

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Колин Андрей Эдуардович

Должность: ректор

Дата подписания: 23.02.2022 20:37:15

Уникальный программный ключ:

f6c6d686f0c899fdf76a1ed8b448452ab8cac6fb1af6547b6d40cdf1bdc60ae?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Приморская государственная сельскохозяйственная академия
Институт землеустройства и агротехнологий**

Жуплей И.В

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 Экономика

Уссурийск 2021

УДК 338.26 (075.8)

Рецензенты:

Шмидт Ю.И., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и финансов, ФГБОУ ВО «Тверская государственная сельскохозяйственная академия», г. Тверь (Сахарово);

Третьяк Н.А., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики таможенного дела и управления, Владивостокский филиал Российской таможенной академии, г. Владивосток.

Жуплей, И.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. – 2-е изд. / И.В. Жуплей. – Уссурийск: ФГБОУ ВО Приморская ГСХА, 2021.–112 с.

Учебное пособие представляет собой учебное издание, направленное на формирование компетенций у обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Основной целью учебного пособия является выработка у обучающихся необходимых навыков бизнес-планирования на предприятии (организации). Учебное пособие состоит из теоретического учебного материала, практических заданий и заданий для самостоятельной работы. Представлен список основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для использования при освоении дисциплины (модуля). Учебный материал изложен в тематическом разрезе.

Для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата) по ФГОС 3++.

Издается по решению методического совета ФГБОУ ВО Приморская ГСХА

© И.В. Жуплей, 2021
© ФГБОУ ВО Приморская ГСХА, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
ТЕМА 1. Бизнес – планирование как элемент экономической политики предприятия (организации)	5
ТЕМА 2. Содержание, основные принципы и функции бизнес-планирования. Структура бизнес – плана	11
ТЕМА 3. Анализ исходной информации для бизнес-плана	18
ТЕМА 4. Исследование и анализ рынка сбыта. Конкуренция и конкурентное преимущество	23
ТЕМА 5. Маркетинговая стратегия бизнес-плана	35
ТЕМА 6. Производственный план	48
ТЕМА 7. Организационный план	56
ТЕМА 8. Финансовый план и стратегия финансирования	61
ТЕМА 9. Риск в деятельности предприятия	73
ТЕМА 10. Особенности разработки бизнес-плана (развития предприятия, инвестиционного бизнес-плана, на предприятии АПК)	80
ТЕМА 11. Оформление бизнес – плана, презентации и инвестиционные предложения	90
ТЕМА 12. Реализация бизнес-плана. Моделирование бизнес-процессов.	97
ТЕМА 13. Современные технические средства и информационные технологии, применяемые при составлении разделов бизнес-плана	100
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	111

ПРЕДИСЛОВИЕ

Технология бизнес-планирования, зародившаяся в 70–80-х гг. XX в. в США, используется как для создания нового бизнеса, так и для развития уже существующего. С переходом к рыночной экономике бизнес-планы стали приобретать популярность в российских компаниях, а бизнес-планирование стало рассматриваться не только как профессиональный вид деятельности, но и как научная дисциплина.

Предметом бизнес-планирования является деятельность компании, заключающаяся в реализации стратегических планов и стремлении к достижению стратегических целей, соответствующих миссии компании. Объектами бизнес-планирования являются ресурсы и процессы компании (материальные, трудовые, финансовые).

Особенностью и одновременно сложностью при изучении данного курса является то, что в бизнес-планировании творчество тесно перекликается с рутинными операциями, связанными с детальными расчетами и интеграцией различных аспектов бизнес-плана (плана маркетинга, плана производства, финансового плана и т. д.). Кроме того, теория бизнес-планирования сформирована на основе обобщения практики разработки успешных бизнес-планов и не дает унифицированных рецептов. Иными словами, теория описывает инструменты бизнес-планирования, с помощью которых можно добиться успеха. Сам же выбор инструмента должен быть увязан с конкретной ситуацией и в большей степени является творческим процессом.

Целью изучения дисциплины (модуля) «Бизнес-планирование» является формирование у обучающихся комплексных знаний о функциях, принципах, методах и формах бизнес-планирования с целью обоснования и выбора наиболее эффективных способов достижения системы целей и стратегии развития предприятия (организации) в рыночных условиях. Важнейшие задачи: освоить основные понятия и принципы теории бизнес-планирования; сформировать умения и навыки планирования бизнеса; подготовить обучающихся к разработке бизнес-плана развития предприятия и оценке его социально-экономической эффективности и возможных социально-экономических последствий; подготовить обучающихся к исследованию потенциальных рисков проекта, разработке мероприятий по минимизации рисков.

Освоение дисциплины (модуля) «Бизнес-планирование» обеспечивает реализацию требований Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования 3++ по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Учебное пособие состоит из введения, тринадцати тем, списка основной и дополнительной литературы. В каждой теме представлен конспект лекции, практические задания и учебный материал для самостоятельной работы.

Представляет собой 2-е издание одноименного пособия, дополненное и исправленное.

ТЕМА 1. Бизнес – планирование как элемент экономической политики предприятия (организации)

Сущность и необходимость бизнес-планирования. Бизнес-план в системе управления предприятием

Любое коммерческое мероприятие принято начинать с составления бизнес-плана. Такие планы нужны всем: банкам и спонсорам, у которых предприниматель собирается брать кредиты для создания своего дела; сотрудникам уже действующей фирмы для понимания целей, задач и перспектив развития предприятия; самому предпринимателю, для того чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их на целесообразность и реалистичность.

Начиная новый бизнес или реконструируя действующее предприятие, главный вопрос, который интересует предпринимателя, это потребности рынка. Сами же потребности со временем изменяются, трансформируются требования к качеству и функциональным возможностям товаров. Такое динамичное положение на рынке необходимо учитывать при разработке нового товара, организации и финансировании его производства. Проще говоря, перед началом каждого нового периода совершенствования производства, расширения видов деятельности и номенклатуры товаров необходимо ответить на вопрос: стоит ли вкладывать деньги затрачивать усилия на конкретную деятельность? Инструментом решения этой проблемы служит бизнес-план. Его разработка позволяет согласовать возможности предприятия (предпринимателя) с потребностями рынка на определенный период.

Бизнес-план является составной частью текущего и стратегического планирования развития предприятия (компании, фирмы).

Язык бизнес-плана широко распространен во всем мире среди предпринимателей. В этих условиях освоение методов такого вида планирования является необходимым элементом перестройки мышления всех категорий работников на рыночный способ хозяйствования. Изучение бизнес-плана в условиях рынка опирается на знание основных функциональных дисциплин управления предприятием: маркетинговой, производственной, коммерческой, финансовой. Главное отличие содержания данного курса состоит в разработке комплексного плана действий, обеспечивающих достижение установленных с помощью маркетинговых исследований и стратегического анализа целей. При этом все запланированные мероприятия сбалансированы с финансовыми, временными и кадровыми ресурсами. План представляет деятельность в будущем, и поэтому предприниматель анализирует проблемы и сопровождающие их риски, с которыми придется столкнуться в последующие периоды. Проект совершенствования предприятия или создания нового бизнеса всегда связан с инвестированием средств. Инвестиционные процессы имеют свои закономерности и особенности. Учет этих особенностей послужит основой для высокой эффективности проектов.

Инвестиция — это совокупность затрат материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленных на расширенное воспроизводство основных

фондов. Понятие инвестиции охватывает и так, называемые реальные инвестиции, близкие по содержанию к термину "капитальные вложения", и финансовые (портфельные) инвестиции, т.е. вложения в акции, облигации, другие ценные бумаги, связанные непосредственно с титулом собственника, дающим право на получение доходов от собственности. Финансовые инвестиции могут стать как дополнительным источником капитальных вложений, так и предметом биржевой игры на рынке ценных бумаг. Но часть портфельных инвестиций — вложения в акции предприятий различных отраслей материального производства — по своей природе ничем не отличается от прямых инвестиций в производство.

Инвестирование представляет собой отказ от потребления благ сегодня с целью получения дохода в будущем. Будущие доходы получаются путем вложения средств в различные активы, приносящие доход. Следовательно, инвестиционное решение — это выбор долгосрочных активов, приносящих доход. В процессе принятия инвестиционных решений осуществляется выбор вариантов, эффект от которых превышает затраты на их осуществление, и оценка связанных с ними доходов, времени и рисков. Доходность и риск — две стороны принятия инвестиционного решения. Под влиянием оценки риска формируются требования к уровню доходности проекта. Затем требуемый уровень доходности сравнивается с фактически ожидаемым от проекта и, если последний выше, проект может быть принят, в противном случае он отвергается. Для того чтобы актив приносил требуемый уровень дохода, необходимо осуществить определенную последовательность действий в соответствии с целью инвестирования, тщательно обоснованную технико-экономическими расчетами, которая называется инвестиционным проектом и включает в себя планирование и организацию инвестиций.

Как правило, инвестиционное решение на первом этапе требует вложений капитала, а на последующих - начинает давать реальную отдачу. Бухгалтерский учет оперирует усредненными оценками, распределяя во времени потребности в дополнительных инвестициях через механизм амортизации. Не все затраты списываются на себестоимость в полном объеме и в том периоде, когда они производятся фактически. Базируясь на усредненных оценках прибыли, невозможно корректно соотнести между собой разновременные платежи. Более того, в результате таких оценок может быть принято неправильное решение. Ориентация на максимум бухгалтерской прибыли не дает возможности сопоставить проекты, относящиеся к разным классам риска.

Учитывая принцип временной стоимости денег, требуется сначала привести их к одному моменту времени. Оценка денежных потоков и их приведение к одному моменту времени можно производить на номинальной или реальной основе. В первом случае учитываются платежи, которые действительно будут уплачены или получены в различные моменты времени. При их расчете учитывается эффект инфляции. Во втором случае используются текущие цены на момент обоснования инвестиционного решения и текущий уровень инфляции.

Рассмотренные особенности процесса инвестирования по сути определяют цели разработки проекта и собственно бизнес-плана. Различия в его целевой

предназначенности определяются как отраслевой ориентацией бизнеса (материальное производство, финансовые вложения, индустрия спорта и досуга), так и видом деятельности (коммерческий или некоммерческий проект). Ниже будут рассмотрены подробно общие и особенные вопросы составления бизнес-плана, а также приведены примеры из разных отраслей предпринимательской деятельности.

Необходимость овладения методами разработки бизнес-плана

Известно, что предприятие в рыночной системе хозяйствования подвержено постоянным, во многом противоречивым изменениям и воздействиям. В дополнение к этому для российских условий характерна еще и неустойчивость законодательства. Такие условия внешней среды существования компании наводят на размышления, которые сводятся к простейшей фразе: "Может быть, не стоит затрачивать время и силы на составление плана, а лучше постоянно чутко улавливать изменения и держать руль управления в позиции сиюминутной готовности к ним?".

Специалисты - рыночники считают, что чем больше рынка, тем важнее план. При этом план надо понимать как сбалансированный с ресурсами комплекс мероприятий, учитывающий возникающие в новых условиях риски потери средств и очень ограниченное воздействие государства на правила рыночной экономики.

Разработка бизнес-плана требует профессиональных знаний в области управления, финансах, маркетинге. Поэтому даже небольшие фирмы на Западе обращаются к экспертам за консультацией или к специалистам, предлагающим услуги по составлению бизнес-плана.

Однако составление бизнес-плана требует личного участия руководителя или предпринимателя, открывающего свое дело. Руководящая роль первого лица в процессе бизнес - планирования обуславливает необходимость его участия в моделировании будущей деятельности, соизмеряя с ней свои силы, ресурсы предприятия, возможности привлечения дополнительных средств и их эффективное использование. Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Ни один юридический документ пока еще не закрепляет обязанности подготовки бизнес-плана. Не всегда его требуют даже банки, предоставляя кредиты. Но, пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель оказывается не готов к ожидающим его неприятностям и начинает обычно лихорадочно импровизировать. А это чаще всего заканчивается плачевно. Поэтому лучше не пожалеть времени (несмотря на то, что для крупного проекта разработка бизнес-плана может продолжаться до 200 и более часов) и заняться бизнес-планированием, пользу которого подтверждает и зарубежный опыт.

Основными причинами неудач, как показывают исследования, чаще всего являются:

- некомпетентность (более 40%);
- отсутствие управленческого опыта (15 — 17%);
- нехватка жизненного опыта и знаний (15 — 17 %);
- отсутствие профессиональных навыков (13 — 15 %).

Отечественная практика показывает, что учредители многих предприятий, появившихся в период перестройки, подошли к их созданию совершенно неосознанно. Легкость, с которой появлялись предприятия в начале 1990-х годов, объясняется, прежде всего, низким уровнем вкладов в уставной капитал, что обусловило невысокую профессиональную ответственность предпринимателей за свой бизнес.

Кроме того, начало деятельности зачастую не было обеспечено ни соответствующей технологией, ни финансами, а к выработке концепции и стратегии развития предприниматели приступали обычно на втором этапе.

В результате 10—15 % от общего числа зарегистрированных предприятий длительное время числились "мертвыми" (не занимающимися хозяйственной деятельностью) и в конце концов объявляли о самоликвидации.

