется левее - ближе к началу координат. А это будет означать, что абсолютное количество проданных вами товаров уменьшится, хотя прибыль с единицы будет достаточно высока.

Какую из этих коммерческих стратегий выбрать - дело ваше. Не забудьте только, что в бизнес-плане вы должны обосновать причины своего выбора и показать, чем он выгоден для вас и будущих инвесторов (партнеров).

Нетрудно понять, что возможности вашего маневра при выборе этих коммерческих стратегий прямо зависят от затрат на изготовление вашего товара. Ведь именно эти издержки определяют ту минимальную цену, на которую вы можете пойти, столкнувшись с конкуренцией или затовариванием.

Минимально приемлемый для фирмы уровень цены C_m определится по формуле:

$$Ц_m = C / (1 - П),$$

где C – себестоимость товара;

$П$ – минимально приемлемая для фирмы доля прибыли в цене (0,1; 0,15 и т.д.).

В этой формуле непривычен для отечественной практики лишь показатель $П$ – мы чаще пользовались раньше показателем рентабельности, т.е. отношением прибыли к себестоимости, стоимости фондов или сумме заработной платы. Зарубежные же предприниматели предпочитают, не отказываясь и от показателей рентабельности, пользоваться именно таким ориентиром, выводя его из своей потребности в прибыли для погашения долгов, выплаты дивидендов, осуществления инвестиций. Сказывается на величине $П$ и действующая система налогообложения: какой смысл закладывать в цену повышенный уровень прибыли, если попадешь в итоге на более высокую ступеньку шкалы прогрессивного налогообложения прибылей? Разумнее пойти на умеренную долю прибыли в цене, но зато получить ее большую массу или захватить большую долю рынка, "приучив" покупателей и обеспечив себе устойчивость на будущее.

Теперь пора сделать следующий шаг в анализе себестоимости и разделить ее на две части: условно-постоянные и условно-переменные затраты.

Условно-постоянные затраты – это те затраты, которые практически (в определенном диапазоне, конечно) не зависят от изменения количества выпущенной продукции. К ним относятся, например, арендная плата за помещение или оборудование, выплаты и погашение ранее полученных ссуд, а также всевозможные административные и иные накладные расходы.

Условно-переменные затраты, напротив, изменяются прямо пропорционально объемам выпуска товаров. К ним относятся затраты на материалы, энергию, комплектующие изделия, заработную плату.

Такое деление имеет большое значение для обоснования вашей коммерческой стратегии и объяснения в бизнес-плане. Но сначала взглянем еще на один график, в соответствии с рисунком 6.

Этот график показывает структуру себестоимости и различия в динамике условно-переменных затрат, определяющие в конечном итоге изменение себестоимости в целом. Как видно из рисунка, условно-постоянные затраты не растут по мере увеличения числа выпущенных изделий. В отличие от них, условно-переменные затраты (площадь, ограниченная сверху кривой изменения общей суммы издержек производства, а снизу – уровнем условно-постоянных затрат) меняются по мере увеличения объемов выпуска.

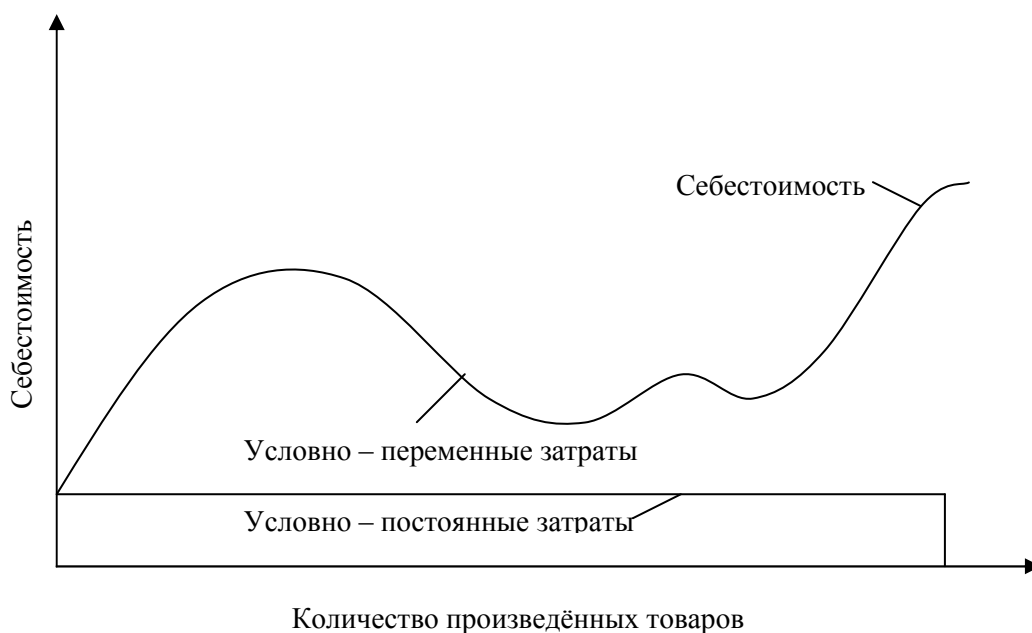


Рисунок 6 – Изменение себестоимости продукции

Верхняя кривая, характеризующая динамику общей суммы издержек производства, вначале круто идет вверх, потом выравнивается или даже снижается, а потом снова поднимается вверх. Что означают эти ее изгибы? Они напоминают о ряде важных закономерностей, которые нельзя забывать, готовя бизнес-план.

Прежде всего, крутой подъем себестоимости в левой части графика напоминает о том, что в первое время после создания нового предприятия или внедрения нового товара издержки обычно высоки и даже растут по мере увеличения выпуска. Причина в том, что в этот период обычно технология и организация производственной деятельности еще отлажена недостаточно, а значит - низка производительность труда и высок уровень брака. Устранение таких факторов завышения себестоимости требует некоторого времени, и на этот период нужны финансовые резервы, чтобы компенсировать недостаточность прибыли или ее отсутствие (а то и убытки).

Дальнейшее выравнивание кривой себестоимости и ее некоторое снижение связаны с двумя факторами. Во-первых, завершается период освоения, а значит, сокращается объем брака из-за недостаточной квалификации работников и повышается производительность их труда (следовательно, на каждую единицу продукции приходится все меньшая величина заработной платы). Во-вторых, начинает сказываться "эффект масштаба" (эффект роста объема выпуска). Его суть состоит в том, что в силу стабильности условно-постоянных затрат рост объема выпуска ведет к сокращению той величины этих затрат, которую приходится включать в себестоимость каждой единицы продукции для покрытия в конце концов общей суммы этих затрат.

Наконец, новый подъем кривой себестоимости в правой части графика напоминает о том, что при резком увеличении объемов производства затраты обычно тоже вначале возрастают из-за необходимости дополнительных вложений в производство, связанных с расширением площадей, приобретением дополнительного оборудования, наймом и обучением новых работников. Если ваша продукция пользуется устойчивым спросом, оправдывающим такой рост объемов ее выпуска, то этот прирост затрат в будущем окупится и перейдет в новое снижение себестоимости. Но это будет потом, а вначале вас ожидает временное снижение прибыльности производства, что потребует финансовой подстраховки. И об этом вы тоже должны сказать в своем

бизнес-плане, поскольку это прямо повлияет на общий размер ваших финансовых потребностей в той перспективе, на которую составляется бизнес - план.

Разобравшись с типичными колебаниями себестоимости, мы должны теперь проанализировать ещё один очень полезный для любого предпринимателя и руководителя график, в соответствии с рисунком 7, и представляет собой комбинацию графиков валового дохода и себестоимости. В зарубежной литературе его обычно называют графиком прибыльности.

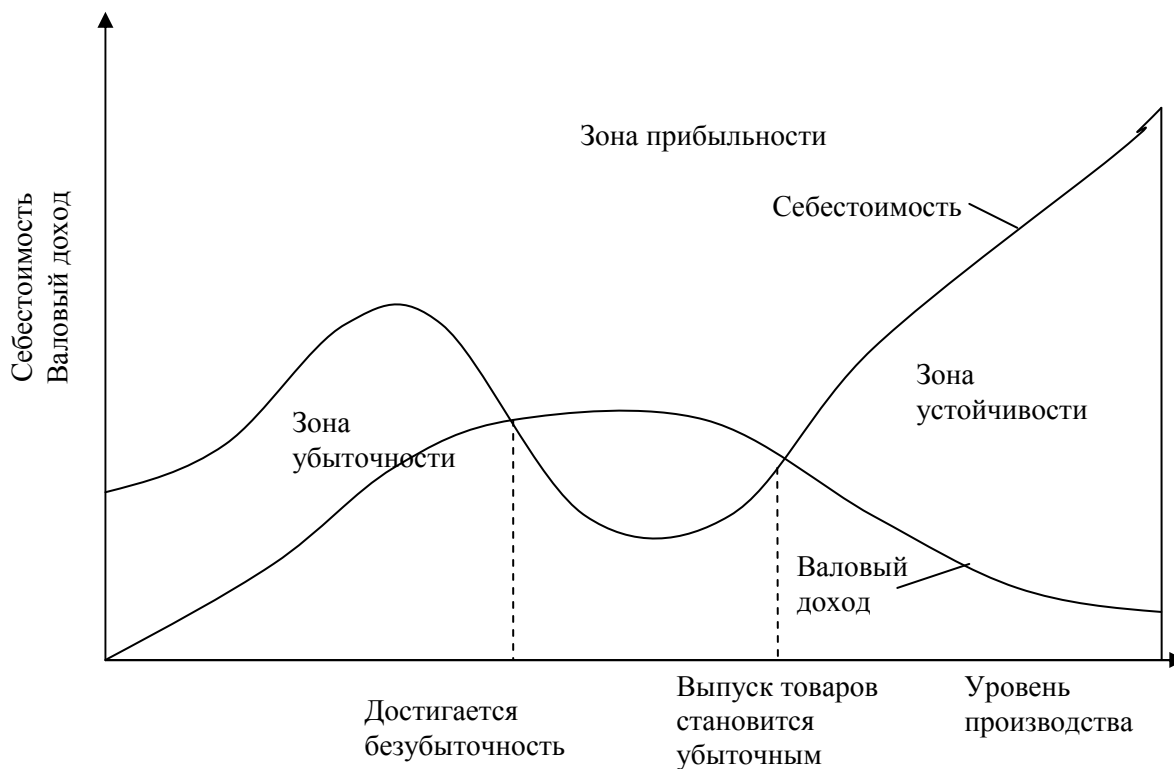


Рисунок 7 – График прибыльности

Как видно из рисунка 7, кривые валового дохода и себестоимости могут дважды пересекаться, и точки такого пересечения представляют очень большой интерес. Действительно, давайте проанализируем крайнюю левую часть графика - до первого пересечения кривых дохода и себестоимости. Здесь кривая себестоимости проходит выше кривой дохода, и это означает, что на этапе развертывания своего дела предприниматель часто хозяйствует с убытком - его выручка от реализации ниже, чем затраты на производство. Эти величины уравниваются только в той точке, где кривые дохода и себестоимости впервые пересекаются.

Эту точку в зарубежных учебниках для предпринимателей называют обычно "точкой безубыточности", а умение определять условия достижения этой точки является обязательным атрибутом обучения в любой школе бизнеса. Точка безубыточности служит порогом между убыточностью и прибыльностью коммерческого предприятия, и естественно, что надо стремиться к ее быстрейшему достижению. Ключ к этому - рациональное сочетание стратегий ценообразования и производства продукции. Способы решения этой задачи мы рассмотрим на числовом примере.

Предположим, что условно-постоянные расходы, связанные с организацией нового дела или реализацией проекта выпуска нового изделия, составят 400 000 р. Условно-переменные же затраты на изготовление единицы товара будут равны 600р. Отталкиваясь от

этих двух чисел, попробуем ответить на вопрос: сколько надо изготовить изделий, чтобы возместить, наряду с условно-переменными, и всю сумму условно-постоянных затрат?

Ответ будет зависеть от того, по какой цене будет продаваться товар. Но мы еще не приняли окончательного решения о цене, а потому просто проверим различные варианты цен и посмотрим, что они дадут. Для удобства данные такого вариантного анализа приведены в таблице 1.

Из таблицы видно, что объем выпуска, необходимый для достижения безубыточности, при цене товара в 1000 р. составляет 1000 штук, а при повышении цены на 40%, до 1400 р., сокращается вдвое, - до 500 штук. Казалось бы, решение об установлении цены в 1400 р. напрашивается само собой. Но не будем спешить, ведь надо еще учесть состояние рынка, а точнее - эластичность спроса на данный товар от его цены.

Таблица 2 – Зависимость цены от затрат и эластичности спроса от цены

Цена, р.	Сумма, идущая на покрытие удельных условно переменных затрат, р.	Сумма, идущая на покрытие удельных условно постоянных затрат, р. (гр.1-гр.2)	Число изделий, необходимое для возмещения всей суммы условно переменных затрат, шт. (400000р./ гр.3)
1	2	3	4
1000	600	400	1000
1100	600	500	800
1200	600	600	667
1400	600	800	500

Предположим, что данные исследования рынка вашего товара позволили построить кривую эластичности спроса от цен, в соответствии с рисунком 8.

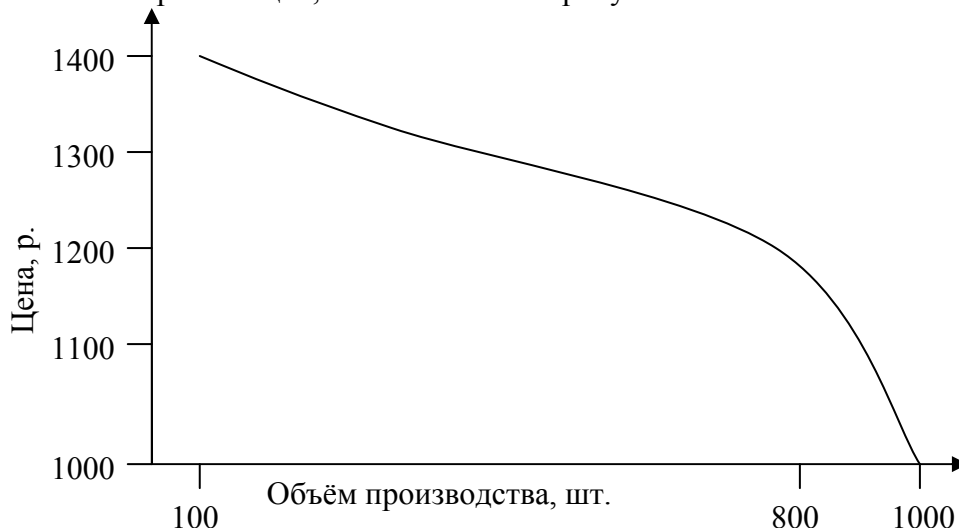


Рисунок 8 – Эластичность спроса от цены

Анализ её показывает, что при цене 1400 р. можно надеяться продать в лучшем случае 100 изделий. При снижении цены до 1200 р. возможный

объем реализации подскакивает до 800 изделий. При цене 1100 р. продажа может возрасти до 900 изделий, а при цене 1000 р. - до 1000 изделий. Сопоставим теперь эту информацию с данными таблицы 1 и построим еще одну таблицу, призванную помочь нам в выборе наиболее разумного решения о цене товара и объема выпуска (таблица 2).

Таблица 2 – Зависимость цены от затрат и эластичности спроса от цены

Цена, р.	Возможный сбыт, шт.	Число изделий, при котором достигается безубыточность, шт.	Число изделий, которые будут приносить прибыль, шт. (гр.2 – гр.3)
1	2	3	4
1000	1000	1000	0
1100	900	800	100
1200	800	667	133
1400	100	500	Убытки

С ее помощью нетрудно понять, что при вашем уровне затрат и существующей рыночной ситуации наиболее разумной будет коммерческая стратегия, предполагающая выпуск 800 единиц товара и реализацию их по цене 1200 р. за штуку. В этом случае вам удастся добиться наибольшего числа изделий, продажа которых принесет и чистую прибыль, а не только обеспечит возмещение условно-переменных затрат.

Итак, по всем нашим расчетам, наилучшей кажется цена в 1200 р. Но безоглядно устанавливать ее на ваш товар можно только в том случае, если вы на рынке монополист. Если же у вас есть конкуренты, то настало время оглянуться на них и перейти к следующему этапу - проведению анализа цен и товаров конкурентов.

Проведение анализа цен и товаров конкурентов - одна из самых сложных задач при подготовке бизнес-плана. Дело в том, что в реально функционирующей рыночной экономике информация о ценах по конкретным сделкам чаще всего является коммерческой тайной изготовителя и добраться до такой информации крайне сложно. Публикуются и объявляются лишь так называемые цены предложения (цены офферт — от англ. "оффер" – предложение). Но эти цены обычно заметно отличаются от цен реальных поставок из-за использования разнообразных скидок.

Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель - определить так называемую цену безразличия, т.е. цену, при которой покупателю будет безразлично, чей товар покупать - ваш или ваших конкурентов. Определив же эту цену, вы можете, оттолкнувшись от нее, решить, за счет чего вы преодолеете такое "безразличие" и добьетесь, чтобы покупали все же именно у вас. Как это делается, можно показать на примере, описанном Ф.Котлером [2] и относящемся к маркетинговой стратегии известной американской тракторостроительной компании "Катерпиллар".

Ситуация такова. "Катерпиллар" предлагает покупателям приобрести новую модель трактора по цене 24 т. долл. Но по основным техническим характеристикам эта модель аналогична трактору конкурирующей фирмы, которая стоит всего 20 т. долл. У покупателей возникает вопрос: почему это "Катерпиллар" предлагает им платить за свою новинку на 4 т. долл. больше?

Отвечая на этот вопрос, торговые агенты "Катерпиллар" предлагают потенциальным клиентам познакомиться с расчетом (калькуляцией) цены, которая выглядит следующим образом:

- а) 20 т. долл. - цена за трактор, аналогичный трактору конкурента;
- б) 3 т. долл. - премиальная наценка за повышенную долговечность тракторе «Катерпиллар»;
- в) 2 т. долл. - премиальная наценка за его повышенную надежность;
- г) 2 т. долл. - премиальная наценка за повышенный уровень сервиса;
- д) 1 т. долл. - стоимость более длительной гарантии на узлы и детали;
- е) 28 т. долл. - реальная цена нового трактора фирмы "Катерпиллар" с учетом всех преимуществ перед трактором конкурента;
- ж) 4 т. долл. - поощрительная скидка с цены для привлечения покупателей;
- з) 24 т. долл. - окончательная цена трактора "Катерпиллар".

Таким образом, с помощью подобного рода расчета цены фирма "Катерпиллар" убеждает покупателей, что, заплатив на 4 т. долл. больше, чем за трактор конкурента, они на самом деле экономят 4 т. долл. с учётом реального соотношения качественных характеристик этих двух машин и получают изделие, которое в ходе своей многолетней эксплуатации сэкономит им еще большую сумму. И покупатели берут трактор "Катерпиллар"!

В этом примере фирма "Катерпиллар" при определении своей ценовой стратегии, как нетрудно понять, ориентируется на конкуренцию качества, т.е. привлекает покупателя не дешевизной своих товаров, а их заметно более высоким качеством, с лихвой окупающим даже некоторое удорожание товара по сравнению с конкурирующими изделиями.

Естественно, что для каждой фирмы решение такого рода будет нестандартным, зависящим от особенностей вашего товара, вашей репутации и возможностей. Но во всех случаях отталкиваться вы будете от цены безразличия, прикидывая потом, преодолеть ли это безразличие пониженной ценой, повышением качества, условиями платежа или улучшением сервиса.

Оценив товары и цены ваших конкурентов, можно переходить к следующему этапу ценообразования - выбору постоянно используемого метода установления цен. Практика рыночного ценообразования знает несколько широко распространенных методов.

Первый из них носит название затратного и очень похож на то ценообразование, которое десятилетиями практиковалось в нашей стране. По сути дела, модель такого ценообразования мы с вами уже рассмотрели, когда обсуждали формулу определения минимальной цены, учитывающую всего два фактора - уровень вашей себестоимости и желаемую долю прибыли в структуре цены.

Этот метод ценообразования удобен своей простотой и возможностью обходиться без сложных и недешевых исследований рыночной ситуации. Но применять его можно только в том случае, если на рынке у вас нет конкурентов и вы не опасаетесь их появления. В противном случае такой метод ценообразования может оказаться очень опасным, если на рынок вторгнутся конкуренты с более низкими уровнями затрат на производство, чем у вас. Им не составит особого труда установить на свои товары более низкие цены и быстро вытеснить вас с рынка, потому что вы не сможете пойти на такое же снижение цен - не позволит высокий уровень себестоимости.

Еще один метод ценообразования получил образное название "глупое следование за конкурентом". Его смысл, тоже несложен - вы определяете, кто на вашем рынке является лидером по объемам продаж и пользуется наиболее громкой репутацией. Далее вы узнаете примерный уровень его цен и распространяете его на собственные товары. Логика такого решения вполне отчетлива - раз эта фирма лидер рынка, то она диктует на нем условия, и покупатели считают ее цены нормальными, а значит, сочтут таковыми и ваши цены, если они впишутся в уже сложившейся ценовой ряд и будут оправданы качеством ваших товаров. Этот метод приемлем и удобен для малых фирм, которым не по карману проводить собственные маркетинговые исследования, и они поэтому могут положиться на

квалификацию маркетологов фирм-лидеров, формулирующих политику цен этих "китов" рынка.

И тем не менее в названии этого метода не зря присутствует прилагательное "глупое". Дело в том, что, избрав подобный метод ценообразования, вы намертво привязываете себя к фирме-лидеру и теряете самостоятельность в коммерческих решениях. Более того, эта зависимость может оказаться для вас даже опасной. Вспомните описанную выше историю с индийской фирмой по производству металлоизделий. В подобную же неприятную историю можете попасть и вы, если фирма-лидер, опираясь на втайне проведенную ею модернизацию, вдруг пойдет на существенное снижение цен (без повышения качества своей продукции или при одновременном улучшении потребительских свойств своих товаров). И может оказаться, что вам не по силам и далее удерживаться в фарватере, а к альтернативной коммерческой стратегии привыкшие жить чужим умом, будете не готовы...