Необходимость разработки бизнес-плана объясняется еще и тем, что риск банкротства для вновь созданных предприятий, особенно в первые 3-5 лет, очень велик. Об этом свидетельствует и международная практика.

Овладение искусством составления бизнес-плана в условиях российской экономики стало крайне актуальным в силу следующих причин:

- во-первых, в нашей экономике рождается поколение предпринимателей, не имеющих пока опыта управления в условиях рынка;
- во-вторых, меняющиеся экономические условия требуют от опытных руководителей ставить и решать задачи по-новому;
- в-третьих, для привлечения иностранных инвестиций необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам свои способности и возможности.

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует.

Следовательно, требуются навыки и усидчивость, чтобы описать трех- или пятилетнюю перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях России. Поэтому значительной частью любого бизнес-плана будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса. Хотя бизнес-план в целом считается *инструментом для получения кредита*, он служит и другим целям. *Дополнительные цели* приведем так, как они сформулированы в *Методическом пособии по разработке бизнес-плана*, составленном европейским союзом для новых независимых государств:

- выявление целей бизнеса;
- содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса;

- создание системы измерения результатов деятельности;
- предоставление инструментария управления бизнесом;
- предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявление альтернативных стратегий выживания.

Овладение методами разработки бизнес-плана позволит предпринимателям выработать (в своем характере и манере вести дела) те основные черты, которые присущи преуспевающим бизнесменам:

- стремление к новшествам;
- готовность идти на разумный риск;
- уверенность в собственных силах;
- способность напряженно трудиться;
- умение ставить перед собой высокие, но достижимые цели;
- умение вести тщательный учет своих затрат и результатов.

Таким образом, обобщая сказанное, можно дать следующее определение.

Бизнес-план - это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в нем описываются все основные аспекты будущего предприятия (организации), анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем.

Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль? Очень важно составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и выполнить специальные расчеты — это поможет предвидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее "подстелить соломки".

Начинающему предпринимателю необходимо помнить, что бизнес-план — документ перспективный. Если же Вы не способны хотя бы грубо, приближенно определить перспективу Вашего проекта на такой срок, то подумайте: может быть, Вам рано браться за этот бизнес. Туманное представление будущего рынка сбыта товаров и перспективы развития собственной коммерческой деятельности обычно ведут к низкой эффективности задуманного проекта и к потере вложенных средств

Вопросы к семинару по теме

1. Сущность и необходимость бизнес-планирования.
2. Бизнес-план в системе управления предприятием.
3. Необходимость овладения методами разработки бизнес-плана.
4. Понятие инвестиций и инвестиционного проекта; классификация инвестиций (по признакам цели инвестирования, типу отношений, типу денежного потока, по отношению к риску, типу инвестора, периоду инвестирования).
5. Содержание фаз инвестиционного проекта (прединвестиционной, инвестиционной, эксплуатационной, ликвидационной).
6. Виды стоимостной оценки, осуществляемой на прединвестиционной фазе проекта (предварительная, первичная, приближенная, окончательная).
7. Бизнес-план и его назначение, основные пользователи бизнес-плана.

8. Основные законодательные и официальные документы, регламентирующие инвестиционную деятельность в Российской Федерации.

9. Содержание инвестиционной политики. Правовой режим и государственное регулирование инвестиционной деятельности в РФ.

10. Способы оценки инвестиционного климата для хозяйствующих систем макро-, мезо- и микроуровня.

11. Признаки инвестиционной привлекательности предприятия.

12. Понятие, содержание и инструменты инвестиционной политики хозяйствующих систем различного уровня.

Дидактический материал по теме

I. Практическое задание

Проведите анализ соотношения функций планирования, организации и контроля, выполняемых менеджерами на каждом уровне управления. Каковы происходящие изменения в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии в управлении? Сравните модели рационального планирования и интуитивной разработки стратегии. Каковы возможности и особенности их применения в малом, среднем и крупном бизнесе?

II. Тестовые задания

1. Процесс управления инвестиционным проектом - это:

а) организация, руководство, координация ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта;

б) организация, планирование, руководство, координация ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта;

в) организация, планирование, руководство, координация ресурсов на протяжении жизненного цикла фирмы;

2. Расставьте напротив каждого из вариантов цифры, соответствующие очередности выполнения фаз проектного цикла:

а) фаза завершения проекта;

б) эксплуатационная фаза;

в) концептуальная фаза;

г) фаза разработки проекта;

д) фаза выполнения проекта.

Самостоятельная работа по теме

Проведите анализ соотношения функций планирования, организации и контроля, выполняемых менеджерами на каждом уровне управления. Каковы происходящие изменения в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии в управлении? Сравните модели рационального планирования и интуитивной разработки стратегии. Каковы возможности и особенности их применения в малом, среднем и крупном бизнесе?

ТЕМА 2. Содержание, основные принципы и функции бизнес-планирования. Структура бизнес – плана

Место бизнес-плана в системе планирования. Функции бизнес-плана

Управление организацией (предприятием) в условиях рынка представляет собой систему взаимосвязанных функций; планирование — организация — координация – мотивация - контроль.

В современной экономической теории бизнес - план выполняет четыре функции.

Первая функция связана с возможностью его использования для разработки Концепции, стратегии бизнеса. Это жизненно необходимо в период создания предприятия, выработки новых направлений деятельности.

Вторая — функция планирования. Она позволяет оценивать возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы ее развития, выполнение запланированных мероприятий.

Третья функция связана с привлечением денежных средств как собственных, так и со стороны (ссуд, кредитов). Без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Однако получить кредит не так просто. Банки стараются застраховать себя на случай невозвратности кредита, требуя гарантии, реального залога, необходимости страхования, и в этом: предприятию помогает бизнес-план, т.к. позволяет анализировать уровень профессионализма менеджеров проекта.

Четвертая функция состоит в привлечении к реализации планов предпринимателя потенциальных партнеров, которые смогут вложить собственный капитал или имеющуюся у них технологию, патенты или свой управленческий опыт и деловые связи.

Основные функции бизнес-плана

I. Внутрифирменная деятельность

1. Разработка стратегии (концепции) развития фирмы и конкретизация отдельных направлений ее деятельности
2. Разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуг)
3. Оценка внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала фирмы и выявление резервов.
4. Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и приобретению оборудования
5. Подбор новых и переобучение собственных рабочих и специалистов
6. Контроль за финансовыми результатами деятельности фирмы
7. Мероприятия по снижению степени риска в деятельности фирмы
8. Формирование благоприятного имиджа фирмы
9. План мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций

II. Внешние функции

1. Привлечение для реализации проектов инвестиций

2. Обоснование для включения проектов в государственные (региональные) программы и получение средств из централизованных источников
3. Получение банковских кредитов
4. Обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке
5. Организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности
6. Разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп

Содержание и структура бизнес-плана

1. Обзор и краткие выводы

- Цель плана.
- Ваши потребности в финансах, их природа; для каких целей они необходимы.
- Краткое описание бизнеса и его целевого рыночного сегмента.
- Что делает Ваш бизнес непохожим на бизнес Ваших конкурентов?
- Что именно должно вызывать доверие к Вашему бизнесу (отчетные материалы, квалификация руководящей группы и т. д.).
- Выдержки из основных финансовых предложений.

2. Компания и отрасль, в которой она занята

- Основные направления и цели деятельности компании.
- История компании.
- Прошлые успехи компании.
- Характеристика отрасли промышленности, к которой относится Ваш бизнес.

3. Продукция (услуги)

- Описание продукции (услуг) и их применения.
- Отличительные качества или уникальность продукции (услуг).
- Технология и квалификация, необходимые в Вашем бизнесе.
- Лицензии и патентные права.
- Будущий потенциал.

4. Рынки

- Покупатели.
- Конкуренты (их сильные и слабые стороны).
- Сегменты рынка.
- Размер рынка и его расширение.
- Ваша оценочная доля на рынке.
- Состав Вашей клиентуры.
- Основные характеристики продукции (услуг) или их уникальность.
- Особые характеристики рынка.
- Влияние конкуренции.

5. Маркетинг

- Маркетинговая расстановка.

- Ценовая политика.
 - Торговая политика.
 - Реклама и продвижение продукции на рынке.
 - Политика поддержки продукции (услуг).
 - Проявление интереса со стороны вероятных покупателей.
- 6. План и развитие**
- Стадия развития.
 - Трудности и риск.
 - Разработка продукции (услуг) в будущем.
- 7. Производство и производственные операции**
- Расположение помещений.
 - Оборудование.
 - Объем продукции (услуг).
 - Источники поставки основных материалов, оборудования или рабочей силы.
 - Использование субподрядчиков.
 - Природа производственных процессов – машинное оборудование и критические точки.
- 8. Менеджмент**
- Владельцы предприятий, директора и основной руководящий состав.
 - Экспертиза и отчетные материалы (детальные анкетные данные в качестве приложения).
 - Вознаграждение руководящего состава.
 - Краткие выводы по планированию количества персонала и расширению штата.
 - Обучение, подготовка.
 - Консультанты, советники менеджеры.
- 9. Потребности в финансировании**
- Необходимые фонды и время их получения.
 - Предлагаемые варианты сделок.
 - Ожидаемый уровень воспроизводства.
 - «Пути выхода» на инвесторов.
- 10. Основные пункты финансового плана (объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д.).**
- Комментарий к финансовому плану.
 - Риск и каким образом его можно избежать.
- 11. Подробный финансовый отчет (поквартально на 3-5 лет)**
- Прибыль и убыток.
 - Анализ вкладов и рентабельности.
 - Анализ состояния наличности (ежемесячно в течение первого года).
 - Анализ устойчивости.
 - Балансовый отчет (раз в год).
- 12. Наиболее часто встречающиеся пункты приложений**
- Технические данные по продукции.

- Подробности патентных документов и т. д.
- Сообщения консультантов по продукции или рынкам.
- Анкетные данные руководящих работников.
- Сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований.
- Организационная схема.
- Отчет по ревизии бухгалтерских документов.
- Ф. И. О. бухгалтеров, юрисконсультов и банкиров.

Порядок разработки бизнес-плана

Основные разделы бизнес-плана:

1. Краткое описание (резюме).
2. Бизнес и его стратегия.
3. Рынок и маркетинговая стратегия.
4. Производство и эксплуатация.
5. Управление и процесс принятия решений.
6. Юридический план.
7. Финансы.
8. Факторы риска.

План должен быть достаточно подробным, т.к. он необходим многим: а) потенциальным инвесторам (банкам); б) сотрудникам, желающим знать свои перспективы, четче понимать свои задачи; в) владельцу предприятия (менеджеру), чтобы тщательно проанализировать свои цели и возможности.

Вопросы к семинару по теме

1. Состав бизнес-плана и содержание его разделов: титульный лист, резюме, сущность предлагаемого проекта, описание отрасли инициатора проекта, оценка рынка сбыта и конкурентов, план маркетинга, организационный план, план производства, финансовый план инвестиционного проекта (сводный баланс активов и пассивов, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств), оценка риска инвестиционного проекта, эффективность инвестиционного проекта.

2. Информационное обеспечение бизнес-планирования.

3. Порядок разработки, согласования, утверждения и состав проектной документации на строительство.

4. Коммерческая тайна и способы ее защиты при бизнес-планировании.

5. Комплекс программных продуктов в области бизнес-планирования: краткий обзор

Дидактический материал, по теме

I. Практическое задание.

Разработайте бизнес-идею выхода организации на зарубежный рынок. Приведите пример успешной бизнес-модели какой-либо из известных вам компаний, действующих в настоящее время на рынке.

Проведите комплексный критический анализ бизнес-модели компании. Является ли эта модель оригинальной и инновационной?

Оцените действующую модель компании с точки зрения ее полноты, логичности и внутренней согласованности, возможностей для обеспечения прибыли.

II. Тестовые задания

1. Техничко-экономическое обоснование строительства является обязательным документом в случае, если:

а) финансирование капитальных вложений осуществляется полностью за счет средств предприятия с иностранными инвестициями;

б) финансирование капитальных вложений осуществляется на 50% за счет средств предприятия с иностранными инвестициями, на 50 % за счет средств федерального бюджета РФ;

в) финансирование капитальных вложений осуществляется на 75% за счет средств предприятия с иностранными инвестициями, на 25 % за счет средств бюджета субъекта федерации.

2. В состав пользователей бизнес-плана входят следующие участники проекта:

а) менеджеры-создатели бизнес-плана;

б) акционеры (собственники);

в) кредиторы (банки);

г) государственные органы;

д) подрядчик.

3. Резюме проекта является:

а) последним разделом бизнес-плана;

б) девятым разделом бизнес-плана (после раздела «Финансовый план»);

в) первым разделом бизнес-плана.

Самостоятельная работа по теме

Тестовые задания по теме.

1. Задача планирования – сведение к минимуму предпринимательства

4. Найдите соответствие:

1. Принцип гибкости	А) возможность изменений в результате непредвиденных обстоятельств
2. Принцип эффективности планов	Б) соизмерение результатов и расходов, связанное с реализацией плана
3. Принцип согласования по времени	В) Необходимость создания взаимосвязанной сети производимых и вспомогательных планов

5. «Гибкое планирование» дает возможность....