И наконец, самый сложный, но и самый надежный метод ценообразования, который можно назвать затратно-маркетинговым, поскольку он сочетает анализ себестоимости (рассмотренный нами выше) и формирование цен с учетом вашей маркетинговой тактики. Этот метод невозможно свести к набору формул - он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительные. Чтобы доказать это, воспользуемся еще одним примером из книги Ф. Котлера - историей об известной американской фирме "Хьюблин", производящей самую распространенную в США водку "Смирнофф" (23% американского рынка водок).

В 60-х годах конкурирующая фирма "Вольфшмидт" попыталась отвоевать часть рынка у "Хьюблин" и стала продавать водку "Вольфшмидт" на 1 долл. дешевле, утверждая, что эта водка по качеству ничуть не уступает "Смирнофф". Что бы вы сделали на месте руководства фирмы "Хьюблин", попав в такую ситуацию? Снизили бы цены? Увеличили затраты на рекламу? Ничего бы не делали, рассчитывая на стабильность вкусов любителей "Смирнофф"?

Все эти довольно-таки шаблонные варианты перебрало и руководства фирмы "Хьюблин", и ни один из них не был принят, поскольку так или иначе все они были чреваты сокращением прибылей.

Реализован же был вариант совершенно нестандартный и крайне эффективный. В ответ на атаку конкурентов фирма "Хьюблин" повысила цену на водку "Смирнофф" на 1 долл. Одновременно этой же фирмой на рынок были выброшены две новые марки водок. Одна из них, "Релька", имела ту же цену, что и водка "Вольфшмидт", а вторая, "Попов", была на 1 долл. дешевле, чем "Вольфшмидт". В чем смысл этого маневра, который на языке маркетологов называется позиционированием товара?

Да просто руководство фирмы "Хьюблин", подойдя к ценообразованию творчески, сыграло на шаблоне мышления покупателей, которые почему-то всегда считают, что более дорогой товар - обязательно и более качественный. Зная об этом предрассудке, фирма, не сказав о конкурентах ни одного дурного слова, создала у покупателей представление о том, что водка «Вольфшмидт» более низкого качества и является аналогом водки «Рельска», а потому и тягаться с водкой «Смирнофф» не может. Надо ли говорить, что все три вида водки фирмы «Хьюблин» реально почти не отличались друг от друга ни по вкусу, ни по издержкам производства...

Теперь вам предстоит решить ещё одну ценовую задачу – пройти этап установления окончательных размеров цен.

Этап установления окончательных размеров цен реализуется уже в ходе; конкретных переговоров с вашими покупателями, но готовиться к нему надо заранее. На этом этапе вам предстоит решить две главные задачи:

- создать собственную систему скидок для покупателей и научиться ею пользоваться;
- определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни вашего товара и инфляционных процессов.

Начнем с первой задачи. Все скидки с цен предложения преследуют одну цель - привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки вашего товара. Самая простая из принятых в коммерческой практике скидок - скидка на платеж наличными. С ней вы можете познакомиться в отечественных коммерческих магазинах, где цены некоторых товаров при оплате по безналичному расчету заметно выше, чем при внесении наличных денег прямо в кассу магазина. Причина тому простая - ускоряется оборот денег (платежные поручения по безналичному обороту внутри Москвы идут порой до двух недель), что очень выгодно магазину.

В мировой практике, конечно, никто уже не платит наличными, но и там эта скидка действует, хотя речь идет лишь о проведении безналичного платежа в кратчайшие сроки. Дело в том, что всюду в мире торговля идет в кредит, и потому, чем быстрее покупатель расплачивается с продавцом, тем меньше последнему приходится платить банку, одолжившему деньги на ведение дел под залог платежных обязательств покупателей.

Скидка за платеж наличными обычно записывается в контракт вот в таком виде (цифры, конечно, могут быть любыми): 2/10, нетто 30. Это означает, что покупатель товара имеет право оплатить его в течение 30 дней с момента поставки. Но если он произведет оплату ускоренно (в течение первых 10 дней), то автоматически получает право на скидку в размере 2% стоимости закупленных товаров.

Широко распространены в коммерческой практике также скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии и за превышение определенного объема закупок за фиксированный период времени. Купили за год больше, чем оговорено в контракте о поставках, значит, получаете скидку со стоимости всех товаров, купленных в течение года, а не только последней партии. В отраслях, связанных с сельским хозяйством и сезонными колебаниями спроса, используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона.

У всех скидок одна общая основа - экономия затрат производителя (продавца) либо за счет уменьшения выплат банку, либо за счет отказа от частой переналадки оборудования, благодаря изготовлению крупных партий одинаковых изделий, либо за счет сокращения складских расходов из-за продаж сезонных товаров до начала сезона и т.д. Отсюда выводится и размер скидки - она представляет собой часть экономии продавца (изготовителя). А уж какую часть - решать вам самостоятельно, исходя из того, сколь легко вы находите покупателей на свой товар.

Что касается корректировки цен во времени с учетом этапов жизни товаров и инфляции, то здесь надо напомнить об одной из фундаментальных теорий маркетинга - теории жизненного цикла товаров. Смысл ее очень прост. Считается, что любой товар, подобно человеку, проживает на рынке свою жизнь, включающую такие этапы, как молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования должны решаться по-своему.

Например, когда товар молод и спрос на него только формируется, то ценами надо всячески стимулировать быстрейший рост этого спроса, и тут вполне оправдывает себя стратегия временного занижения цен, которую мы с вами рассматривали на примере корпорации IBM. Совсем другое дело, когда товар достиг зрелости и спрос на него на рынке уже сформировался. В этот момент можно стимулировать рост объема продаж за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько их завышая для получения наибольшей прибыли.

Когда же товар начинает стареть и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен (например, такое качественное снижение цен на микрокалькуляторы привело к резкому скачку в объемах их продаж и массе прибыли производителей, так как при новой цене этот товар оказался доступен любому школьнику за счет его карманных денег). Когда же товар начинает "умирать", потому что с рынка его вытеснили новые товары и вами он уже тоже снят с производства, цены можно использовать (резко их снизив) для того, чтобы сбыть с рук последние остатки и компенсировать хотя бы часть понесенных затрат.

Таким образом, основные характеристики этапов жизненного цикла товаров и ответные реакции производителей могут быть представлены следующим образом (таблица 3).

Таблица 3 – Жизненный цикл товара

	Этап выведения на рынок	Этап роста	Этап зрелости	Этап упадка
1	2	3	4	5
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно-падающий	Падающий
Прибыль	Ничтожна	Максимальная	Медленно-падающая	Низкая или нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающие

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
Ответная реакция производителей				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение вглубь	Отстаивание своей доли	Повышение рентабельности
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже	Сокращающиеся	Низкие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Усилия маркетинга	Создание осведомления о товаре	Создание предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышение рентабельности
Цена	Несколько ниже	Возрастающая	Высокая	Самая низкая

Определяя стратегию ценообразования, предприниматель должен знать стадию жизненного цикла своего товара, что повлечет за собой серию маркетинговых действий, обеспечивающих рентабельность производства.

И наконец, о том, как грамотно корректировать цены с учетом инфляции. Для этого во всем мире применяется вот такая формула:

$$\Pi_1 = \Pi_0 \times (A \times a_1 / a_0 + B \times b_1 / b_0 + V),$$

где Π_1 и Π_0 - цена товара в момент соответственно фактической его

поставки покупателю и в момент заключения договора о поставке;

А, Б и В - доли в цене товара (в момент заключения договора о поставке) соответственно расходов на покупку материалов и сырья, заработной платы и прочих расходов,
 $A + B + V = 1$;

a_0 и a_1 - средняя цена покупных материалов и сырья соответственно в моменты заключения договора и фактической поставки товара;

b_0 и b_1 - средняя заработная плата ваших работников соответственно в моменты заключения договора и фактической поставки товара.

Из-за роста цен на покупные материалы и заработной платы выражение в скобках со временем оказывается больше единицы и превращается в коэффициент корректировки цены с учетом инфляции. Желательно эту формулу, которую надо оговаривать в договорах о поставках, привести и в бизнес – плане, чтобы было ясно, как вы будете учитывать инфляцию. При этом надо указать, будет ли рынок позволять вам такое автоматическое повышение цены или вам со временем придется идти на замедленную (частичную) корректировку, чтобы не потерять покупателей. Соответственно вы должны будете описать, как это повлияет на вашу прибыльность и что вы намереваетесь делать, чтобы сохранить рентабельность своей фирмы.

И наконец, последний этап формирования цен - учет мер государственного регулирования цен. В большинстве стран мира, а уж особенно в нашей разбалансированной экономике применялись, применяются и будут применяться различные меры государственного лимитирования или регулирования уровней цен и их динамики. Поэтому, решая вопросы ценообразования для своей фирмы, вам стоит обязательно прикинуть, могут ли эти меры повлиять на вас и как: положительно (например, ваша продукция попадает в число тех товаров, на производство которых изготовителям выдаются дотации) или отрицательно (государственное лимитирование верхних уровней цен может привести к падению вашей прибыльности и создать даже угрозу разорения). Об этом стоит также упомянуть в бизнес-плане.

Особое внимание при разработке плана маркетинга следует уделить вопросам качества продукции. Именно качество продукции на соответствующих целевых рынках может обеспечить победу в конкурентной борьбе. Важную, а на некоторых сегментах ключевую роль играет разработка дизайна, позволяющая удовлетворить прихотливого покупателя на уже достаточно насыщенном рынке. Повысить конкурентоспособность товара можно путем предоставления сопутствующих товаров и услуг.

1.7 Лекция 7. Организационный план (1 час)

1.7.1 Вопросы лекции:

1 Календарный план

2 Анализ потенциала

3 Разработка мероприятий по реализации бизнес-идеи

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1 Календарный план

Организационный план в бизнес плане, должен отражать следующие моменты бизнеса: Организационный план предприятия в бизнес – планировании; Структура предприятия и схема управления; Численность персонала, график и режим работы, подсчет фонда заработной платы; Организационно правовые формы предприятий; График осуществления утвержденного проекта. Организационный план в бизнес планировании При

составлении бизнес плана важно позаботиться о разработке организационной части. Это часть бизнес-плана, для которого необходимо четко установить порядок поэтапных действий: это разработка продукта или услуг (процесс производства), анализ рынка сбыта, разработка способов реализации. Необходимо определить важнейшие составляющие задания, критические обстоятельства, определяющие деловой успех. К этим обстоятельствам относятся: организация выставок продукта, закупка сырья, ТМЦ (товарно-материальные ценности) в необходимом количестве, которое потребуется для производства, начало производства, получение заказа и его исполнение, выплаты по счетам. Использование графика позволит контролировать происходящие процессы дела, предусматривать и исправлять возникающие не предвиденные обстоятельства, что может существенно снизить возникающие риски. Хорошо и правильно составленный график, покажет вашему партнеру профессиональный навык управленческой команды.

2 Анализ потенциала

Составление организационного плана, обязательно, включает в себя описание управления, способ распределения обязанностей между ключевыми членами управленческой аппаратуры и как они будут взаимосвязаны между собой и друг с другом. Инвесторы заинтересованы в управленческой команде, которые владеют административными навыками, маркетингом, производством и навыками управления финансами. Потребуется отразить опыт работы данной области учредителей и руководителей, а также обязанности, ответственность и обязательно кадровые ресурсы. Схема организационного управления и структура предприятия Организационной структурой организации (предприятия) понимают функции, состав, взаимодействие всех уровней предприятия организации. Для получения успешного, стабильного бизнеса и последующее его развитие в экономической нише, выпуска высококачественного продукта, Вам необходимо обдумать все нюансы организационной структуры вашего предприятия. Основополагающие функции управленческой структуры фирмы следующие: обеспечение возможности взаимодействия и сотрудничества между всеми участниками проекта; организация условий для стабильной работы, выпуска продукции необходимого качества; содействовать развитию и дальнейшему совершенствованию продукции предприятия. Штатная численность персонала, график и режим работы сотрудников организации

Необходимо указать в организационном плане предприятия основные управленческие должности и назвать людей, которые будут их замещать. Полезно предоставить схему организационной структуры. На начальном этапе есть вероятность не заполнения штатного расписания по всем должностям. Следует дать пояснения, на кого будет распределена дополнительная нагрузка по соответствующим функциям. Можно привести пример слаженной и успешной работы управленческой группы для демонстрации опыта и навыков каждого, что позволит создать эффективную команду. Также следует указать права и обязанности членов команды, кто какую работу выполняет, структуру подчиненности, назначение ответственных лиц, лиц принимающих решения в финансах, производстве и т.д. На каждого из команды обязательно нужно составить резюме. Определив содержание организационного плана, количество разных подразделений, потребуется определить необходимость в сотрудниках фирмы. Составьте подробный список количества специалистов, который потребуется для осуществления производства. Определить режим занятости работников, количество смен. К бизнес-плану приложить должностные инструкции.

Организационно правовые формы предприятий Для корректной работы проекта на первоначальный этап реализации нужно постараться подробно разобраться во всех доступных юридических тонкостях проекта. Соберите всю имеющуюся правовую документацию, которая будет доступна для вас или должна быть: уставные документы предприятия; учредительные договоры; все необходимые свидетельства, лицензии на виды деятельности; патентные документы (если таковые есть) на продукцию предприятия; сертификаты соответствия качества; документы, подтверждающие систему

налогообложения; договора с контрагентами и партнерами, гарант.письма; договора купли-продажи, договора аренды и лизинга. Работая над организационным планом, вы получите возможность предотвратить большинство негативных правовых и юридических проволочек, с которыми в своей деятельности столкнетесь непосредственно. Существуют программы субсидирования федерального и регионального уровня, принятие участия в которых даст возможность воспользоваться льготным финансированием проекта. Выяснить при этом, на какие налоговые льготы вы можете рассчитывать.

3 Разработка мероприятий по реализации бизнес-идеи

График исполнения проекта Путем следования разработанного календарного плана производства, осуществления задуманного проекта, по которому последовательно указаны все этапы и сроки, потребуется контролировать ход выполняемых работ. При контроле производства нужно предупредить возможность сбоев и рисков в процессе выполняемых работ. У вас будет возможность иметь четкое представление всего проектного процесса. Необходимо составить плановый список принятых этапов и работ, которые непосредственно необходимы для их достижения, получения итогового результата. Установить сроки и временные границы выполнения услуг, работ, время старта и окончания процесса. Также лучше всего отразить количество ТМЦ, ресурсов, используемые в процессе выполнения услуг, работ на всех этапах. Для составления финансового плана потребуется собрать информацию производственного и организационного планов, прогноза продаж и можно переходить к составлению.

1.8 Лекция 8. Финансовый план в бизнес-планировании (1 час)

1.8.1 Вопросы лекции;

- 1. Инвестиционный план (проект). Бюджет инвестиционных затрат**
- 2. Первичные документы финансового плана. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового плана**
- 3. План движения денежных средств**
- 4. План прибылей и убытков**
- 5. План распределения прибыли. Балансовый план**
- 6. Требования к основным документам финансового плана. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования**

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

1. Инвестиционный план (проект). Бюджет инвестиционных затрат

Этот раздел бизнес-плана призван обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Здесь необходимо подготовить следующие документы:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- таблицу доходов и затрат;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- график прибыльности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую предлагается завоевать продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на три года вперед, причем для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго приводятся поквартально, а данные третьего года приводятся общей суммой продаж за 12 месяцев.

Предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная уже со второго года, следует заниматься прогнозными прикидками.

Под эти цифры реализации будет покупаться оборудование, следует тратиться на рекламу, нанимать работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы.

Баланс денежных расходов и поступлений – это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, в разбивке по времени, т.е. до начала реализации и уже по ходу дела. Главная задача такого баланса (баланс денежных потоков) - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит проверить будущую ликвидность предприятия при реализации данного проекта. Под ликвидностью в данном случае понимается способность предприятия своевременно погашать обязательства перед кредиторами за счет средств, находящихся на расчетном счету.

Отсюда вытекает крайне важная информация для определения общей стоимости проекта. Действительно, если сбыт продукции будет связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателями, то для поддержания ликвидности предприятия придется первое время делать регулярные вложения денежных средств, что увеличит потребность в инвестициях. Проблема с ликвидностью - серьезная причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

2. Первичные документы финансового плана. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового плана

Таблица доходов и затрат - это документ с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:

- доходы от продажи товаров;
- издержки производства товаров;
- суммарную прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы, по видам;
- чистая прибыль.

Задача этого документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль:

для первого года - ежемесячно, для второго года - поквартально, для третьего года - в расчете на год. Доходы и затраты представляют в соответствии с таблицей 20.

Таблица 20 – План доходов и затрат

Наименование	Первый год	Второй год	Третий год
1 Выручка от реализации	...	...	...
2 Себестоимость	...	...	...
3 Валовая прибыль	...	...	...
4 Налоги	...	...	...
5 Чистая прибыль	...	...	...

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений, и, тем не менее, обойтись без него в бизнес-плане нельзя. Его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

На основании балансового плана выясняется собственный капитал предприятия на конец года. В результате предполагаемого баланса на конец первого года следуют выводы о сроке окупаемости капитальных вложений и ликвидности фирмы, т.е. способности по взятым обязательствам. Балансовый план представляется в соответствии с таблицей 21.

Таблица 21 – Балансовый план на конец первого года

Активы		
Ликвидные активы, всего	155,6	
В том числе:		
-денежная наличность	156,6	
Неликвидные активы, всего		253,7
В том числе:		
-оборудование и другие основные фонды	243,9	
-амортизация.	48,8	
Пассивы и собственный капитал		
Краткосрочные обязательства, всего		75
В том числе:		
-текущие обязательства по долгосрочным займам.	75	
Долгосрочные обязательства, всего		260,0
Итого пассив		335,0
Собственный капитал, всего		137,5
В том числе:		
-уставный фонд;	100	
-прибыль.	127,5	
Итого пассивов и собственного капитала		472,5

Срок окупаемости необходимых капитальных вложений $C_{ок}$, лет, определяется по формуле:

$$C_{ок} = K / (A_{год} + \Pi_{год}),$$

где K – необходимые капиталовложения, р.;

$A_{год}$ – годовая амортизация, р.;

$\Pi_{год}$ – годовая прибыль, р.

Здесь же необходимо определить уровень ликвидности.

4. План прибылей и убытков

График прибыльности и расчеты к нему, которые были подготовлены при выборе цены в разделе “План маркетинга”, является заключительным документом этого раздела.

В разделе “Стратегия финансирования” необходимо изложить план получения средств, для создания или расширения предприятия. При этом необходимо дать ответы на следующие вопросы.

1 Сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта?

2 Откуда намечается получать эти деньги, в какой форме?

3 Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них? Каков будет этот доход?

Ответ на первый вопрос вытекает из предыдущего раздела бизнес-плана – “Финансовый план”.

Ответ на второй вопрос заключается в том, что какую долю средств можно получить в форме кредита, а какую привлечь в виде паевого капитала. Соотношение этих двух источников финансирования - задача, не имеющая однозначного решения.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях. С одной стороны от таких предприятий банкиры не будут требовать повышенной платы за кредит, т. к. риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемой фирмы, а с другой стороны не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

5. План распределения прибыли. Балансовый план

Для проектов, связанных с созданием нового предприятия или с реализацией новой технологии, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. В этом случае привлечения кредитов даже опасно. Ибо кредитное соглашение включает жесткую систему платежей по возврату основной суммы долга и процентов по кредиту в течение определенного срока. Для нового и венчурного предприятий соблюдение календарного графика выплат может оказаться не по силам из-за постепенного нарастания доходов от реализации. Даже вполне перспективные проекты могут обанкротиться в силу того, что не смогут решить проблему с ликвидностью в первые годы.

Средства, полученные от партнеров или акционеров, лишены этих недостатков. Хотя собирать их куда сложнее, чем получить ссуду в банке. Новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если прибыль не проедается, а инвестируется в развитие фирмы. Иногда привлечение средств партнеров и акционеров кажется предпринимателям нежелательным из-за возможности лишиться контрольного пакета акций. На этот счет можно заметить следующее.

Во-первых, на деле контрольный пакет значительно меньше, чем 50% + 1 акция. При сильно распыленном капитале для контроля над предприятием может оказаться достаточным и владение 10-15% акционерного капитала.

Во-вторых, что толку быть потенциальным владельцем предприятия, существовавшего лишь на бумаге. Не лучше ли впустить в дело состоятельных инвесторов со стороны, чтобы воплотить свои проекты в жизнь.

Для ответа на третий вопрос раздела “Стратегия финансирования” – оценки сроков возврата заемных средств, необходимо представить в бизнес – плане специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений и достижимый уровень ликвидности, позволяющий удовлетворить выплату суммы долга в течение срока, предусмотренного кредитным соглашением.

В этой связи рассмотрим некоторые оценки рациональности вложения средств и сроков окупаемости.

Инвестирование в условиях рыночной экономики сопряжено со значительным риском, этот риск тем больше, чем дольше срок окупаемости вложений: слишком существенно могут за этот срок измениться и конъюнктура рынка, и цены, и заработная плата работников нового предприятия.

Срок окупаемости инвестиций C , лет, в конкретный проект можно определить по формуле:

$$C=I/P_n$$

где I – размер первоначальных инвестиций, р.;

P_n – годовой денежный доход, р.

Но в реалиях денежные доходы могут значительно различаться по годам. Это требует корректировки расчета срока окупаемости. Поэтому для определения срока окупаемости с учетом разной ценности рубля сегодняшнего и завтрашнего необходимо применить метод дисконтирования.

Речь идёт не об инфляции, а о том, что рубль в мире бизнеса обязан давать доход, и потому рубль, вложенный в дело сегодня, завтра будет равен рублю плюс доход, который он принесет. Следовательно, чем выше норма доходности рубля, тем дороже рубль завтрашний

по сравнению с рублем сегодняшним. Чтобы учесть такую разную ценность денег “сегодняшних” и “завтрашних” принято будущие доходы умножать на коэффициент дисконтирования, приводя доходы ко времени начала инвестиций.

Коэффициент дисконтирования K_d определяется по формуле:

$$K_d = 1/(1+i)^n,$$

где i – норма дисконта – темп изменения ценности денег, который принимается равным средней ставке процента по банковским кредитам, в долях;

n – номер года с момента инвестиций.

Дисконтированный годовой доход P_{nd} , p ., приносимый инвестициями в рассматриваемый период времени n (год) определяется по формуле:

$$P_{nd} = P_n/(1+i)^n,$$

где P_n – годовой доход, приносимый инвестициями в « n » - й год, p .