а) увеличить объем производства б) увеличить объем продаж

в) адекватно реагировать на изменение внешней среды

6. Принцип «гибкости» дает возможность предусмотреть ... в случае непредвиденных обстоятельств

7. Найдите соответствие:

1. Стратегия инвестирования	а) Создание нового продукта
2. Стратегия исчерпания	б) Уход с занимаемого рынка
3. Селективная стратегия	в) Модернизация продукции

6. Исходной точкой для планирования производственной программы является:

- а) объем закупок
- б) производственные возможности предприятия
- в) прогноз сбыта

7. Найдите соответствие:

1. Стратегический план	а) определение долгосрочных целей и путей их развития
2. Бизнес-план	б) обоснование целесообразности реализации отдельных проектов
3. Целевая программа	в) способ решения конкретных задач в различных сферах деятельности

8. Детальная проработка аспектов деятельности предприятия осуществляется в планах

- а) стратегических; б) оперативных; в) финансовых
- г) среднесрочных

9. Какие методы могут использоваться при планировании на предприятии:

- а) балансовый
- б) абстрактно-логический
- в) нормативно-ресурсный
- г) вариантный
- д) сравнительный
- е) экономико-математический
- ж) программно-целевой
- з) маркетинговый
- и) экстраполяции

10. С какого раздела начинается разработка плана организационно-хозяйственного устройства:

- а) перспектив развития рациональной системы хозяйства;
- б) перспектив социального развития коллектива;
- в) бизнес-плана

11. Совокупность стратегий, направленных на модернизацию выпускаемой продукции и совершенствование производства, относятся к виду ... стратегий

12. Предстоящие действия непосредственно в сфере производства и сбыта определяются в результате ... планирования

13. Для решения конкретных задач в различных сферах деятельности предприятия разрабатываются ... программы

14. Для обоснования целесообразности осуществления отдельных проектов разрабатывается ...

15. Главная цель бизнес-плана это:

- а) выпуск запланированного объема продукции;
- б) расширение предпринимательской деятельности;
- в) получение прибыли.

16. Главная цель бизнес-плана это:

- а) выпуск запланированного объема продукции;
- б) расширение предпринимательской деятельности;
- в) получение прибыли.

17. «Гибкое планирование» означает возможность:

- а) увеличить объем производства;
- б) увеличить объем продаж;
- в) адекватно реагировать на изменение внешней среды.

18. Какое место занимает планирование на предприятиях в условиях рынка

- а) слабо используется
- б) границы планирования ограничены

в) роль планирования возрастает, поскольку с его помощью определяются стратегические и текущие цели развития, средства их реализации в условиях неопределенности внешней среды

г) связано только с определением заданий производственной программы и дохода

19. Какие виды планов используются на предприятии?

- а) перспективные; б) текущие
- в) оперативно-производственные
- г) все вышеперечисленные

20. Какие методы планирования используются на предприятии

- а) программно-целевые;
- б) расчетно-аналитические
- в) балансовые;
- г) экономико-математические

д) все вышеперечисленные

21. Что такое стратегический план предприятия

а) совокупность главных целей предприятия и основных способов их достижения; б) план предприятия на 5-10 лет;

в) долгосрочная программа развития

22. В чем заключается сущность тактического планирования:

- а) разработка текущих планов
- б) определение видов и объемов ресурсов для решения стратегических задач
- в) прогнозирование решения задач

23. Для чего нужен предприятию бизнес-план

- а) для получения кредита в банке
- б) для регистрации предприятия
- в) для оценки инвестиционных проектов

ТЕМА 3. Анализ исходной информации для бизнес-плана

Информационное обеспечение бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации. В этом отношении можно выделить следующие этапы бизнес-планирования:

1. Определение источников нужной информации. Ими могут стать учебники по бизнес-планированию, правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса), фирмы по управленческому консультированию и другие побочные организации, отраслевые издания, курсы по составлению бизнес-планов, аудиторские фирмы, знакомые, коллеги, друзья.

2. Определение целей его разработки. Цели определяются тем перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

3. Определение своих целевых читателей: будут ли это только внутренние участники организации (что маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты.

4. Установление общей структуры создаваемого документа.

5. Сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимый опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники – работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для использования их в сфере финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов, в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

6. Написание бизнес-плана.

Описание бизнеса

В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке, – качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей

по мотивации и иным признакам. Размер рынка – территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка – объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие факторы:

- 1) численность и половозрастная структура населения в регионе;
- 2) уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
- 3) политика в области оплаты труда.

Емкость рынка – показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

В практике анализа конъюнктуры наблюдение дает более объективные и достоверные оценки, чем другие методы сбора информации, поскольку обеспечивает изучение поведения объекта исследования в реальной обстановке и высокую представительность результатов.

Характеристика предприятия и отрасли

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей

хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Характеристика продукции

В разделе бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» («Характеристика услуг и продукции») представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- 1) потребности, удовлетворяемые товаром;
- 2) показатели качества;
- 3) экономические показатели;
- 4) внешнее оформление;
- 5) сравнение с другими аналогичными товарами;
- 6) патентная защищенность;
- 7) показатели экспорта и его возможности;
- 8) основные направления совершенствования продукции;
- 9) возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества – долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

- 1) товар, не имеющий аналогов на рынке;

- 2) товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;
- 3) товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
- 4) товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка;
- 5) старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Вопросы к семинару по теме

1. Оценка потребности в продукции, производимой в соответствии с инвестиционным проектом, и спроса на нее.
2. Данные об объемах производства подобной продукции в крае и в России. Значимость данного производства для экономического и социального развития России или Приморского края.
3. Выявление демографических, экономических, социальных, политических тенденций и отраслевых факторов, которые могут оказать влияние на развитие рынка предлагаемой продукции (услуги).
4. Основные потребительские группы и их территориальное расположение.
5. Ожидаемый объем выпускаемой продукции после выхода на проектные мощности инвестиционного проекта в процентном отношении к выпуску аналогичной продукции в крае и в России.
6. Потенциальные конкуренты (указать наименования и адреса основных производителей товара, их сильные и слабые стороны).
7. Сравнение уровня используемых технологий конкурентов и организации, реализующей инвестиционный проект.
8. Аналоги продукта, появившиеся за последние три года (место появления).
9. История организации - инициатора инвестиционного проекта, ее достижения в отрасли.
10. Возможности в области исследований, разработок, освоения новой продукции (услуг), способность преодоления неблагоприятных социально-экономических и технических факторов.

Дидактический материал по теме

1. Что является предметом инвестиционного анализа?
 - а) финансово-экономические условия;
 - б) факторы, характеризующие инвестиционную деятельность;
 - в) результаты инвестиционной деятельности и формы ее осуществления.
2. Что должны включать в себя сведения об экономическом окружении проекта?
 - а) прогнозную оценку инфляции;
 - б) прогноз изменения обменного курса валюты на весь период реализации проекта;
 - в) сведения о системе налогообложения.

3. Что должны включать в себя сведения об экономическом окружении проекта:

- а) влияние реализации проекта на объемы производства продукции (работ, услуг) сторонними предприятиями;
- б) полный перечень налогов, сборов, акцизов, пошлин и иных аналогичных платежей;
- в) прогнозную оценку инфляции;
- г) прогноз изменения обменного курса валюты на весь период реализации проекта;
- д) сведения о системе налогообложения.

Самостоятельная работа по теме

I. Вопросы для подготовки коллоквиуму

1. Сущность и необходимость бизнес-планирования.
2. Бизнес-план в системе управления предприятием
3. Необходимость овладения методами разработки бизнес-плана
4. Место бизнес-плана в системе планирования.
5. Функции бизнес-плана
6. Содержание и структура бизнес-плана
7. Порядок разработки бизнес-плана
8. Информационное обеспечение бизнес-плана
9. Описание бизнеса
10. Характеристика предприятия и отрасли
11. Характеристика продукции

II. Тестовые задания для подготовки к тематическому тестированию

1. Бизнес-планирование характеризуется:
 - А) установлением стратегических и тактических целей и средств их достижения;
 - Б) выбором средств достижения заданных целей;
 - В) установлением стратегических, тактических и операционных планов. Методов и средств достижения стратегических целей.
2. Общая структура жизненного цикла проекта включает:
 - А) фазы проекта; Б) стадии проектирования;
 - В) этапы жизненного цикла товара;
 - Г) жизненный цикл проектирования.
3. Бизнес-план проекта – это:
 - А) часть перспективного плана предприятия;
 - Б) документ, предназначенный для обоснования стратегических изменений в развитии деятельности предприятия и инвестиций;
 - В) документ, предназначенный для обоснования затрат по проекту.
4. Объектом бизнес-планирования является:
 - А) субъекты предпринимательской среды: предприятия, компании, банки, инвестиционные структуры...;

- Б) инвестиционные и инновационные проекты;
 - В) структурные бизнес-единицы организации.
5. Место бизнес-плана в системе планов предприятия:
- А) часть стратегического плана предприятия;
 - Б) часть инновационных и инвестиционных планов предприятия;
 - В) тактический текущий план деятельности организации.
6. Основные цели бизнес-плана это:
- А) обоснование проектных решений в бизнесе, связанных с затратами инвестиционных ресурсов; Б) поиск партнеров по реализации проекта;
 - В) поиск источников финансирования;
 - Г) календарное планирование работ.
7. Жизненный цикл продукта (услуги) - это:
- А) перечень фаз жизненного цикла проекта; Б) время годности продукта (услуги); В) время с момента выхода продукта на рынок и до его ухода с рынка.
8. Емкость рынка - это:
- А) вместительность складских помещений и магазинов;
 - Б) объем (количество) товаров, которые может поглотить рынок;
 - В) количество товаров, купленное в предшествующем периоде.
9. Прогнозирование спроса - это:
- А) планирование объема продажи на последующий период;
 - Б) научное предсказание спроса с помощью статистического моделирования или экспертных оценок; В) разработка стратегической матрицы.
10. Устойчивость рынка определяется:
- А) путем оценки поведения конкурентов;
 - Б) с использованием коэффициентов вариации основных параметров рынка;
 - В) с помощью коэффициентов эластичности.

ТЕМА 4. Исследование и анализ рынка сбыта. Конкуренция и конкурентное преимущество

Исследование и анализ рынка (анализ бизнес-среды организации)

Исследование и анализ рынка сбыта – один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответы на вопросы о том, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов. К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров (услуг). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге, при этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к классификации рынков.

1. По сфере общественного производства:

1) рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);

2) рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).

2. По характеру конечного использования:

1) рынок товаров производственного назначения;

2) рынок товаров потребительского назначения.

3. По сроку использования:

1) рынок товаров долговременного пользования;

2) рынок товаров краткосрочного пользования;

3) рынок товаров однократного пользования.

4. По территориальному охвату:

1) мировой;

2) внутренний;

3) региональный.

5. По соотношению продавцов и покупателей:

1) рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта на высокоорганизованном рынке (по цене равновесия общих спроса и предложения). При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;

2) рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен;

3) олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства;

4) рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям.

6. По объему реализации:

1) основной рынок, где реализуется основная часть товаров;

2) дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товара;

3) выборочный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров, проведения пробных продаж.

При анализе рынка сбыта изучается его структура, т. е. проводится операция сегментирования рынка – разделения общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности,

требования к товару и мотивы его приобретения. От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе за рынок. С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

- 1) наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка товара под предпочтения покупателя;
- 2) повышение конкурентоспособности как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- 3) уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- 4) ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

Смысл сегментации заключается не только в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к данному товару. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментирования рынка нет. Оно может проводиться на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время используются следующие признаки сегментации:

- 1) социально-демографические параметры: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. п.;
- 2) экономические параметры: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.;
- 3) географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.;
- 4) поведенческие особенности покупателей: поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.;
- 5) психографические признаки: стиль жизни, личные качества;
- 6) потребительские признаки: цена, качество, экономичность, марка.

Далее необходимо произвести оценку конъюнктуры рынка. Конъюнктура рынка – это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров.

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях (на конкретные виды товара, на товары данной фирмы, на товары данной отрасли, всего внутреннего рынка, в региональном разрезе). Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы – демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические и т. п.

Объем спроса – это то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени. При изменениях хотя бы одного из перечисленных факторов изменится и объем спроса на данный товар.

Спрос на товар фирмы выступает как определенная доля в общем рыночном спросе. Он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке.

Наличие спроса – основание для производства товара. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Различные методы исчисления применяются для определения текущего и перспективного спроса. Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий. Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене. На практике цена конечного продукта бывает постоянной очень редко, поэтому в бизнес-плане прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре.