Оценку инвестиционных проектов можно производить по чистой текущей стоимости инвестиций ЧТС, p ., которая определяется по формуле:

$$\text{ЧТС} = P_{nd,1 \dots n} - I,$$

где $P_{nd,1 \dots n}$ - общая величина дисконтированных доходов за « n » лет, p .

Если чистая текущая стоимость положительна, то инвестиционный проект следует принять, если отрицательна, проект следует отвергнуть. Применение этого метода позволяет рассчитать и сравнить не только абсолютные показатели, но и относительные, к которым относится рентабельность инвестиций R , определяемая по формуле:

$$R = P_{nd,1 \dots n}/I.$$

Если рентабельность инвестиций больше единицы, то проект следует принять, если меньше единицы - отвергнуть. Рентабельность инвестиций удобна при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения ЧТС, либо при комплектовании портфеля инвестиций, т. е. выборе нескольких вариантов одновременных инвестиций, дающих максимальную ЧТС.

Конечно, самостоятельная подготовка столь всестороннего бизнес-плана может оказаться не по силам многим из предпринимателей. Однако следует надеяться, что в ближайшие годы у нас в стране появятся многочисленные консалтинговые фирмы, которые будут помогать и специалистам крупных предприятий и мелким предпринимателям в подготовке бизнес-планов и снижении риска неудач.

6. Требования к основным документам финансового плана. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования

В раздел с финансовой информацией можно законодательно утвержденные формы бухгалтерской и финансовой отчетности. Как правило, приводятся три основных документа: отчет о прибылях и убытках, в котором отражена деятельность компании по периодам, план движения денежных средств (Кэш-Фло), балансовая ведомость, которая позволяет оценить финансовое состояние предприятия в определенный момент времени.

Из отчета о прибылях и убытках можно узнать, приносит ли ваш бизнес прибыль и в каком размере за вычетом всех имеющихся расходов. Хотя этот документ и не дает представления ни о стоимости компании (в отличие от баланса предприятия), ни о денежных средствах, которыми она располагает.

Эти данные содержатся в отчете о движении денежных средств, который показывает, достаточно ли денежных средств у предприятия для оплаты текущих обязательств (расчеты с поставщиками, выплата заработной платы работникам, оплата налогов и других обязательных платежей, выплаты по кредитам и займам и т. д.).

Однако для того, чтобы узнать реальную стоимость компании, необходим баланс предприятия – главная форма бухгалтерской отчетности. В ней содержится информация обо всех пассивах и активах компании в стоимостном выражении. Проще говоря, в активе бухгалтерского баланса содержится информация об имуществе и денежных средствах предприятия, а в пассиве – об источниках возникновения этого имущества и средств. Итоговые суммы актива и пассива в балансе должны совпадать.

Подробно опишите предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность по выплате займов, систему гарантий, которые вы можете предоставить, а также укажите потребность в дополнительных финансовых ресурсах, если таковая есть. Уделите особое внимание описанию современной и прогнозируемой ситуации на рынке и в экономике, предложите несколько различных вариантов развития событий и способы разрешения возможных кризисных ситуаций.

Подготовьте прогнозный и текущий финансовый отчеты, представьте финансовую историю компании и план ее прибыли, оцените риски, с которыми могут столкнуться инвесторы и кредиторы, и укажите способы их минимизации.

Информацию о рисках и гарантиях зачастую выносят в отдельный подраздел, в котором описываются внешние и внутренние факторы, которые влияют на конкретный вид риска, а также приводятся меры по защите от возможных финансовых потерь предприятия и кредитора. Информация о том, какие проблемы могут возникнуть при реализации проекта и как предприниматель собирается их решать, представляет большой интерес для инвесторов.

1.9 Лекция 9. Инвестиционный план (1 час)

1.9.1 Вопросы лекции:

- 2. Разработка инвестиционного плана**
- 3. График погашения кредита**

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Разработка инвестиционного плана

При разработке раздела инвестиционного плана бизнес-плана осуществляются сбор и анализ информации о платежеспособных потребностях на основе бизнес-идеи. **Раздел инвестиционный план бизнес-плана** используется для нужд кредитования и предоставляется в банк на рассмотрение кредитному комитету как подтверждение экономической целесообразности проекта, выданное профессиональными консультантами. Раздел инвестиционный план бизнес-плана не является гарантией получения заемных средств, поскольку банк кредитует все-таки проект, а не документ, его описывающий. В разделе инвестиционном плане бизнес-плана раскрываются интересующие банк вопросы: финансовый план, качественный анализ рисков, расчет доходности проекта, его интегральные показатели. В настоящее время ни один банк не примет проект к рассмотрению, если к пакету документов заемщика не приложен бизнес-план, отвечающий стандартам, принятым в российских кредитных организациях.

Раздел инвестиционный план бизнес-плана представляет собой документально оформленное проявление инвестиционной инициативы хозяйствующего субъекта, предусматривающее вложение капитала в определенный объект реального инвестирования, направленной на реализацию детерминированных во времени определенных инвестиционных целей и получение планируемых конкретных результатов. В нем раскрывается информация, характеризующая деятельность компании и суть представляемого бизнес-плана. Описываются проведенные подготовительные мероприятия. Определяется круг лиц, ответственных за реализацию проекта. Указывается поэтапный план и сроки

реализации проекта. В разделе инвестиционном плане бизнес-плана также определяется размер средств, необходимый для реализации проекта, источники финансирования, сроки окупаемости, ожидаемая прибыль и план возврата заемных средств, гарантии.

Раздел инвестиционный план бизнес-плана рассматривает анализ рынка, потребителей и конкурентов. Определяются факторы бизнес рисков. Бизнес риски рассматриваются с точки зрения негативного влияния на процесс реализации проекта, определяются способы нейтрализации указанного влияния. Раскрывается общая маркетинговая стратегия компании, политика ценообразования, пути реализации продукции, методы стимулирования роста объемов продаж и т.п.

2. График погашения кредита

При заключении договора о кредитовании с банком необходимо обращать внимание не только на процентную ставку по кредиту и срок погашения, но и на такой важный аспект, как *график погашения кредита*. Причин тому несколько, а основные из них следующие: во-первых, именно в графике прописывается *реальная* сумма переплаты по кредиту (вместе со всеми комиссиями и услугами страхования), во-вторых, возможно, дата расчета, которая указана в графике, будет заемщику просто неудобна (например, внести платеж нужно до 20 числа, а заработная плата перечисляется лишь 25).

Второй аспект кажется незначительным, но на деле может привести к просрочке, а, как следствие, и к испорченной кредитной истории, которую в дальнейшем не так-то просто исправить. Поэтому важно подробно рассмотреть элементы и виды кредитного графика.

1.10 Лекция10 Оценка эффективности инвестиций в структуре бизнес-плана. (1 час)

1.10.1 Вопросы лекции:

1 Оценка и анализ инвестиционных проектов. Показатели эффективности инвестиций. Расчет и анализ основных показателей эффективности инвестиционных затрат с учетом ставки дисконтирования

2. Период окупаемости. дисконтированный период окупаемости

3. Средняя норма рентабельности. чистый приведенный доход

4. Индекс прибыльности. внутренняя норма рентабельности Модифицированная внутренняя норма рентабельности

1.10.2 Краткое содержание вопросов:

1 Оценка и анализ инвестиционных проектов. Показатели эффективности инвестиций. Расчет и анализ основных показателей эффективности инвестиционных затрат с учетом ставки дисконтирования

Наиболее адекватной современным российским условиям методикой являются «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов».

Эффективность инвестиционного проекта - категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. В связи с этим необходимо оценивать эффективность проекта в целом, а также эффективность участия в проекте каждого из его участников.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя: социально-экономическую эффективность проекта; коммерческую эффективность проекта.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости проекта и заинтересованности в нем всех его участников и включает в себя: эффективность участия предприятий и организаций в проекте; эффективность инвестирования в проект; эффективность участия в проекте структур более высокого уровня, в том числе: региональную и народнохозяйственную; отраслевую; бюджетную эффективность.

Основные принципы оценки эффективности. Наиболее важными принципами оценки эффективности проектов являются: рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла;

моделирование денежных потоков; сопоставимость условий сравнения различных проектов; принцип положительности и максимума эффекта; учет фактора времени; учет только предстоящих затрат и поступлений; сравнение состояний «с проектом» и «без проекта»; учет всех наиболее существенных последствий проекта; учет наличия разных участников проекта; многоэтапность оценки; учет влияния на эффективность проекта потребности в оборотном капитале; учет влияния инфляции и возможности использования при реализации проекта нескольких валют; учет влияния неопределенности и риска, сопровождающих реализацию проекта.

Общая схема оценки эффективности Оценка эффективности проекта производится в три этапа: первоначальным шагом является экспертная оценка общественной значимости проекта. Общественно значимыми считаются крупномасштабные, народнохозяйственные и глобальные проекты; на втором этапе рассчитываются показатели эффективности проекта в целом. Цель этого этапа — интегральная экономическая оценка проектных решений и создание необходимых условий для поиска инвестора. Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность и, если она оказывается приемлемой, рекомендуется непосредственно переходить ко второму этапу оценки. Для общественно значимых проектов оценивается в первую очередь их социально-экономическая эффективность. При неудовлетворительной оценке такие проекты не рекомендуются к реализации и не могут претендовать на государственную поддержку. Если же их социально-экономическая эффективность оказывается достаточной, оценивается их коммерческая эффективность; третий этап оценки осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников и определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них.

2. Период окупаемости. дисконтированный период окупаемости

На стадии инвестиционного предложения сведения о проекте должны включать: продолжительность строительства; объем капиталовложений; выручку по годам реализации проекта; производственные издержки по годам реализации проекта.

На стадии обоснования инвестиций сведения о проекте должны включать : объем инвестиций с распределением по времени и по технологической структуре; сведения о выручке от реализации продукции с распределением по времени и видам затрат.

На стадии ТЭО должна быть представлена в полном объеме вся исходная информация: сведения о проекте и его участниках; экономическое окружение проекта; сведения об эффекте от реализации проекта в смежных областях; денежный поток от инвестиционной деятельности; денежный поток от операционной деятельности; денежный поток от финансовой деятельности

Общие сведения о проекте должны включать в себя: характер проектируемого производства, состав производимой продукции; сведения о размещении производства; информацию об особенностях технологических процессов, о характере потребляемых ресурсов, системе реализации производимой продукции.

При оценке эффективности инвестиций для отдельных его участников необходима дополнительная информация о составе и функциях этих участников. Для участников, выполняющих в проекте одновременно несколько разнородных функций, должны быть описаны все эти функции.

Производственный потенциал предприятия определяется величиной его производственной мощности, составом и износом основного технологического оборудования, зданий и сооружений, наличием и профессионально-квалификационной структурой персонала, наличием нематериальных активов.

Если проект предполагает создание нового юридического акционерного предприятия, необходима предварительная информация о его акционерах и размера намечаемого акционерного капитала. Другие участники проекта определяются только своими функциями при реализации проекта.

В расчетах эффективности рекомендуется учитывать также влияние реализации проекта на деятельность сторонних предприятий и населения, в том числе: изменение рыночной стоимости имущества граждан, обусловленное реализацией проекта; снижение уровня розничных цен на отдельные товары и услуги; влияние реализации проекта на объемы производства продукции сторонними предприятиями; воздействие осуществления проекта на здоровье населения; экономию времени населения на коммуникации, обусловленную реализацией проекта в области транспорта и связи. Информация приводится в произвольной форме. Эффективность проекта оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Денежный поток проекта — это зависимость от времени денежных поступлений и платежей при реализации порождающего его проекта, определяемая для всего расчетного периода.