Эластичность спроса по цене есть отношение вариации в объеме спроса к вариации цен. Он рассчитывается следующим образом:

$$E_p = \frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2} \cdot \frac{P_0 - P_1}{P_0 + P_1} = \frac{Q_1 - Q_0}{P_0 - P_1} \times \frac{P_0 + P_1}{Q_1 + Q_0},$$

где E – эластичность по цене;

Q_1 – новый спрос;

Q_0 – существующий спрос при текущей цене;

P_1 – новая цена;

P_0 – текущая цена.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество товаров, которые они приобретают.

В зависимости от значения коэффициента ценовой эластичности различают:

- 1) $E_p < 1$ – неэластичный спрос (превышает изменение цен);
- 2) $E_p = 1$ – спрос единичной эластичности (равен изменению цен);
- 3) $E_p > 1$ – эластичный спрос (меньше изменения цен).

В идеале в бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен. Но можно обойтись и более простой, графической формой выражения этой зависимости.

Экспертная оценка эластичности спроса по цене покажет ту максимальную цену, по которой товар может быть принят рынком при определенном объеме продаж.

После определения величины текущего спроса необходимо установить степень его удовлетворения. С этой целью определяется *емкость рынка*:

$$E = P + O + I + \text{Э},$$

где P – производство данного товара в данной стране; O – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в данной стране; I – импорт; Э – экспорт.

Затем определяем *степень удовлетворения спроса*: $K_c = E / C$

где K_c – степень удовлетворения спроса; E – емкость рынка; C – спрос на данный товар.

Если $K_c > 1$, то значит, предложение превышает спрос, и соответственно, если $K_c < 1$, спрос превышает предложение.

Следующим этапом должен стать *отбор целевых сегментов* рынка.

Целевой рынок – наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации – это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации:

1) *количественные границы*. К ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким обязательными потенциальным потребителям, какова площадь сегмента и т. д.;

2) *доступность сегмента*. Есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции;

3) *информационная насыщенность сегмента*. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту;

4) *существенность сегмента*. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадется ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара;

5) *прибыльность, доходность сегмента*. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия и т. д.;

6) *защищенность от конкуренции*. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. Концентрированный метод основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой. Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных

рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

Для целевых рынков в бизнес-плане проводится обзор предшествующих тенденций развития рынка, описываются основные факторы, влияющие на рост рынка (тенденции развития отрасли, государственная политика и др.), прогнозируется рост рынка.

В этом пункте отражаются также факторы положения предприятия на рынке, которые могут оказать влияние на сбыт продукции:

- 1) доля предприятия на рынке;
- 2) престиж предприятия;
- 3) взаимоотношения с конкурентами;
- 4) финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политики;
- 5) гибкость производственной и сбытовой программ.

Далее необходимо произвести *позиционирование рынка*.

Позиционирование рынка – это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Цель позиционирования – исследование сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их групп относительно параметров продукта, с тем чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и соответственно создать такую позицию товара, которая обеспечит продукту конкурентные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

Затем, основываясь на оценке преимуществ производимых предприятием товаров, *определяют возможный объем продаж* в натуральном и денежном выражении. Целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план будет включен один из вариантов продаж – наиболее оптимальный. Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозы продаж являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятия. В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Основные методы прогнозирования, применяемые в процессе оценки рынка сбыта, результаты которых находят свое отражение именно в данном разделе бизнес-плана.

1. Качественные методы. Базируются на исследовании имеющихся опыта, знаний и интуиции исследователя. Наибольшее распространение в данной группе получили методы экспертных оценок. Сущность метода состоит в том, что прогнозные оценки определяются на основе заключений экспертов, которым поручается аргументированное обоснование своего мнения о состоянии и развитии

того или иного рынка либо проблемы. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер.

2. Количественные методы прогнозирования. Базируются на численных математических процедурах. Результаты прогнозирования на основе количественных методов используются во всех сферах бизнес-планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и т. п.

При исследовании и анализе рынка количественные методы прогнозирования применяются для решения следующих основных задач:

- 1) прогнозирования спроса;
- 2) прогнозирования емкости рынка;
- 3) прогнозирования объемов продаж фирмы и др.

К группе количественных методов относятся:

- 1) анализ временных рядов;
- 2) экономико-математическое моделирование;
- 3) метод аналогий;
- 4) нормативный метод;
- 5) метод стандартного распределения вероятностей.

Основные моменты раздела.

1. Оценка рынка сбыта:

- 1) рынки, на которые планируется бизнес. Их типы и наименование (например, рынок безалкогольных напитков);
- 2) перспективные рынки;
- 3) местоположение рынков относительно фирмы;
- 4) характеристика основных и вспомогательных рынков (их размеры, тенденции и ожидаемые ближайшие изменения);
- 5) предполагаемая емкость каждого из этих рынков;
- 6) оптимальная система сбыта, позволяющая проникнуть на эти рынки;
- 7) влияние государственной (региональной) политики на ввоз на рынки сбыта товаров фирмы;
- 8) часть населения, уже покупающая аналогичные товары (и каких фирм);
- 9) причины, обуславливающие покупку определенными социальными группами именно таких товаров, а не других аналогичных;
- 10) отношение населения в целом к товарам той группы, к которой относится и предлагаемая фирмой продукция;
- 11) специфические требования, выдвигаемые определенными группами населения по отношению к товарам данной группы;
- 12) характеристики основных потребителей данного вида товаров (национальность, пол, социально-экономическая группа, возраст и др.);
- 13) клиенты, на которых следует рассчитывать в различных регионах сбыта;
- 14) основные сегменты рынков по каждому виду и модификации товаров (услуг), их наименование;

15) общая и импортная емкости каждого сегмента по данному товару (услуге);

16) доля фирмы на этих рынках и перспективы ее сохранения или увеличения;

17) анализ рынков (сегментов рынка) по степени конкурентной борьбы;

18) ранжирование данных рынков (сегментов рынка) по их ценности для фирмы и другим критериям;

19) факторы, влияющие на спрос на товары (услуги) фирмы в каждом из этих сегментов;

20) прогнозы изменения потребностей покупателей в каждом из рынков и сегментов;

21) предложения по соответствующей реакции на эти изменения;

22) методика изучения потребностей и оценки спроса;

23) исполнитель исследования потребностей и оценки спроса (кто проводит исследование: сама фирма или фирмы специального профиля);

24) прогнозы изменения емкости сегментов на каждом рынке в ближайшее время и в перспективе;

25) потенциальный объем продаж;

26) ожидаемая реакция рынка на новый товар (услугу);

27) наличие пробных продаж и тестирования рынка.

2. Оценка конкурентной среды:

1) характеристика области деятельности фирмы (динамичная; консервативная);

2) карта конкурентов;

3) число фирм-конкурентов, их названия;

4) часть рынка, контролируемая крупными фирмами-конкурентами, и динамика овладения рынком этими фирмами;

5) факторы, определяющие конкуренцию в настоящем и будущем;

6) тенденции, которые могут изменить расстановку сил в конкурентной борьбе;

7) положение дел у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых моделей, послепродажным обслуживанием;

8) предмет наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.);

9) планы, существующие у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж;

10) рыночные стратегии, которых придерживаются конкурирующие фирмы в настоящее время;

11) используемые конкурентами средства реализации выбранных стратегий;

12) сильные и слабые стороны конкурентов;

13) действия, ожидаемые в будущем от существующих и возможных конкурентов;

14) особенности поведения фирм-конкурентов в отношении рекламы своих товаров (услуг);

- 15) продукция конкурентов (основные технико-экономические показатели, уровень качества, дизайн и т. д.);
- 16) цена на продукцию конкурентов и их политика цен;
- 17) имидж фирм-конкурентов;
- 18) является ли проведение научных исследований и осуществление новых разработок важной составной частью успеха в данной сфере бизнеса;
- 19) конкурентоспособность предлагаемого товара на каждом рынке и сегменте;
- 20) насколько эффективно конкуренты откликаются на запросы и желания потребителей;
- 21) новые виды сервиса, необходимые на рынке;
- 22) влияние конкуренции на ассортиментную политику;
- 23) рынки и сегменты, на которые следует продвигать новые товары (какие и почему);
- 24) товары, которые следует снять с производства (почему).

Конкуренция и конкурентное преимущество в бизнес-планировании

1. Анализ слабых и сильных сторон предприятия и конкурентов.
2. Оценка конкурентоспособности предприятия.
3. Конкурентное преимущество предприятия.

Вопросы к семинару по теме

1. Основные характеристики продукции (работ, услуг) (функциональное назначение, основные потребительские качества и параметры продукции (работ, услуг), соответствие государственным стандартам, патентно-лицензионная защита, требования к контролю качества, сервисное обслуживание, возможности модификации продукции (работ, услуг) к изменениям рынка).
2. Наличие опыта производства данной продукции (работ, услуг).
3. Анализ качества жизненного цикла продукции (работ, услуг).
4. Сравнительный анализ основных характеристик аналогичных и конкурирующих (замещающих) видов продукции (работ, услуг).

Дидактический материал по теме

I. Практическое задание

Собрать и обобщить информацию о конкурентах, выполнив следующие действия:

1. Составить список фирм, являющихся ближайшими (территориально) и крупными (по размеру) основными конкурентами, указав название и местоположение каждой фирмы-конкурента.
2. Перечислить виды продукции (услуг), составляющие основу в общем объеме продаж конкурентов, и указать наиболее удачные продукты конкурентов.
3. Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на этих рынках.

4. Представить данные по объему реализации продукции конкурентов (в натуральном и стоимостном выражении) за последний год, если привести подобные сведения невозможно, то можно ограничиться грубым сравнением объемов реализации продукции конкурента с продукцией своей фирмы (в понятиях «больше», «равно», «меньше»).

5. Выявить профиль каждого из конкурентов, указав присущие ему достоинства (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны). Цель - определение характерных особенностей конкурентов (выход на международный рынок, доступ к дешевым рынкам сырья, транспортных услуг и т. п.), дающих им преимущества, а также определение их недостатков, которые могут ограничить их успех.

6. Упорядочить конкурентов относительно контролируемой ими доли рынка.

7. Выявить действующих на рынке конкурентов, демонстрирующих успехи в области эффективного продвижения товаров на рынок. Описать методы, используемые данными фирмами, определяющие эффективность их сбытовой и ценовой политики (используемые каналы сбыта, реклама, цены, скидки и др.)

8. Указать выявленные изменения в развитии конкуренции (усиление или ослабление) и в основных факторах конкуренции. Отметить появление новых или исчезновение бывших ранее конкурентов в отрасли, изменение доли рынка в сравнении с конкурентами. Определить, какие фирмы испытывают трудности и почему.

9. Сделать прогноз развития конкуренции в будущем на основе выявленных изменений.

Указание. Для сведения воедино информации о конкурентах и последующего анализа может быть использована табличная форма представления (таблица).

Конкуренты (в порядке убывания их значимости)	Основные преимущества	Основные недостатки	Основные ассортиментные группы продукции (совпадающие с вашим предприятием)	Маркетинговые предложения	Используемая бизнес-стратегия
Конкурент 1					
Конкурент 2					
...					
Конкурент <i>n</i>					
Ваша компания					

II. Тестовые задания

1. Инвестиции в нематериальные активы включают в себя:

- а) имущественные права;
- б) программные продукты;
- в) конструкторская документация.

2. Как определяются расчетные цены на продукцию и ресурсы при расчете показателей инвестиционного проекта?

- а) делением выручки от продажи на объём продаж;
- б) произведением прогнозных цен на дефлирующий множитель, соответствующий индексу общей инфляции;
- в) делением прогнозных цен на дефлирующий множитель, соответствующий индексу общей инфляции

3. Какие показатели характеризуют качество продукции:

- а) привлекательность товара;
- б) цена;
- в) марка товара;
- г) технологичность.

Самостоятельная работа по теме

Задачи

1. В чем суть нормативного метода планирования и для каких задач он может быть использован? Приведите примеры. Каково ваше отношение к такому источнику получения новых идей, как анализ и оценка продукции конкурентов? Насколько эффективен метод анализа и оценки продукции конкурентов и почему?

2. Составьте список потенциальных проблем распределительного центра сельскохозяйственной продукции. Каким образом результаты анализа инвентарного списка «слабых мест» могут помочь при открытии распределительного центра сельскохозяйственной продукции?

Тестовые задания по теме

- 1. Рост экономики сопровождается ... потребности в финансовых ресурсах
 - а) ростом; б) снижением; в) сохранением
- 2. Ценовая политика предприятия ... на рынке
 - а) совокупность мер и средство для достижения своих целей;
 - б) модель ценового поведения
- 3. Свободу в ценообразовании предприятию предоставляют:
 - а) чистая конкуренция; б) монополия; в) олигополия
- 4. Увеличение длительности производственного цикла на предприятии приводит к ... потребности в финансовых ресурсах
 - а) увеличению; б) снижению; в) сохранению
- 5. Организация, осуществляющая аккумуляцию денежных средств и последующую их передачу в управление управляющей компании:
 - а) банк; б) инвестиционный фонд
 - в) страховая компания; г) зависимая компания
- 6. Рынок капитала позволяет привлекать средства на срок
 - а) более 1 года; б) менее 1 года
 - в) без ограничения периода времени
- 7. Государственный план представляет собой систему планов развития экономики страны

8. Стоимость капитала, полученного за счет выпуска обыкновенных акций, зависит от:

- а) прогнозируемого дивиденда; б) номинальной стоимости акций
- в) рентабельности капитала

9. Основными причинами разработки бизнес-плана являются:

- А) это дань моде; б) это интересно;
- В) убедить инвестора в целесообразности предоставления денег для реализации проекта;
- Г) верность выбранному курсу фирмы;
- Д) независимость от случайных обстоятельств;
- Е) все ответы верны.

10. Основной целью бизнес - плана является:

- А) достижение процветания фирмы; Б) защита от банкротства;
- В) достижение баланса желаний и возможностей фирмы;
- Г) обогащение топ-менеджеров фирмы;
- Д) правильного ответа нет;

11. Выберите, на какие вопросы должен ответить бизнес - план:

- А) где сейчас находимся? Б) зачем мы здесь?
- В) зачем мы это делаем? Г) куда движемся?
- Д) как мы придем туда?

12. Определите этапы бизнес-планирования:

- А) подготовительный; Б) бизнес – анализ;
- В) бизнес – колледж; Г) оценка целей, ресурсов;
- Д) завершающий; Е) подготовка резюме;
- Ж) составление бизнес – плана; З) правильных ответов нет.

13. В бизнес-плане может планироваться деятельность:

- А) организации (предприятия); Б) группы предприятий;
- В) проекта; Г) всего вышеперечисленного.

14. Проведите классификацию составляющих внешней и внутренней среды фирмы:

- А) маркетинг; Б) состояние конкуренции;
- В) потребители продукции; Г) сбытовая деятельность;
- Д) управление делами; Е) персонал;
- Ж) тенденции развития фирмы; З) производство;
- И) развитие отрасли; К) политические силы; Л) финансы.

15. Какой из формулировок целей вы отдадите предпочтение :

А) целью фирмы на следующий год является повышение качества продукции;

- Б) хорошее качество продукции – залог успеха;
- В) качество продукции – под постоянный контроль;
- Г) повысить прибыльность по каждой позиции ассортимента;
- Д) довести долю товара на рынке к концу года до 20 %.

16. В бизнес-планировании сначала ставятся задачи, а затем формулируется цель?

А) да; Б) нет.

17. В каких случаях необходим бизнес-план:

А) требуются инвестиции; Б) создаются новые фирмы;

В) требуется реконструкция мощностей;

Г) необходимо оценить влияние меняющейся среды;

Д) требуется оценить уровень риска;

Е) все ответы верны; Ж) правильного ответа нет.

18. Сколько групп людей профессионально заинтересованы в составлении бизнес-плана:

А) две; Б) три;

В) все сотрудники фирмы; Г) правильного ответа нет.

19. Кто создает бизнес-планы:

А) собственники; Б) инвесторы; В) кредиторы; Г) менеджеры;

Д) все ответы верны; Е) правильного ответа нет.

20. Известно, что бизнес-план позволяет реализовывать следующие цели:

А) определить требуемое количество денег;

Б) уяснить идеи бизнеса;

В) создать команду единомышленников;

Г) оценить возможности фирмы;

Д) оценить ликвидность и риска;

Е) оценить качество управления.

ТЕМА 5. Маркетинговая стратегия бизнес-плана

Основные факторы, влияющие на маркетинговую стратегию.

Принципы маркетингового планирования

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо основываться на следующих принципах:

1) понимания потребителя, основанном на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребностей существующих и потенциальных рынков;

2) борьбы за потребителя (клиента). Этот принцип реализуется путем активного воздействия на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качества товара, рекламы, сервиса, цены и т. д.). Суть этого принципа – борьба за потребителя, а не за сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае – это лишь средство для достижения цели, а не сама цель;

3) максимального приспособления производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на

знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

Также при проведении маркетинговых мероприятий необходимо помнить, что процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей протекает в определенной внешней (окружающей) среде, которая подвержена влиянию таких факторов, как:

1) стабильность политической и правовой системы в стране рынка, обеспечивающая правовую защиту деятельности своих и иностранных предпринимателей;

2) экономический и демографический факторы: состояние экономики, жизненный уровень, покупательная способность общества, демографические процессы в нем, особенности и состояние финансовой системы, инфляционные процессы, системы налогообложения и т. д.;

3) законодательная система, регламентирующая деятельность организации;

4) уровень научно-технического прогресса, который заставляет производить новую продукцию и осуществлять эффективную маркетинговую деятельность;

5) социально-культурный уровень населения, географические, климатические и исторические условия, культурные традиции, которые оказывают большое влияние на маркетинговую деятельность.

Общая характеристика раздела бизнес-плана

При написании данного раздела необходимо учитывать, что план маркетинга включает в себя большое число вопросов, на которые надо дать детальный, исчерпывающий ответ при его составлении. Естественно, не стоит все детали плана маркетинга включать в бизнес-план. В нем целесообразно изложить на нескольких страницах основное: какая принята в фирме стратегия маркетинга, как будет продаваться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будут устанавливаться цены на товары, какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать; как предполагается добиваться постоянного роста объемов продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения дополнительных покупателей; как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств; как предполагается добиться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Рекомендуется обязательно включить в данный раздел такие пункты, как:

1) цели и стратегии маркетинга;

2) ценообразование;

3) схема распространения товаров;

4) методы стимулирования продаж;

5) организация послепродажного обслуживания клиентов;

6) реклама;

- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

Цели и стратегии маркетинга. После определения общей целевой стратегии фирмы по каждому виду продукции разрабатывается детализированный план действия. Основными критериями оценки стратегии здесь являются ассортимент, рынок, конкуренция. Ассортимент предлагаемых товаров в конечном счете зависит от потребности в качествах товара у конечных потребителей. Отличия видов товара в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей.

Размеры рынка определяются числом потенциальных потребителей в каждом отдельном продукте.

Оценка конкурентов предполагает выявление на рынке фирм, реализующих товары со сходными качествами и способные заменить предлагаемый товар.

Ценообразование. Ценовая стратегия может базироваться на издержках, спросе или конкуренции. В случае *стратегии, основанной на издержках*, предприниматель определяет цены, рассчитывая издержки производства, обслуживания и накладные расходы, и затем добавляет желаемую прибыль к этим цифрам. Спрос не изучается.

В рамках *стратегии, основанной на спросе*, цена определяется на уровне среднерыночной, и затраты не должны в этом случае превышать сумму, рассчитываемую как разность цены и прибыли.

При *конкурентной стратегии* ценообразования цены могут быть или ниже, или выше рыночных в зависимости от лояльности потребителей, предоставляемого сервиса, образа товара. Этот принцип используют фирмы, имеющие конкурентов.

Кроме того, в данном разделе можно предложить и обосновать какие-либо из нижеследующих стратегий:

1) установление стандартных цен. Они устанавливаются, когда участник каналов сбыта определяет цены на товары или услуги и стремится сохранять их неизменными на протяжении длительного периода времени. Они используются для таких товаров, как конфеты, жевательная резинка, журналы;

2) переменное ценообразование. Фирма специально меняет цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей. Применяя эту стратегию, можно предлагать разные цены для ориентации на те или иные сегменты рынка. В этом случае цены, взимаемые с различных потребителей, не основываются на издержках;

3) установление единых и гибких цен. В рамках единых цен устанавливается одна цена для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар при аналогичных условиях. Цена может меняться в зависимости от приобретаемого количества, времени совершения сделки и получаемого сервиса. Эта политика укрепляет доверие потребителей, ее легко осуществлять, возможны продажи по каталогам. Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от способности потребителя торговаться и их покупательной силы. Ювелирные

магазины, автомобильные дилеры, брокеры по недвижимости и промышленные фирмы часто используют гибкие цены;

4) стратегия неокругленных цен. Эта стратегия имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм. Включается в действие психологический фактор – потребителям нравится получать сдачу. У потребителей возникает впечатление, что фирма тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимально возможном уровне. Может сложиться впечатление, что идет распродажа со скидкой;

5) концепция «цена – качество». Это концепция, согласно которой потребители часто полагают, что высокие цены означают высокое качество, а низкие – низкое. Часто потребители не покупают товар по цене, которая считается слишком низкой.

При выходе на рынок фирме-производителю часто целесообразно применять тактику ценового лидерства. Это означает, что фирма рекламирует и продает часть продукции из своего ассортимента по ценам, обеспечивающим долю прибыли ниже обычной. Это привлекает большой интерес покупателей ко всему ассортименту.

Еще один метод, применяемый при желании увеличить объем реализации продукции, – установление скидок на массовые закупки. Потребители могут в этом случае увеличить свои текущие закупки, если сочтут, что получают таким образом выгодные условия. Скидки привлекают потребителей конкурирующей продукции.

Схема распространения товаров. Согласно данному пункту в плане маркетинга организации необходимо указать схему реализации товаров.

Распределение и сбыт включают в себя три элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Продукция может быть отправлена от производителя через каналы товародвижения к потребителям. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос, продукция должна храниться. Это также находит свое отражение в данном разделе бизнес-плана. Наконец, чтобы продать продукцию (услуги) потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами.

При выборе каналов товародвижения необходимо учесть ряд основных факторов.

1. Потребители:

1) характеристики: количество, потребности, размер средней покупки;

2) потребности: размещение и часы работы магазина, ассортимент, помощь торгового персонала, условия кредита;

3) сегменты: размер, поведение в отношении покупок.

2. Компания:

1) цели: контроль, сбыт, прибыль, время;

2) ресурсы: гибкость, уровень, потребности в сервисе;

3) знания: функции, специализация, эффективность;

4) опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта.

3. Товар или услуга:

1) стоимость: цена за единицу;

- 2) сложность: техническая сторона;
- 3) сохранность: период хранения, частота отгрузок;
- 4) объем: масса единицы, разделяемость.

4. Конкуренция:

- 1) характеристики: число, концентрация, ассортимент, потребители;
- 2) тактика: методы товародвижения, отношения в сбыте.

5. Каналы товародвижения:

- 1) альтернативы: прямой, косвенный;
- 2) характеристики: количество, выполняемые функции, традиции;
- 3) доступность: монопольные договоренности, территориальные ограничения;
- 4) юридические аспекты: соответствующие законы и законопроекты.

Существуют два основных типа каналов товародвижения:

1) прямые каналы, связанные с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников. Их использует предприятие, которое хочет контролировать всю маркетинговую программу или располагает ограниченным целевым рынком;

2) косвенные каналы товародвижения, связанные с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю. Они обычно привлекают фирмы, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и доли контроля за каналом сбыта. В силу того, что косвенные каналы включают независимых участников, разрабатывается общий план распределения обязанностей. При контрактных соглашениях все условия оговариваются. В контракте выделяют сроки поставок, скидки от размера поставок, комиссионные, условия платежа, поддержку в рекламе.

Производится оценка, через какую торговую сеть (оптовую или розничную) преимущественно реализуется или предполагается реализовать товар (услугу).

Существуют три общие категории организации оптовой деятельности, ниже указаны их краткие характеристики.

1. Оптовая деятельность производителей. Производители сами выполняют все оптовые функции. (Это уместно, если фирма полагает, что выйдет на розничную торговлю наиболее эффективно, если сама возьмет на себя функции оптового сбыта. Это обычно фирмы, торгующие бытовой техникой, косметикой, лекарствами.)

2. Коммерческие оптовые организации покупают продукцию для перепродажи. Они собирают ассортимент в определенном месте, обеспечивают торговый кредит, хранят и поставляют товары, предлагают помощь в их реализации, предлагают поддержку в области исследований и планирования. (Их услугами часто пользуются производители пищевых продуктов.)

3. Агенты и брокеры выполняют оптовые функции, но не берут право собственности на товары. (Использование агентов и брокеров дает три основных преимущества: позволяет производителю или поставщику увеличить сбыт, несмотря на ограниченные ресурсы; издержки сбыта определены заранее в процентах от сбыта; они располагают подготовленным торговым персоналом.)

Розничная торговля в целом выполняет четыре функции. Она участвует в процессе сортировки, собирая ассортимент товаров от большого числа поставщиков, и предлагает их для продажи; представляет информацию потребителям через рекламу, витрины и надписи; осуществляет операции по обслуживанию товаров; завершает сделки, используя соответствующее расположение магазинов и время работы.

Стимулирование сбыта. Организация может воспользоваться широким кругом средств стимулирования сбыта:

- 1) прямыми почтовыми отправлениями;
- 2) торговыми выставками и демонстрациями;
- 3) размещением рекламы;
- 4) печатными и аудиовизуальными средствами;
- 5) витринами в магазинах;
- 6) деловыми встречами и совещаниями;
- 7) оплатой купонов и т. д.