На каждом шаге жизненного цикла значение денежного потока характеризуется; притоком, равным размеру денежных поступлений на этом шаге; оттоком, равным платежам на этом шаге; сальдо, равным разности между притоком и оттоком.

Денежный поток состоит из частичных потоков отдельных видов деятельности: денежного потока от инвестиционной деятельности; денежного потока от операционной деятельности; денежного потока от финансовой деятельности. Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных или дефлированных ценах в зависимости от того, в каких ценах выражаются на каждом шаге расчета их притоки и оттоки.

Текущими называются цены, заложенные в проект без учета инфляции.

Прогнозными называются цены, ожидаемые на будущих шагах расчета.

Дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции

Денежные потоки могут выражаться в разных валютах. Согласно Методическим рекомендациям следует учитывать денежные потоки в тех валютах, в которых они реализуются (производятся поступления и платежи), вслед за этим приводить их единой, итоговой валюте и затем дефлировать, используя базисный индекс инфляции, соответствующий этой валюте.

Наряду с денежным потоком при оценке эффективности проекта используют также накопленный денежный поток (накопленный приток, накопленный отток, накопленное сальдо, характеристики которого определяются на каждом шаге расчетного периода как сумма соответствующих характеристик денежного потока за данный и все предшествующие шаги.

В денежный поток от инвестиционной деятельности в качестве оттока включаются распределенные по шагам расчетного периода затраты по созданию и вводу в эксплуатацию новых основных средств и ликвидации, замещению или возмещению выбывающих существующих основных средств. Сюда же относятся капитализируемые затраты. Кроме того, в денежный поток от инвестиционной деятельности включается изменение оборотного капитала. В качестве оттока включаются также собственные средства, вложенные в депозит, а также затраты на покупку Ценных бумаг других хозяйствующих субъектов, предназначенных для финансирования проекта.

В качестве притока в денежный поток от инвестиционной деятельности включаются доходы от реализации выбывающих активов.

Ликвидационная стоимость объектов представляет собой разность между рыночной ценой на момент ликвидации и уплачиваемыми налогами. Исходная информация для определения выручки от продажи продукции задается по шагам расчета для каждого вида продукции.

Помимо выручки от реализации в притоках и оттоках реальных денег необходимо учитывать доходы и расходы от внереализационных операций, непосредственно не связанных с производством продукции. К ним, в частности, относятся: доходы от сдачи имущества в аренду; лизинг; поступления средств при закрытии депозитных счетов и по приобретенным ценным бумагам; возврат займов, предоставленных другим участникам. Оттоки от операционной деятельности формируются из затрат на производство и сбыт продукции, которые обычно состоят из производственных издержек и налогов.

К финансовой деятельности относятся операции со средствами, внешними по отношению к инвестиционному проекту, т. е. поступающими не за счет осуществления проекта. Они состоят из собственного капитала и привлеченных средств.

В качестве притоков относятся вложения собственного капитала и привлеченных средств: субсидий и дотаций, заемных средств, в том числе и за счет выпуска предприятием собственных долговых ценных бумаг; и в качестве оттоков — затраты на возврат и обслуживание займов и выпущенных предприятием долговых ценных бумаг, а также при необходимости — на выплату дивидендов по акциям предприятия

Денежные потоки от финансовой деятельности в большой степени формируются при выработке схемы финансирования и в процессе расчета эффективности инвестиционного проекта. Поэтому исходная информация ограничивается сведениями об источниках финансирования. Распределение по шагам может носить при этом ориентировочный характер.

Размеры денежных поступлений и платежей, связанных с финансовой деятельностью, рекомендуется устанавливать раздельно по платежам в российской и иностранных валютах.

3. Средняя норма рентабельности. чистый приведенный доход

Основные показатели эффективности проекта основаны на учете стоимости финансовых ресурсов во времени, которая определяется с помощью дисконтирования. Дисконтированием денежных потоков называется приведение их разновременных значений к их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения. Момент приведения может не совпадать с базовым моментом. Дисконтирование применяется к денежным потокам, выраженным в текущих или дефлированных ценах и в единой валюте.

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является норма дисконта, выражаемая в долях единиц или процентах в год.

Дисконтирование денежного потока на конкретном шаге осуществляется путем умножения его значения на коэффициент дисконтирования. Норма дисконта может выбираться различной для разных шагов расчета. Это может быть целесообразно в случаях переменного по времени риска, переменной по времени структуры капитала.

Различают следующие нормы дисконта: коммерческая, которая используется при оценке коммерческой эффективности проекта; норма дисконта участника проекта, которая отражает эффективность участия в проекте предприятий и других участников; социальная норма дисконта, которая используется при расчетах социально-экономической эффективности и характеризует минимальные требования общества к эффективности проекта; бюджетная, которая используется при расчетах показателей бюджетной эффективности и отражает альтернативную стоимость бюджетных средств, которая устанавливается органами федерального или регионального значения, по заданию которых оценивается бюджетная эффективность проекта основных показателей, применяемых для расчетов эффективности проекта, можно использовать: чистый доход; чистый дисконтированный доход; внутреннюю норму доходности; потребность в дополнительном финансировании; индексы доходности затрат и инвестиций; срок окупаемости; показатели финансового состояния.

Чистым доходом называется накопленный эффект за расчетный период, где суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) представляет собой накопленный дисконтированный эффект - дисконтированное накопленное сальдо за расчетный период:

ЧД и ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом неравноценности эффектов, относящихся к различным моментам времени. Разность между ЧД и ЧДД называют дисконтом проекта.

Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы ЧДД проекта был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при выполнении условия его положительности).

Внутренняя норма доходности (ВНД) — это положительное число, если при норме дисконта ЧДД проекта обращается в 0; это число единственное. В общем случае ВНД называется такое положительное число, при котором норма дисконта ЧДД проекта обращается в 0, при всех больших значениях ЧДД — отрицателен, при всех меньших значениях ЧДД — положителен. Если не выполнено хотя бы одно из этих условий, считается, что ВНД не существует.

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта. Инвестиционные проекты, у которых ВНД больше нормы дисконта, имеют положительный ЧДД и поэтому эффективны. Проекты, у которых ВНД менее нормы дисконта, имеют отрицательный ЧДД и поэтому неэффективны.

Сроком окупаемости называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывается в задании на проектирование и равен времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход ЧД становится и в дальнейшем остается неотрицательным. При оценке эффективности срок окупаемости выступает, как правило, только в виде ограничения.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента «до момента с учетом дисконтирования». Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход ЧДД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) — максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ПФ показывает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимого для обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называют еще капиталом риска. Реальный

объем потребного финансирования не обязан совпадать с ПФ и, как правило, превышает его за счет необходимости обслуживания долга.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) — максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ДПФ показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

Индексы доходности характеризуют относительную «отдачу Проекта» на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности часто используется: индекс доходности затрат — отношение суммы денежных притоков - накопленных поступлений к сумме денежных оттоков - накопленным платежам; индекс доходности дисконтированных затрат — отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков; индекс доходности инвестиций — отношение суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. Он равен увеличенному на единицу отношению ЧД к накопленному объему инвестиций; индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) — отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций. При расчете ИД и ИДД могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию.

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧД положителен. Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧДД положителен.

Оценка социально-экономической эффективности проекта. Состоит в расчете показателей эффективности проекта с позиций народного хозяйства в целом и обладает рядом особенностей таких как: в денежных потоках отражается стоимостная оценка последствий осуществления данного проекта в других отраслях народного хозяйства, в социальной и экологической сферах; в составе оборотного капитала учитываются только запас и резервы денежных средств; исключаются из притоков и оттоков денег по операционной и финансовой деятельности их составляющие, связанные с получением кредитов, выплатой процентов по ним и их погашением, предоставленными субсидиями, дотациями, налоговыми и другими трансфертными платежами, при которых финансовые ресурсы передаются от одного участника проекта другому; производимая продукция и затрачиваемые ресурсы должны оцениваться в специальных экономических ценах.

Денежные поступления от операционной деятельности рассчитываются по объему продаж и текущим затратам. Дополнительно в денежных потоках от операционной деятельности учитываются внешние эффекты, например увеличение или уменьшение доходов сторонних организаций и населения, обусловленные последствиями реализации проекта.

Оценка финансовой реализуемости проекта и участия предприятия в проекте. В качестве оттока рассматривается собственный капитал, а в качестве притока — поступления, остающиеся в распоряжении проектоустроителя после обязательных выплат. В расчет вносятся следующие изменения в денежном потоке от инвестиционной деятельности: к оттокам добавляются дополнительные фонды, в расчете потребности в оборотном капитале можно добавлять пассивы за счет обслуживания займов.

В денежном потоке от операционной деятельности: добавляются в притоке доходы от использования дополнительных фондов и учитываются льготы по налогу на прибыль при возврате и обслуживании инвестиционных займов.

Добавляется часть денежного потока от финансовой деятельности: в притоках — привлеченные средства, в оттоках — затраты по возврату и обслуживанию этих средств, а также при необходимости выплаченные дивиденды.

Перед вычислением показателей эффективности денежные потоки преобразуются так, чтобы на каждом шаге расчета суммарное сальдо денежного потока стало неотрицательным. Для этого используются дополнительные фонды.

Оценка эффективности проекта для акционеров. В случае если оценка эффективности проекта производится отдельно по обыкновенным и привилегированным акциям, исходными данными

являются: соотношение стоимости обыкновенных и привилегированных акций; доходность привилегированных акций или ее отношение к доходности обыкновенных акций.

Оценка эффективности проекта структурами более высокого уровня. Реализация проекта нередко затрагивает интересы структур более высокого уровня по отношению к непосредственным участникам проекта. Эти структуры могут участвовать в реализации проекта или, даже не будучи участниками, влиять на его реализацию. В этой связи оценивается эффективность проекта с точки зрения структур более высокого уровня, в частности: с точки зрения РФ, субъектов РФ, административно-территориальных единиц РФ; структур и финансово-промышленных групп, расчет ведется по сумме денежных потоков от инвестиционной, операционной и частично финансовой деятельности — учитываются поступления и выплата кредитов только со стороны среды, внешней по отношению к данной структуре.

В денежных потоках не учитываются взаиморасчеты между участниками, входящими в рассматриваемую структуру, и расчеты между этими участниками и самой структурой. В то же время учитывается влияние реализации проекта на деятельность рассматриваемой структуры и входящих в нее других предприятий.

Денежные потоки рассчитываются в дефлированных ценах. Условия финансовой реализуемости не проверяются, так как схема финансирования используется не полностью.

Выходными формами являются таблицы денежных потоков с расчетом показателей эффективности. Расчет показателей региональной эффективности производится с учетом:

- дополнительный эффект в смежных отраслях народного хозяйства, а также социальные и экологические эффекты учитываются только в рамках данного региона;
- при определении оборотного капитала, помимо запасов, учитываются также задержки платежей и пассивы по расчетам с внешней средой;
- стоимостная оценка производимой продукции и потребляемых ресурсов производится так же, как и в расчетах социально-экономической эффективности, с внесением при необходимости региональных корректировок;
- в денежные притоки включаются также возникающие в связи с реализацией проекта денежные поступления в регион из внешней среды;
- в денежные потоки включаются также возникающие в связи с реализацией проекта платежи во внешнюю среду; при наличии необходимой информации учитываются изменения доходов и расходов, связанные с влиянием реализации проекта на деятельность других предприятий и населения региона.