Вид стимулирования сбыта во многом зависит от стратегии организации, ее положения на рынке, финансовых возможностей, специфики товара и т. д. Все это находит отражение в данном разделе бизнес-плана в виде плана стимулирования, разработка которого состоит из следующих элементов:

1) установления целей. Цели стимулирования сбыта практически всегда ориентированы на спрос. Цели, связанные с участниками каналов сбыта, включают обеспечение наиболее благоприятных условий сбыта, увеличение энтузиазма дилеров и т. д. Цели, связанные с потребителями, включают расширение признания торговой марки, увеличение попыток попробовать товар и услугу;

2) ответственности за стимулирование сбыта, обычно разделяемой управляющими рекламой и сбытом. Каждый руководит стимулированием, связанным с его областью. Управляющий рекламой связан с купонами, состязаниями, календарями. Управляющий сбытом занимается торговыми поставками, скидками, выставками;

3) разработанного общего плана, включающего бюджет, ориентацию или тему, условия, информационные средства, продолжительность и хронологическую последовательность. При определении бюджета важно включить все издержки;

4) выбора вида стимулирования;

5) координации плана, т. е. увязки плана по рекламе со стимулированием сбыта;

6) оценки успеха или неудач.

Реклама. Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что, поскольку все рекламные послания стандартизированы, им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.

Разработанный план рекламы должен содержать следующую информацию:

1) установленные цели. Цели рекламы могут быть подразделены на связанные со спросом и с образом;

2) установленную ответственность. Фирма может использовать собственное рекламное подразделение или внешнее рекламное агентство;

3) детальный бюджет рекламы;

4) разработанные рекламные темы, общие для всей организации. (Ориентация на товар заставляет обращать внимание на его свойства, а ориентация на потребителя выводит на первое место выгодность или преимущества товара для потребителя, а не их свойства.);

5) выбранное средство рекламы;

б) предлагаемые решения по:

а) содержанию послания (ролика);

б) графику работы;

в) месту объявлений в передаче или печатном издании;

г) прочим условиям;

7) срок, в течение которого будет выходить реклама.

Формирование общественного мнения («Public relations»). В плане маркетинга также должно уделяться особое внимание общественному мнению об организации и ее продукции (услугах) и соответственно способам его формирования.

Разработка бюджета маркетинга. Наиболее простой способ определения бюджета заключается в следующем:

1) оценивается общий объем рынка по каждому из товаров на следующий год;

2) делается прогноз доли фирмы на этом рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий;

3) оцениваются объем продаж, затраты и прибыль по каждому из товаров;

4) определяется разность между запланированной (без маркетинговых мероприятий) прибылью и прибылью, полученной в результате оценки;

5) часть этой разности (обычно 50%) относится в бюджет маркетинга;

б) определяется бюджет маркетинга путем суммирования по всем товарам.

Этот бюджет распределяется по статьям расхода на маркетинг в пропорциях прошлого года.

Контроллинг. Под контроллингом понимаются количественная и качественная подготовка и оценка оперативных и стратегических решений руководства, анализ хозяйственной деятельности фирмы.

Контроллинг должен помочь руководству фирмы в управлении фирмой, ориентируясь на потребности рынка, направлять скоординированные маркетинговые мероприятия и средства на осуществление цели фирмы. Поэтому информацию о нем также важно представлять в бизнес-плане.

Основные моменты раздела:

1) основные цели маркетинга;

2) основная стратегия развития объекта бизнеса;

3) маркетинговая стратегия по всем сегментам рынка;

4) товарная стратегия;

5) основной подход фирмы к ценообразованию;

- 6) стратегия ценообразования (высокое качество или уникальность товара – высокая цена; цена в зависимости от цен конкурентов; низкие производственные издержки – низкая цена или др.);
- 7) цена на товары (или услуги), производимые фирмой;
- 8) включение в цену товара стоимости гарантированных послепродажных и дополнительных услуг;
- 9) характер отражения ценами издержек, спроса, конкурентоспособности товара;
- 10) способность фирмы при таких ценах контролировать достаточную часть рынка;
- 11) динамика цен конкурентов;
- 12) соответствие предлагаемых цен имиджу фирмы;
- 13) отношение покупателей к установленным фирмой ценам на товары;
- 14) наиболее вероятная реакция покупателей на повышение или понижение цен на товары фирмы (есть эластичность спроса);
- 15) сегменты потребителей, получающие наибольший выигрыш от снижения цен;
- 16) емкость и удельный вес этих сегментов;
- 17) количество покупателей, которое может потерять фирма при повышении цен на товары;
- 18) наличие и характер политики стимулирования цен;
- 19) действия фирмы при снижении цен конкурентами;
- 20) ценовая политика фирмы;
- 21) схема поступления каждого товара на рынок;
- 22) структура и размеры каналов сбыта;
- 23) надежность и рентабельность данных каналов распределения;
- 24) оптимальность схемы транспортировки товаров;
- 25) виды транспорта (железнодорожный, морской, автомобильный и т. д.), частота использования при транспортировке готовой продукции и сырья;
- 26) наличие собственного транспорта (какой, в каком количестве);
- 27) привлечение транспортных фирм (каких и с каким результатом);
- 28) пути ускорения и снижения затрат транспортировки;
- 29) пути обеспечения сохранности товаров в пути;
- 30) наличие у фирмы сильной торговой организации;
- 31) способ организации торговли (самостоятельно или через сеть посредников);
- 32) оптимальность расположения по отношению к рынкам складов и магазинов;
- 33) количество складов (собственных и арендуемых) и их емкость;
- 34) необходимые запасы товаров на складах;
- 35) оптимальный размер партии товаров с точки зрения продажи;
- 36) оценка численности и квалификации работников сбытовых служб фирмы, дилеров, других посредников в каждой торговой точке;

37) результативные показатели работы фирмы по реализации товаров (выручка, расходы на каждое посещение клиента, число обслуженных клиентов, заключенных контрактов и т. д.);

38) обеспеченность дилеров и других посредников всей необходимой для их работы информацией;

39) уровень порчи товаров в ходе товародвижения;

40) организация контроля за каналами сбыта;

41) альтернативные каналы и методы товародвижения;

42) перспектива развития сбытовой сети фирмы;

43) наличие на рынке системы послепродажного обслуживания;

44) характеристика сферы обслуживания (предпродажного и послепродажного);

45) соответствие ассортимента и качества услуг по обслуживанию клиентов их запросам;

46) оптимальность расположения сервисных пунктов и складов запасных частей по отношению к потребителю;

47) особенности организации гарантийного ремонта;

48) среднее время ремонта в сравнении со сроками у конкурентов;

49) среднее время устранения неисправностей в сравнении со временем у конкурентов;

50) средняя стоимость ремонта и запчастей в сравнении с ценами у конкурентов;

51) частота использования отдельных деталей и узлов и частота их поставок в сервисные пункты;

52) наличие претензий клиентов на отсутствие или задержку нужных запасных частей;

53) оптимальный размер запасов на складе запасных частей;

54) применяемая система контроля запасов;

55) квалификация и коммуникабельность работников сервиса фирмы;

56) отзывы потребителей о работе каждой из сервисных точек;

57) пути совершенствования системы сервисного обслуживания;

58) выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта (кредит, скидка при покупке, премии, гарантия выплат, льготные сделки и т. д.) для работников фирмы, посредников и сферы торговли, потребителей;

59) организация и участие в выставках-продажах, ярмарках, потребительских конференциях;

60) предложение образцов на пробу;

61) наличие продажи в рассрочку;

62) степень открытости фирмы для потребителей;

63) проведение дегустаций (для продуктов питания);

64) зависимость заработной платы работников сбытовой службы фирмы, дилеров, других посредников от реализации товаров;

65) система стимулирования труда дилеров и других торговых посредников (премии, ценные подарки и т. д.);

- 66) условия поставки товаров;
- 67) цели, поставленные перед рекламой, и их соотношение с целями фирмы;
- 68) объект рекламы;
- 69) направленность рекламы (целевые группы покупателей, сегмент рынка, рынок в целом и др.);
- 70) виды и способы использования средств массовой коммуникации в рекламной деятельности;
- 71) основания выбора того или иного вида рекламы;
- 72) средства, выделяемые на рекламу;
- 73) фирменный стиль рекламы;
- 74) рекламные компании, с которыми работает фирма;
- 75) оценка покупателями качества обращений и формы представления рекламы фирмы;
- 76) эффективность рекламной работы и возможности ее повышения;
- 77) целесообразность создания в фирме службы связи с общественностью;
- 78) целесообразность организации встреч с представителями общественности и средств массовой информации (с какой периодичностью);
- 79) работа по организации отдела связи с общественностью;
- 80) наличие встреч с представителями прессы, радио и телевидения;
- 81) членство фирмы в общественных ассоциациях;
- 82) бюджет маркетинга (планируемые затраты на реализацию плана маркетинга);
- 83) особенности организации планирования контроллинга;
- 84) перечень информационных областей (экономические рамочные условия, наблюдающиеся качественные тенденции, наблюдение за конкурентами и т. д.), охватывающих контроллинг;
- 85) методы анализа, применяемые в контроллинге;
- 86) особенности используемых в фирме вопросников, формуляров и иного при контроллинге (стандартные, собственной разработки).

Вопросы к семинару по теме

1. Состояние рынков сбыта продукции (работ, услуг) и его сегментов (емкость, степень насыщенности, потенциал роста).
2. Существующие и потенциальные потребители (является ли организация, реализующая инвестиционный проект, монополистом в выпуске данной продукции).
3. Уровень удовлетворенности спроса, его характер (равномерный или сезонный).
4. Сравнительные ценовые характеристики продукции конкурентов и организации, реализующей инвестиционный проект.
5. Особенности сегмента рынка, на которые ориентируется проект, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения (какие свойства продукции или дополнительные услуги делают проект предпочтительным по сравнению с

проектами конкурентов; какую долю рынка планируется захватить и какова стратегия достижения данной цели).

6. Патентная ситуация. Защита товара в стране лицензиата на внутреннем и внешнем рынках. Возможность для конкурентов производить соответствующую продукцию без нарушения патентных прав претендента.

7. Обоснование объема инвестиций, связанных с реализацией продукции.

8. Торгово-сбытовые издержки. Возможные действия конкурентов, которых следует опасаться, основные элементы стратегии противодействия.

9. Обоснование цены на продукцию (оптовая цена товара определяется, исходя из сложившейся конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках, а также уровня рентабельности, достаточного для поддержания стабильного финансового состояния и платежеспособности организации).

10. Тактика реализации продукции (работ, услуг). Анализ методов реализации (прямая поставка, торговые представители, посредники) и их эффективность, выбор приоритетных каналов сбыта в долгосрочной перспективе, наличие договоров и протоколов намерений на поставку.

11. Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий. Расходы и доходы в случае проведения послепродажного обслуживания.

12. Реклама и продвижение продукции (работ, услуг) на рынок. Объем затрат. Стратегия в области качества (наиболее привлекательные для потребителей характеристики качества продукции (работ, услуг), тенденции их изменения, стратегическая линия поведения организации на рынке в области качества и дизайна продукции (работ, услуг)).

13. Программа реализации продукции (выручка от продажи в целом и по отдельным товарам рассчитывается в соответствии с данными об объеме производства по кварталам и годам, уровне и сроках освоения проектной мощности, а также данными о ценах).

14. Договоры или протоколы о намерениях реализации товара по предлагаемым ценам (указать предполагаемую долю продукции, поставляемую: по предоплате; по постоплате, со средним сроком поступления денежных средств после поставки продукции; по бартеру).

Дидактический материал по теме

1. Практические задания

1. Проанализируйте основные параметры реализации любого товара или оказания услуги, используя такие показатели, как:

- точка безубыточности;
- минимальная цена;
- критическая цена;
- критическая выручка;
- критическая прибыль.

2. Опишите известные вам методы прогнозирования продаж, их достоинства и недостатки. В каких ситуациях целесообразно использовать

каждый из методов? Что необходимо учитывать для составления достоверного прогноза продаж?

3. Оценить, какая из трех систем стимулирования продаж (ценовая, неценовая или призовая) наиболее эффективна для цельномолочной продукции по результатам пробного маркетинга, которые отражены в таблице.

Таблица 1 – Оценка систем стимулирования продаж

Системы стимулирования	Рост продаж, %					
	7	5	8	11	9	0
Ценовая	7	5	8	11	9	0
Неценовая	5	6	7	8	0	0
Призовая	16	6	7	10	12	14

4. Цена изделия, составляла в базисном периоде 200 тыс. руб., в плановом повысилась на 10%. Пост издержки - 2000 тыс. руб., удельные переменные 60 тыс. руб. Определить, как изменение цены повлияет на критический объем продаж.

5. Предприниматель решил реализовать бизнес-идею по открытию хлебопекарни. Один из показателей стратегии маркетинга заключается в том, что запланировано к концу первого года занять 1 % рынка хлебобулочных изделий России, к концу второго года — 2 %, а к концу третьего года — 5 %. Необходимо определить план продаж для трех лет исходя из стратегии маркетинга.

II. Тестовые задания

1. К каналам личной коммуникации можно отнести:

- а) общение одного лица с аудиторией;
- б) прямую почтовую рекламу;
- в) рекламу по телевидению;
- г) печатную рекламу.

2. Прямой маркетинг - это:

- а) устное представление товара в ходе беседы с одним покупателем;
- б) устное представление товара в ходе беседы с группой покупателей;
- в) продажа товаров с помощью почты, телефона, телевидения;
- г) благожелательное представление товара в СМИ.

3. К какой классификационной группе можно отнести хлеб и молоко, реализуемые населению?

- а) товары импульсной покупки;
- б) товары особого спроса;
- в) товары постоянного спроса;
- г) товары предварительного выбора;
- д) товары пассивного спроса.

Самостоятельная работа по теме

1. Оценить, какая из трех систем стимулирования продаж (ценовая, неценовая или призовая) наиболее эффективна для кисломолочной продукции по результатам пробного маркетинга, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка систем стимулирования продаж

Системы стимулирования	Рост продаж, %					
	17	15	18	21	19	0
Ценовая	17	15	18	21	19	0
Неценовая	15	16	17	18	0	0
Призовая	26	16	17	20	22	24

2. Цена изделия, составляла в базисном периоде 150 тыс. руб., в плановом повысилась на 15%. Постоянные издержки - 1850 тыс. руб., удельные переменные издержки 75 тыс. руб. Определить, как изменение цены повлияет на критический объем продаж.

Тестовые задания по теме

1. Увеличение длительности производственного цикла на предприятии приводит к ... потребности в финансовых ресурсах
 - а) увеличению б) снижению в) сохранению
2. Потребность в материальных ресурсах рассчитывается в стоимостном выражении для:
 - а) финансового планирования б) расчета сметы затрат в) расчета сметы затрат и финансового планирования
3. Деление затрат по элементам используется при:
 - а) калькулировании; б) финансовом планировании; в) расчете сметы затрат.
4. «Калькуляция» это расчет ...
 - а) затрат на производство б) сметы затрат в) себестоимости единицы продукции
5. Рентабельность изделия определяется как отношение ...
 - а) прибыль/капитал; б) прибыль/себестоимость в) прибыль/объем продукции
6. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, называется ...
7. Рентабельность - это ... показатель эффективности
 - а) относительный; б) абсолютный
8. Себестоимость продукции по цехам и участкам планируется по ... статьям затрат
 - а) прямым; б) основным; в) зависящих от их деятельности
9. Объем производства участка (бригады) планируется в ... измерителях:
 - а) стоимостных; б) натуральных в) трудовых
10. При разработке мероприятий технического и организационного развития основное внимание должно уделяться повышению ... производства
11. Миссия предприятия отвечает на вопрос:
 - А) зачем существует предприятие;
 - Б) сколько прибыли оно должно иметь;
 - В) каким будет предприятие в будущем.
12. Аудит маркетинга, как составная часть маркетингового планирования, необходим для: А) обеспечения работой отдела маркетинга;

- Б) критической оценки положения предприятия;
- В) разработки программы маркетинга по товарам.

13. План маркетинга предприятия является:

- А) частью бизнес-плана; Б) отдельной стратегией; В) миссией предприятия.

14. Основной целью маркетинга предприятия может быть:

- А) расширение рынка;
- Б) увеличение доли компании на рынке;
- В) повышение рентабельности;
- Г) все перечисленное выше.

15. Бюджет маркетинга необходим для:

- А) повышения рентабельности основной деятельности;
- Б) сокращения потерь;
- В) реализации плана маркетинга и достижения целей предприятия.

16. Контроль маркетинга:

- А) представляет заключительный этап в плановой деятельности;
- Б) начало плановой деятельности;
- В) середина плановой деятельности;
- Г) не является плановой деятельностью.

17. Для проведения анализа маркетинга используют:

- А) фактические данные; Б) плановые и фактические; В) прогнозные данные;
- Г) данные за прошлые периоды.

18. При контроле стратегического маркетинга сопоставляются:

- А) финансовые результаты;
- Б) эффективность рекламных компаний;
- В) достижение долговременных целей;
- Г) выполнение плана по прибыли для ряд лет.

19. Для каждой ситуации выберите вариант ответа – «да» или «нет»:

1. Каждое предприятие в рыночной экономике разрабатывает стратегию маркетинга.

2. Выбор основных (базовых) стратегий развития предприятия зависит прежде всего от его юридической формы.

3. План маркетинга – это не изменяемый документ на весь период его действия.

4. План маркетинга фирмы, работающей для экспорта, обязательно отличается от плана для внутреннего рынка.

ТЕМА 6. Производственный план

Содержание плана производства

Начинать план производства нужно с краткого пояснения того, где будут изготавливаться товары, – на действующем или вновь создаваемом предприятии. Затем можно подчеркнуть выгодность месторасположения предприятия (если

данный факт имеет место) относительно рынков сбыта, поставщиков, рабочей силы, услуг и т. д.

Следующим шагом при написании данного раздела может стать описание производственного процесса. Для этого указываются тип производства (единичное, серийное, массовое), метод его организации, структура производственного цикла, может приводиться схема технологического процесса, которая наглядно показывает, откуда и куда будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию. В производственном плане дается оценка существующей технологии по следующим направлениям: соответствие технологии современным требованиям, уровень автоматизации производственного процесса, обеспечение гибкости процесса, возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

В этом разделе отмечают основные направления совершенствования развития технологии, предусмотренные бизнес-планом.

Если в будущем периоде изменяется *технология производства* продукта, то в бизнес-плане отмечается, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделия.

Если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками, это также особо отмечается в бизнес-плане. Обосновывается целесообразность выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров оцениваются их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность.

Особо в бизнес-плане рассматривается действующая на предприятии система управления качеством продукции. Сообщается, на каких стадиях и какими методами будет проводиться *контроль качества*, какими стандартами при этом будут руководствоваться производители продукции.

В план производства могут включаться также сведения о *системе охраны окружающей среды*, указываться принимаемые меры по утилизации отходов и соответствующие затраты.

Порядок разработки производственной программы. Основные показатели производственной программы

Производственная программа (прогноз объемов производства и реализации продукции), приводимая в бизнес-плане, составляется на основе результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с последующим их сопоставлением с производственными возможностями предприятия.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж.

Основными показателями производственной программы являются:

- 1) номенклатура, содержащая наименование продукции с указанием количества, качества и сроков сдачи;
- 2) товарная продукция;
- 3) незавершенное производство;
- 4) валовая продукция.

Производственная деятельность предприятия, в свою очередь, характеризуется системой показателей:

- 1) спросом на продукцию;
- 2) производственной мощностью;
- 3) объемом производства;
- 4) издержками и цен;
- 5) потребностью в ресурсах и инвестициях;
- 6) общим и чистым доходом предприятия;
- 7) дивидендами на акции и т. д.

План производства и реализации продукции содержит, как правило, систему натуральных и стоимостных показателей.

К основным стоимостным показателям выпуска продукции на предприятии относятся валовой оборот, внутризаводской оборот, товарная продукция, валовая продукция, объем реализуемой продукции, нормативная стоимость обработки (НСО), чистая и условно-чистая продукция.

Показатели валовой, товарной и реализованной продукции не в полной мере характеризуют конечный результат работы предприятия. Это обусловлено тем, что в объем этой продукции входят материальные затраты, которые имеют большой удельный вес. Поэтому для измерения собственного вклада предприятия в производство продукции необходимо использовать показатели:

- 1) условно-чистой продукции, которая включает затраты по заработной плате с начислениями, амортизационные отчисления и прибыль;
- 2) чистой продукции. Это часть валовой продукции, соответствующая вновь созданной стоимости, т. е. это условно-чистая продукция без амортизации;
- 3) нормативной чистой продукции, отличающейся от чистой тем, что образуется на основе стабильных норм.

Производственная программа предприятия должна разрабатываться в следующей последовательности:

- 1) фирма производит исследование рынка, определяет позицию товара на рынке, возможный спрос и объем продаж;
- 2) на основе возможного объема продаж определяют объем реализуемой продукции: $N_{реал} = Q_{продажи} \cdot Ц$;
- 3) планируют объем товарной продукции: $N_{тов} = N_{реал} - (O_n - O_k)$;
- 4) определяют величину валовой продукции: $N_{вал} = N_{тов} + (H_k - H_n)$;
- 5) сопоставляют возможный объем выпуска продукции с имеющимися материальными, финансовыми и другими ресурсами.

В бизнес-плане приводятся данные об объемах выпуска каждого вида продукции в натуральных единицах, а также планируемые значения этих показателей на ближайшие 3 – 5 лет.

Для уже существующего бизнеса описываются *производственные мощности*, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на предприятии.

План производства должен соответствовать мощности предприятий – объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период.

Расчет производственной мощности предприятия является важнейшим этапом обоснования производственной программы. На основе расчетов производственной мощности выявляются внутрипроизводственные резервы роста производства, устанавливаются объемы выпуска продукции и определяется потребность в увеличении производственных мощностей за счет технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих и строительства новых мощностей.

Планирование производственной мощности основано на учете факторов, от которых зависит ее величина. При расчете мощности принимаются во внимание следующие факторы:

- 1) структура и величина основных производственных фондов;
- 2) качественный состав оборудования, уровень физического и морального износа;
- 3) передовые технические нормы производительности оборудования, использования площадей, трудоемкости изделий, выхода продукции из сырья;
- 4) прогрессивность применяемых технологических процессов;
- 5) степень специализации;
- 6) режим работы предприятия;
- 7) уровень организации производства и труда;
- 8) фонд времени работы оборудования;
- 9) качество сырья и ритмичность поставок.

Производственная мощность – величина непостоянная. Выбытие мощности происходит по следующим причинам: износ и выбытие оборудования, увеличение трудоемкости изготовления изделий, изменение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, уменьшение фонда времени работы, окончание срока лизинга оборудования. Эти же факторы действуют и в обратном направлении.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, поточных линий, станков (агрегатов) с учетом мер по ликвидации узких мест и возможной кооперации производства.

Расчет производственной мощности предприятия должен производиться в следующей последовательности:

- 1) расчет производственной мощности агрегатов и групп технологического оборудования;
- 2) расчет производственной мощности производственных участков;
- 3) расчет производственной мощности цехов (корпуса, производства);
- 4) расчет производственной мощности предприятия в целом.

Для расчета производственной мощности применяются два метода:

- 1) по производительности оборудования;
- 2) по трудоемкости изготовления продукции.

В непрерывных производствах мощность агрегатов, участков и цехов рассчитывается, как правило, по производительности оборудования, а в дискретных производствах – по трудоемкости изготовления продукции.

Планирование производственной мощности заключается в выполнении комплекса плановых расчетов, позволяющих определить:

- 1) входную мощность;
- 2) выходную мощность;
- 3) показатели степени использования мощности.

Входная мощность определяется по наличному оборудованию, установленному на начало планового периода.

Выходная мощность – это мощность на конец планового периода, рассчитываемая на основе входной мощности, выбытия и ввода мощности в течение планового периода.

Необходимо различать фактическую и проектную мощность. Их соответствие характеризуется степенью освоения.

Степень освоения проектных мощностей характеризуется следующими показателями:

- 1) продолжительностью (сроком) освоения;
- 2) уровнем освоения проектной мощности;
- 3) коэффициентом использования вводимых в действие мощностей;
- 4) объемом производства продукции в период освоения;
- 5) достижением проектных уровней себестоимости, производительности труда и рентабельности.

На основе сведений о существующей потребности в производственных мощностях, производственных помещениях устанавливается потребность в дополнительном оборудовании и общая потребность в основных фондах и нематериальных активах. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Также в плане производства рассчитываются нормативы оборотных средств методом прямого счета. Последний предусматривает расчет величины каждого элемента оборотных средств в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в развитии техники, технологии и организации производства.

Расчет потребности в оборотных средствах производится не только для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств.

Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции.

К разделу «План производства» прилагаются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство.

Основные моменты раздела:

- 1) наличие или отсутствие необходимости организации нового предприятия для производства предлагаемой продукции;
- 2) месторасположение фирмы исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы, транспорта и т. д.;
- 3) производственные мощности, которые потребуются, и планируемая динамика их ввода в будущем;
- 4) основные средства, необходимые для организации производства, и динамика их изменения на перспективу;
- 5) потребность в материальных ресурсах и производственных запасах;
- 6) возможные затруднения при организации производства;
- 7) поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий. Условия закупки;
- 8) планируемая производственная кооперация. Предполагаемые участники;
- 9) наличие лимитирования объемов производства или поставок ресурсов.

Причины лимитирования и пути выхода из этой ситуации;

- 10) предполагаемый механизм планирования производства. Процедура составления производственных планов и расписаний;
- 11) схема производственных потоков;
- 12) стадии, методы и стандарты контроля качества;
- 13) система охраны окружающей среды и утилизации отходов;
- 14) издержки производства. Динамика их изменения;
- 15) наличие производственных площадей для расширения производства и перехода на новые технологии;
- 16) характеристика незавершенного строительства;
- 17) новые технологии, планируемые к использованию в производственном процессе;
- 18) организация в фирме научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- 19) время, необходимое для перехода на выпуск товаров нового вида;
- 20) особенности подготовки производства, этапность и затраты на ее проведение;
- 21) характеристика научно-технического уровня производства;
- 22) степень износа оборудования;
- 23) политика и мероприятия в области изменения производственного потенциала предприятия.