Расчеты отраслевой эффективности проекта производятся аналогично расчетам показателей эффективности участия предприятия в проекте, но при этом: учитывается влияние реализации проекта на деятельность других предприятий данной отрасли; в составе затрат предприятий-участников не учитываются отчисления и дивиденды, выплачиваемые ими в отраслевые фонды; не учитываются взаиморасчеты между входящими в отрасль предприятиями-участниками; не учитываются проценты за кредит, предоставляемый отраслевыми фондами предприятиями отрасли — участниками проекта.

Бюджетная эффективность оценивается по требованию органов государственного и регионального управления. В соответствии с этими требованиями может определяться бюджетная эффективность для бюджетов различных уровней или консолидированного бюджета. К притокам средств для расчета бюджетной эффективности относятся: притоки от налогов, акцизов, пошлин, сборов и отчислений во внебюджетные фонды, установленных действующим законодательством; доходы от лицензирования, конкурсов и тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом; платежи в погашение кредитов, выданных из соответствующего бюджета участникам проекта; платежи в погашение налоговых кредитов; комиссионные платежи Минфину РФ за сопровождение иностранных кредитов; дивиденды по принадлежащим региону или государству акциям и другим ценным бумагам, выпущенным в связи с реализацией проекта.

К оттокам бюджетных средств относятся: предоставление бюджетных ресурсов на условиях закрепления в собственности соответствующего органа управления части акций акционерного общества, создаваемого для осуществления проекта; предоставление бюджетных ресурсов в виде инвестиционного кредита; предоставление бюджетных средств на безвозмездной основе; бюджетные дотации, связанные с проведением определенной ценовой политики и обеспечением соблюдения определенных социальных приоритетов.

Отдельно рекомендуется учитывать: налоговые льготы, отражающиеся в уменьшении поступлений от налогов и сборов; государственные гарантии займов и инвестиционных рисков. При оценке бюджетной эффективности проекта учитываются также изменения доходов и расходов

бюджетных средств, обусловленные влиянием проекта на сторонние предприятия и население, если проект оказывает на них влияние, в том числе: прямое финансирование предприятий, участвующих в реализации проекта; изменение налоговых поступлений от предприятий, деятельность которых ухудшается или улучшается в результате реализации проекта; выплаты пособий лицам, остающимся без работы в связи с реализацией проекта; выделение из бюджета средств для переселения и трудоустройства граждан в случаях, предусмотренных проектом.

По проектам, предусматривающим создание новых рабочих в регионах с высоким уровнем безработицы, в притоке бюджетных средств учитывается экономия капиталовложений из федерального бюджета или бюджета субъекта Федерации на выплату соответствующих пособий.

В качестве выходной формы используются данные денежного потока бюджета с определением показателей бюджетной эффективности. Основным показателем бюджетной эффективности является ЧДД. При наличии бюджетных оттоков возможно определение ВНД и ИД.

4. Индекс прибыльности. внутренняя норма рентабельности Модифицированная внутренняя норма рентабельности

В расчетах эффективности проекта следует учитывать неопределенность и риск. Под неопределенностью понимается неполнота и неточность информации об условиях реализации проекта, а под риском — возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям.

В целях оценки устойчивости и эффективности проекта в условиях неопределенности и риска Методические рекомендации содержат четыре метода: укрупненную оценку устойчивости; расчет уровней безубыточности; метод вариации параметров; оценку ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности.

При использовании этих методов в целях обеспечения устойчивости проекта рекомендуется: использовать умеренно пессимистические прогнозы технико-экономических параметров проекта, цен, ставок налога, обменных курсов валют и иных параметров экономического окружения проекта, объема производства и цен на продукцию, сроков выполнения и стоимости отдельных видов работ и пр.; предусматривать резервы средств на непредвиденные инвестиционные и операционные расходы, обусловленные возможными ошибками проектной организации, пересмотром решений в ходе строительства, непредвиденными задержками платежей за поставленную продукцию и пр.; увеличивать норму дисконта на величину поправки на риск.

Размер премии за риск устанавливается экспертно. В качестве аналога возможно использование зарубежных рекомендаций.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Введение в бизнес-планирование (1 час)

2.1.1 Задания для работы

- 1 Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией
- 2 Понятие, экономическое содержание, основные элементы стратегического планирования.
- 3 Цели и стратегия реализации проектов
- 4.Жизненный цикл проекта.
- 5 Окружение проекта

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования?
А) разработка стратегии развития бизнеса
Б) определение тенденции развития бизнеса
В) диверсификация продуктов работ и услуг
Г) моделирование бизнес-процессов
Д) все выше перечисленное
2. Выделите три основные причины, почему мы должны планировать бизнес?
А) бизнес-планирование – обдумывание идей
Б) бизнес-план – рабочий инструмент для принятия решения, контроля, управления
В) бизнес-план – способ сообщения идей заинтересованным инвесторам
Г) бизнес-план – средство для получения денег
Д) бизнес-план – средство для получения льгот
3. Для кого бизнес-план разрабатывается в первую очередь?
А) для государственных учреждений, в том числе для налоговой инспекции
Б) для банка, который может дать кредит
В) для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров предприятия
Г) для федеральной, региональной и местной администрации
4. Кто должен заниматься бизнес-планированием на предприятии?
А) совет директоров
Б) независимые консультанты совместно с менеджерами предприятия
В) генеральный директор и рабочая группа специалистов предприятия
Г) инвесторы
Д) все перечисленные выше
5. Укажите очередность решения задач при бизнес-планировании?
А) сбор и подготовка статистической, аналитической и прогнозной информации
Б) анализ чувствительности проекта к изменениям внутренних и внешних факторов
В) разработка целей, стратегии и тактики реализации проекта
Г) определение необходимых ресурсов для реализации целей
Д) оценка эффективности инвестиционных затрат

2.1.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами бизнес-планирования.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с содержанием бизнес-плана, его целями и задачами, жизненным циклом и окружением.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.1.3.Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Методологические основы планирования (1 час)

2.2.1 Задания для работы

1. Понятие планирования
2. Предмет планирования. Сущность и структура объектов планирования в организации
3. Формы планирования и факторы, влияющие на выбор форм планирования
4. Организация управления проектом (УП)

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, фирмы?
А) отсутствие современных технологий и современного оборудования
Б) отсутствие денег
В) отсутствие или неопределенность целей
Г) высокий уровень налогов
Д) низкий уровень управления
Е) отсутствие государственного управления
Ж) ненормальный подход к бизнес-планированию
З) высокий уровень затрат на производство и управление
И) неэффективное планирование и управление финансами и издержками производства
К) принятие необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации
2. Определите очередность основных этапов бизнес-планирования и контроля:
А) ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга
Б) разработка общих целей на среднесрочную и долгосрочную перспективу
В) выбор основных путей и средств их достижения
Г) контроль (мониторинг) выполнения бизнес-плана
3. Что определяет плановая информация?
А) аналитическую и прогнозную информацию
Б) цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношение к предприятию
В) субъективную информацию о бизнесе
Г) описание пути превращения идеи в связанную реальность
4. Что такое бизнес-план?
А) необходимый документ для добывания денег или получения льгот
Б) рабочий инструмент, позволяющий исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности
В) предприятия или фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях
Г) развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект
5. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования планово-контрольных расчетов?
А) кадровые – готовность руководства
Б) организационные – дееспособная организация управления
В) информационные – наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации
Г) законодательные – наличие законов способствующих развитию экономики в России
Д) методические – наличие банка методик для различных отраслей промышленности
Е) первые три
Ж) все вышеперечисленные

2.2.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами планирования, предмет планирования.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с выбором форм планирования и организацией управления проектом.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.2.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Бизнес-планирование как форма планирования на предприятии(1 час)

2.3.1 Задания для работы

- 1 Сущность и необходимость бизнес-планирования.
- 2 Необходимость бизнес-плана для руководителя и предпринимателя:
3. Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией (предприятием)

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. При разработке концепции предприятия, что должно быть включено в данный раздел?
А) только материальные цели
Б) только стоимостные цели
В) только социальные цели
Г) все перечисленные выше
2. Какие планы из ниже представленного списка должны быть включены в стратегический план развития структуры и потенциала предприятия?
А) план средств производства
Б) план структуры капитала (соотношение собственного и заемного капитала)
В) план структуры производства, или мощностей
Г) план организационной структуры, юридической формы и правовой структуры предприятия
Д) план системы управления предприятием план расстановки руководящих кадров, формирования системы стимулирования руководителей
Е) план информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования и контроля)
Ж) только первые три
З) все
3. Какие необходимо разработать планы, и в какой последовательности при оперативном планировании на промышленном предприятии с функциональной организационной структурой?
А) план сбыта
Б) план производства
В) план снабжения
Г) план НИОКР
Д) план логистики (транспортно-складского хозяйства)
Е) план персонала
Ж) план оборудования
З) информационный и коммуникационный план
И) административный план (система управленческого и финансового учета)
К) все в указанной последовательности
Л) добавить финансовый план без изменения последовательности
4. Существуют ли стандарты на структуру и содержание разделов бизнес-планов?
А) структура и содержание определена стандартами IAS и GAAP
Б) определяется Положениями по бухгалтерскому учету (ПБУ)
В) стандарта не существует
Г) структура и содержание разделов определяется инвесторами
5. Какие разделы и в какой последовательности следует включить в бизнес-план?
А) общий раздел (резюме)
Б) описание предприятия
В) описание отрасли
Г) описание продукта
Д) описание рынка
Е) описание производства
Ж) управление и организация производства
З) финансовый план
И) анализ финансовой и инвестиционной эффективности проекта
К) анализ чувствительности

2.3.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами роли, места и значения бизнес-

планирования в управлении предприятием.

2. Рассмотреть вопросы, связанные с функциями руководителя предприятия в бизнес-планировании.

3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.3.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Характеристика различных типов бизнес-плана (1 час)

2.4.1 Задания для работы

1 Бизнес-план развития предприятия

2 Бизнес-план для участия в государственной программе

3 Бизнес-план привлечения инвестиционных ресурсов

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. По каким основным сферам деятельности принимаются решения при планировании бизнеса?

- А) по организационной деятельности Б) по стратегической деятельности
- В) по производственной деятельности Г) по инвестиционной деятельности
- Д) по финансовой (налоговой) деятельности
- Е) по финансовой деятельности

2. Какие финансовые решения относятся к разряду основных решений?

- А) формирования оборотного капитала В) создание основного капитала
- Б) оптимизация структуры капитала Г) распределение прибыли

3. Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования?

- А) разработка стратегии развития бизнеса
- Б) определение тенденции развития бизнеса
- В) диверсификация продуктов работ и услуг
- Г) моделирование бизнес-процессов
- Д) все выше перечисленное

4. Выделите три основные причины, почему мы должны планировать бизнес?

- А) бизнес-планирование – обдумывание идей
- Б) бизнес-план – рабочий инструмент для принятия решения, контроля, управления
- В) бизнес-план – способ сообщения идей заинтересованным инвесторам
- Г) бизнес-план – средство для получения денег
- Д) бизнес-план – средство для получения льгот

5. Для кого бизнес-план разрабатывается в первую очередь?

- А) для государственных учреждений, в том числе для налоговой инспекции
- Б) для банка, который может дать кредит
- В) для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров предприятия
- Г) для федеральной, региональной и местной администрации

2.4.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами взаимосвязи формы бизнес-плана и его целью.

2. Рассмотреть вопросы, связанные с характеристикой различных бизнес-планов.

3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.4.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Планирование производства (1 час)

2.5.1 Задания для работы

1. Материальные затраты
2. Затраты на оплату труда
3. Денежные потоки по производственной деятельности.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Операционный рычаг позволяет увеличивать:
 - а) доходность активов;
 - б) величину активов;
 - в) величину капитала.Выберите верное утверждение.
2. Критерием разделения затрат на постоянные и переменные является характер их изменения при изменении объема производимой продукции.
Да.
Нет.
3. Объем производства, рассчитываемый как $Q = F / (P - v)$, где F - постоянные издержки, P - цена единицы продукции, v - переменные издержки на единицу продукции, показывает точку операционной и финансовой безубыточности. Производство большего объема продукции будет гарантировать наличие положительной чистой прибыли.
Да.
Нет.
4. Укажите главную цель третьего этапа?
 - А) разработка бизнес плана и прогноз эффективности проекта
 - Б) планирование и оценка финансово-хозяйственной деятельности по оптимистическому и пессимистическому сценариям реализации проекта
 - В) Разработка финансового плана
5. План производства содержит
 - а. описание продукта
 - б. технологию производства
 - с. расчет материальных затрат
 - д. описание местоположения бизнеса
 - е. все перечисленное
6. Производственная себестоимость рассчитывается в
 - а. плане маркетинга
 - б. плане производства
 - с. финансовом плане
 - д. организационном плане

2.5.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами производственного планирования в бизнес-плане.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с планированием материальных затрат, затрат на оплату труда, и денежных потоков по производственной деятельности.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.5.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6) Стратегия плана маркетинга (1 час)

2.6.1 Задания для работы

- 1 Анализ рынка сбыта
- 2 Оценка конкурентов
- 3 План маркетинга

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. План маркетинга должен отражать вопросы, связанные с:
 - a. ценообразованием
 - b. продвижением продукта
 - c. технологией производства
 - d. все перечисленное
2. Резюме проекта составляется
 - a. в начале написания бизнес-плана
 - b. в конце написания бизнес-плана
3. В каком разделе бизнес-плана используется SWOT-анализ?
 - a. план маркетинга
 - b. план производства
4. Укажите главную цель первого этапа?
 - А) ретроспективный анализ коммерческой, производственной, финансовой и экономической деятельности предприятия
 - Б) определение причинно-следственных связей, которые оказали влияние на создавшееся положение; диапазона «болезни» и подготовка проекта рекомендаций по финансовому оздоровлению
 - В) подготовка аналитического отчета по динамике финансово-хозяйственной деятельности предприятия и проекта рекомендаций для руководителей предприятия по устранению негативных причин
5. Укажите главную цель второго этапа?
 - А) исследование рынка (маркетинг)
 - Б) прогноз сбыта продукции
 - В) прогноз прямых и косвенных затрат
 - Г) разработка базового сценария проекта на среднесрочную и долгосрочную перспективу

2.6.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами маркетинговых исследований в бизнес-планировании.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с методами анализа рынков сбыта и проведения оценки конкурентов, разработкой плана маркетинга.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.6.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7) Организационный план (1 час)

2.7.1 Задания для работы

1. Календарный план
2. Анализ потенциала
3. Разработка мероприятий по реализации бизнес-идеи

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования планово-контрольных расчетов?
 - А) кадровые – готовность руководства
 - Б) организационные – дееспособная организация управления
 - В) информационные – наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации
 - Г) законодательные – наличие законов способствующих развитию экономики в России
 - Д) методические – наличие банка методик для различных отраслей промышленности
 - Е) первые три
 - Ж) все вышеперечисленные
2. Какие подсистемы должны быть включены в систему планирования?
 - А) планирование целей
 - Б) планирование потенциала
 - В) планирование процессов и объектов
 - Г) плановые расчеты
 - Д) все перечисленные подсистемы
3. В какой последовательности разрабатываются программы и потенциал проекта?
 - А) планирование правовой формы
 - Б) планирование организационной структуры, руководящих кадров и информационной системы
 - В) планирование структуры капитала
 - Г) планирование продуктовой программы и потенциала
 - Д) планирование продуктов
 - Е) в любой последовательности
4. При разработке концепции предприятия, что должно быть включено в данный раздел?
 - А) только материальные цели
 - Б) только стоимостные цели
 - В) только социальные цели
 - Г) все перечисленные выше
5. Какие планы из ниже представленного списка должны быть включены в стратегический план развития структуры и потенциала предприятия?
 - А) план средств производства
 - Б) план структуры капитала (соотношение собственного и заемного капитала)
 - В) план структуры производства, или мощностей
 - Г) план организационной структуры, юридической формы и правовой структуры предприятия
 - Д) план системы управления предприятием план расстановки руководящих кадров, формирования системы стимулирования руководителей
 - Е) план информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования и контроля)
 - Ж) только первые три
 - З) все
6. Какие необходимо разработать планы, и в какой последовательности при оперативном планировании на промышленном предприятии с функциональной организационной структурой?
 - А) план сбыта
 - Б) план производства
 - В) план снабжения
 - Г) план НИОКР
 - Д) план логистики (транспортно-складского хозяйства)
 - Е) план персонала
 - Ж) план оборудования
 - З) информационный и коммуникационный план
 - И) административный план (система управленческого и финансового учета)
 - К) все в указанной последовательности
 - Л) добавить финансовый план без изменения последовательности

2.7.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами организационного планирования в бизнес-плане.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с разработкой календарного плана, анализа потенциала предприятия и мероприятий по реализации бизнес-идеи.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.7.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8) Финансовый план в бизнес-планировании (1 час)

2.8.1 Задания для работы

1. Инвестиционный план (проект). Бюджет инвестиционных затрат
2. Первичные документы финансового плана. назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового плана
3. План движения денежных средств
4. План прибылей и убытков
5. План распределения прибыли. Балансовый план
6. Требования к основным документам финансового плана. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования
7. Стратегия финансирования проекта. Информационное обеспечение, методика расчетов плановых показателей и определения денежных потоков

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Какие факторы влияют на изменение величины валовой (маржинальной) прибыли?
А) изменение прямых и условно-постоянных затрат
Б) изменение выручки и прямых затрат В) изменение выручки и всех затрат
2. Какие налоги, выплаты и обязательные платежи оказывают влияние на себестоимость продукции?
А) НДС и акцизы Б) таможенная пошлина
В) подоходный налог Г) налог на рекламу
Д) единый социальный налог Е) налог на имущество
3. Цена продажи одного изделия 10 руб., переменные затраты на производство составляют 8 руб./шт., условно-постоянные затраты составили 140 тыс. руб. какое минимальное количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие не имело убытков?
А) 65 000 изделий Б) 80 000 изделий В) 70 000 изделий
4. В каком плановом документе отражается способность предприятия генерировать денежные средства?
А) в плане прибылей и убытков Б) в плане балансов
В) в плане денежных потоков Г) в плане распределения прибыли
5. В каком разделе плана денежных потоков отражается движение основных средств на предприятии?
А) в операционной деятельности
Б) в операционной и финансовой деятельности
В) в инвестиционной и финансовой деятельности
Г) в инвестиционной деятельности Д) во всех разделах

2.8.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами финансового планирования в рамках бизнес-плана.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с бюджетированием, разработкой финансового плана и использование различных документов для обоснования модели финансирования проекта.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.8.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.9 Практическое занятие 9 (ПЗ-9) Инвестиционный план (1 час)

2.9.1 Задания для работы

1. Разработка инвестиционного плана
2. График погашения кредита

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Какие инвестиционные решения относятся к разряду основных решений?
А) распределение прибыли Б) создание основного капитала
В) вложение в ценные бумаги Г) формирование оборотного капитала
30. При определении денежного потока учитывается ли амортизация?
А) да Б) нет
2. Укажите основные (возможные) причины образования дефицита денежных средств на расчетном счете предприятия (наличие отрицательного денежного потока в балансе наличности)?
А) снижение цен на рынке Б) низкие доходы
В) увеличение производственных расходов Г) высокие расходы
Д) рост дебиторской задолженности Е) рост запасов
Ж) нерациональное использование средств
3. В условиях инфляции на основные материалы, какой метод позволит приблизить себестоимость к реальной динамике цен?
А) FIFO Б) LIFO В) по среднему
4. Какие факторы влияют на изменение величины валовой (маржинальной) прибыли?
А) изменение прямых и условно-постоянных затрат
Б) изменение выручки и прямых затрат В) изменение выручки и всех затрат
5. Какие налоги, выплаты и обязательные платежи оказывают влияние на себестоимость продукции?
А) НДС и акцизы Б) таможенная пошлина
В) подоходный налог Г) налог на рекламу
Д) единый социальный налог Е) налог на имущество
6. Цена продажи одного изделия 10 руб., переменные затраты на производство составляют 8 руб./шт., условно-постоянные затраты составили 140 тыс. руб. какое минимальное количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие не имело убытков?
А) 65 000 изделий Б) 80 000 изделий В) 70 000 изделий

2.9.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами разработки инвестиционного плана в рамках бизнес-планирования.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с планированием денежных потоков по погашению кредитов.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.9.3.Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.10 Практическое занятие 10 (ПЗ-10) Оценка эффективности инвестиций в структуре бизнес-плана. (1 час)

2.10.1 Задания для работы

- 1 Оценка и анализ инвестиционных проектов. Показатели эффективности инвестиций. Расчет и анализ основных показателей эффективности инвестиционных затрат с учетом ставки дисконтирования
2. Период окупаемости. дисконтированный период окупаемости

3. Средняя норма рентабельности. чистый приведенный доход
4. Индекс прибыльности. внутренняя норма рентабельности
5. Модифицированная внутренняя норма рентабельности

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Почему при оценке эффективности инвестиций применяют метод дисконтирования?
 - А) чтобы учесть стоимость альтернативных вложений и риски
 - Б) чтобы устранить различия в стоимости денег
 - В) чтобы определить текущую стоимость чистых поступлений и инвестиционных затрат
 - Г) все ответы верны
2. Укажите, какие исходные данные необходимы для расчета интегральных показателей эффективности инвестиций?
 - А) чистая прибыль и затраты на все виды деятельности
 - Б) инвестиционные затраты и чистые поступления от инвестиционной и операционной деятельности
 - В) Кэш-фло от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности
3. Зависит ли чистый приведенный доход (NPV) от величины инвестиционных затрат и горизонта расчета?
 - А) да
 - Б) нет
4. Что такое срок окупаемости проекта?
 - А) это время, в течение которого будут оплачиваться начальные инвестиции
 - Б) это период времени, необходимый для возмещения затрат по проекту
 - В) это период времени, начиная с которого предприятие будет работать только на себя
5. Точка операционной безубыточности показывает объем производства в натуральном выражении, при котором маржинальный доход равен постоянным издержкам.
 - Да.
 - Нет.

2.10.2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами анализа финансовых результатов проекта и оценкой его экономической эффективности.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с алгоритмами расчетов основных показателей эффективности инвестиционного проекта.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.10.3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.