Вопросы к семинару по теме

1. Программа производства и реализации продукции в номенклатурном разрезе с учетом наиболее вероятных сроков оплаты реализованной продукции.
2. Требования к организации производства. Степень готовности

организации к серийному производству продукции, в том числе состояние конструкторско-технологической подготовки производства, наличие сертификатов и лицензий, изготовленных опытных образцов.

3. Обеспеченность транспортной, инженерной, социальной инфраструктурой.

4. Производственные мощности и их развитие. Наличие и состояние производственных площадей.

5. Технический и возрастной состав приобретаемого оборудования, его поставщики и условия поставок (покупка, аренда, лизинг).

6. Обоснование выбора поставщиков оборудования, с учетом производительности оборудования, его качества, стоимости, условий доставки и т.п.

7. Перечень оборудования, приобретаемого за счет кредитных ресурсов.

8. Технология производства, обоснование ее выбора.

9. Режим работы.

10. Поставщики сырья, материалов и покупных комплектующих изделий (название, условия поставок) и ориентировочные цены (по основной номенклатуре). Обоснование выбора поставщиков.

11. Альтернативные источники снабжения сырьем, материалами и комплектующими изделиями.

12. Оценка обеспеченности производственных потребностей квалифицированным персоналом.

13. Стоимость основных производственных фондов.

14. Форма амортизации (простая, ускоренная). Норма амортизационных отчислений. Основание для применения нормы ускоренной амортизации.

15. Годовые затраты на выпуск продукции. Переменные и постоянные затраты.

16. Себестоимость единицы продукции.

17. Стоимость проекта, структура капитальных вложений, предусмотренная в проектно-сметной документации и сметно-финансовом расчете, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты.

18. План-график реализации инвестиционного проекта с указанием затрат на реализацию каждого этапа.

19. Характеристика экологических последствий реализации проекта, обеспечение экологической и технической безопасности.

Дидактический материал по теме

1. Практическое задание

1. На примере конкретного предприятия подготовьте матрицу оценки ситуации по персоналу, на основе которой соберите данные для оценки существующего уровня квалификации персонала и выработайте рекомендации по его повышению.

2. В цехе при двухсменном режиме ($k_{см} = 2$) работают пять токарных станков ($n = 5$) возрастом десять лет. В течение часа на каждом станке изготавливается три детали ($Q = 3$). Годовой фонд времени работы одного станка в одну смену составляет 1730 часов ($\Phi = 1730$). Необходимо определить его производственную мощность (пМ).

3. Предприниматель решил реализовать бизнес-идею по открытию хлебопекарни, и перед ним встал вопрос выбора линии по производству хлеба. В первом случае производительность составляет 300 кг/час, во втором случае - 2500 изделий/час. Приобретение какого вида линии позволит удовлетворить цели предпринимателя, если он запланировал к концу первого года занять 1 % рынка хлебобулочных изделий России, к концу второго года — 2 %, а к концу третьего года — 5 %?

Используя результаты решения практического задания 5 (тема5), определите, сколько линий для производства булок хлеба понадобится как в первом, так и во втором случае с первого по третий год для того, чтобы достичь установленных стратегических целей.

II. Тестовые задания

1. Выбор производственного оборудования в бизнес-плане базируется на данных о:

- а) производительности оборудования;
- б) планируемом объеме выпуска продукции; в) мощности оборудования.

2. Основные фонды предприятия представляют собой:

- а) основные и оборотные средства;
- б) основные средства и незавершенное строительство;
- в) основные средства и нематериальные активы.

3. Что не находит отражения в производственном разделе бизнес-плана?

- а) планирование производственных ресурсов;
- б) планирование материально – технического снабжения;
- в) планирование риска; г) анализ себестоимости;
- д) оценка и прогнозирование рынка сбыта;
- е) расчет календарно–плановых нормативов;
- ж) планирование правовой поддержки;
- з) разработка маркетинговых стратегий и мероприятий;
- и) планирование финансовых ресурсов.

Самостоятельная работа по теме

1. В цехе при двухсменном режиме работают шесть токарных станков возрастом десять лет. В течение часа на каждом станке изготавливается четыре детали. Годовой фонд времени работы одного станка в одну смену составляет 1540 часов. Необходимо определить его производственную мощность.

2. Разработайте план производства и реализации продукции используя собранные Вами данные. Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

ТЕМА 7. Организационный план

Организационная структура

Важным моментом, с которого необходимо начинать данный раздел бизнес-плана и который необходимо подробно осветить, является организационная структура предприятия.

Организационная структура документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Основными характеристиками организационной структуры являются численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

При описании организационной структуры необходимо четко показать, какова структура управления фирмой, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность.

При этом необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей организации и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

- 1) соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;
- 2) сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;
- 3) отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- 5) соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
- 6) степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления;
- 7) эффективность предлагаемой организационной структуры.

Обобщающим показателем оценки эффективности организационной структуры является интегрированный показатель эффективности организационной структуры ($K_{эфy}$).

Управление персоналом и кадровая политика. Оценка персонала.

Существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана является управленческий коллектив. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде, ведь успех или неудачи вашего проекта во многом зависят от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

В бизнес-плане также отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

Приводится информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и числом рабочих фирмы.

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

В бизнес-плане указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. Представляется расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг).

Как известно, все работники предприятия подразделяются на промышленно-производственный персонал (ППП) – лиц, непосредственно занятых в производстве или его обслуживании, и непромышленный персонал – лиц, не имеющих отношения к выпуску продукции (производству). В расчетах численности и производительности труда учитывают только ППП.

Под структурой ППП понимают процентный состав определенной категории работников в их общей численности.

При определении численности работников рассчитывают их явочное и списочное количество.

Явочное количество работников – это необходимое для выполнения производственной программы количество работников.

Списочное количество работников – это количество работников, принятых на предприятие и входящих в кадровый список (с учетом лиц, находящихся в командировках, отпусках, выполняющих государственные или общественные обязанности, отсутствующих по болезни и т. д.).

Количество рабочих рассчитывается по списочному и явочному количеству, работников всех остальных категорий – только по списочному.

Численность НТР рассчитывается на основе плановой численности рабочих и принятых норм управляемости. Численность специалистов и служащих определяется на основе штатного расписания. Численность МОП определяется на основе норм обслуживания. Численность учеников определяется в соответствии с планом подготовки кадров. Численность охраны определяется в зависимости от охраняемой территории, количества постов, сменности работы, криминальной обстановки. Общая численность ППП определяется как сумма численности всех категорий работников.

При планировании потребности в персонале учитываются:

- 1) перспективы развития рынка труда, возможный дефицит или переизбыток рабочей силы;
- 2) стоимость подготовки персонала, появление новых специальностей и профессий;
- 3) необходимость переподготовки персонала.

Указывается, какие меры намечено принять по укомплектованию кадров необходимой квалификации. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

Отдельно описывается кадровая политика фирмы. Оценивается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

Для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии приводится календарный план (деловое расписание). В нем указывается время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Наличие же в данном разделе плана социального развития коллектива будет, помимо всего прочего, ярким подтверждением эффективности и перспективности деятельности вашей фирмы (при условии, что ваши планы в этом отношении не пустой звук, что необходимо подтвердить фактами предшествующих периодов).

План социального развития коллектива предприятия представляет собой научно обоснованную и материально обеспеченную систему мероприятий, направленных на всестороннее и гармоничное развитие всех членов коллектива на основе прогрессивных изменений структуры, условий жизни трудового коллектива, усиление социальной однородности труда, наиболее полное удовлетворение материальных и духовных потребностей членов коллектива.

В план социального развития предприятия включаются следующие основные разделы.

1. Совершенствование социальной структуры трудового коллектива. В этом разделе плана отражается обобщенная социальная характеристика коллектива, его специфические особенности. В данном разделе предусматриваются мероприятия по улучшению профессионально-квалификационной структуры работника, сокращению численности работников ручного, тяжелого физического и монотонного труда, а также занятых на работах с вредными условиями труда, по улучшению соотношения между неквалифицированным и квалифицированным трудом, что приводит к повышению социальной однородности труда. Здесь разрабатываются мероприятия по сокращению текучести кадров и их планомерному перемещению внутри предприятия, в том числе обусловленному внутрипрофессиональным или квалификационным, межпрофессиональным и другими видами перемещений.

2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия. В этом разделе особое внимание уделяется мероприятиям по совершенствованию

производственной среды, которая оказывает непосредственное влияние на здоровье, работоспособность, продолжительность жизни человека, настроение, на социально-психологический климат в коллективе.

3. Совершенствование оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятия. Здесь предусматривается не только общий рост уровня оплаты труда работников, но и установление правильных пропорций в уровне заработной платы различных категорий работников, дифференциация уровня оплаты труда внутри категорий работников в зависимости от уровня сложности и конечных результатов труда. Большое внимание уделяется усилению стимулирующей роли форм и систем оплаты труда и премирования, расширению сферы и качества нормирования труда.

4. Воспитание личности, повышение трудовой и общественной активности работников и расширение их участия в управлении производством. Многообразие рычагов воздействия на формирование личности работника определяет и разнообразие направлений этой работы. Главной задачей данного раздела плана является определение перспектив совершенствования воспитательной работы, создание условий для ее высокой эффективности.

В данном разделе бизнес-плана также можно привести информацию о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительных документах, форме собственности, законодательных ограничениях, особенностях налогообложения, патентной защиты и т. д. Указываются правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах власти и т. д.

Основные моменты раздела:

- 1) организационная схема управления фирмой, ее структура;
- 2) состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
- 3) состав подразделений и их функции;
- 4) положения о структурных подразделениях;
- 5) организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 6) соответствие организационной структуры целям и стратегии фирмы;
- 7) потребность в кадрах по профессиям;
- 8) квалификационные требования;
- 9) форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т. д.);
- 10) заработная плата по профессиям;
- 11) фактическое предложение рынком квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в местонахождении фирмы;
- 12) виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников фирмы;
- 13) соотношение между количеством основных и вспомогательных рабочих в фирме;

14) дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплата за использование личного автотранспорта в служебных целях, дотации на питание и т. д.) в сравнении с другими фирмами в том же географическом районе и в той же отрасли промышленности;

15) режим труда в фирме и сменяемость рабочей силы;

16) система стимулирования основных и вспомогательных рабочих (за высокопроизводительный труд, деятельность по повышению качества работы и др.);

17) степень текучести кадров;

18) степень дисциплинированности кадров;

19) соотношение между количеством АУП и рабочих;

20) общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале (возраст, образование, срок работы на данной фирме, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, владение акциями фирмы, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и слабые места, рекомендации по самосовершенствованию и повышению квалификации и др.);

21) система персональной ответственности за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение фирмы;

22) система стимулирования труда управленческих работников;

23) наличие потерь ведущих специалистов, причины;

24) принципы отбора сотрудников;

25) принципы найма (контрактная система, пожизненный найм, испытательный срок и т. д.);

26) создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;

27) система продвижения работников по службе;

29) планирование социального развития.

Вопросы к семинару по теме

1. План подготовительных мероприятий проекта.
2. Юридическая поддержка проекта.
3. График мероприятий по созданию бизнеса и освоению проекта.
4. Организационная структура управления организации.
5. Краткая характеристика членов совета директоров и высшего руководства организации (краткие биографические справки с указанием квалификации, послужного списка и опыта работы в данной сфере деятельности, контактные телефоны).
6. Фамилия, имя, отчество обладателя права подписи финансовых документов.
7. Распределение обязанностей между членами руководящего состава.
8. План мероприятий по дальнейшему развитию проекта в рамках функционирующего бизнеса.

Дидактический материал по теме

I. Практическое задание

Разработайте план производства и реализации сельскохозяйственной продукции, используя данные Internet.

II. Тестовые задания

1. Входит ли в структуру бизнес-плана организационный и финансовый планы:

- а) да; б) нет; в) только организационный; г) только финансовый;
- д) только маркетинговый и план производства;

2. Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование:

- а) управленческих групп; б) управленческих команд;
- в) связей между управленческими группами и командами;
- г) все ответы верны.

3. Выбрать верное утверждение:

а) для реализации бизнес-плана важно, чтобы организационная структура управления соответствовала принятой стратегии и кадровой политики предприятия;

б) организационная структура управления не является основанием для разработки штатного расписания;

г) организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания;

Самостоятельная работа по теме

На примере конкретного предприятия подготовьте матрицу оценки ситуации по персоналу, на основе которой соберите данные для оценки существующего уровня квалификации персонала и выработайте рекомендации по его повышению.

ТЕМА 8. Финансовый план и стратегия финансирования

Финансово экономические результаты деятельности предприятия. Планирование основных финансовых показателей

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В целом раздел должен содержать следующие направления:

- 1) финансовую отчетность предприятия;
- 2) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 3) подготовку плановых документов;
- 4) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

В первую очередь в данном разделе необходимо проанализировать комплекс документов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность

рассматриваемой фирмы. В сам раздел «Финансовый план» или в Приложение к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы последнего отчетного периода.

Планово-отчетную документацию целесообразно разрабатывать и представлять в виде системы:

- 1) оперативный план (отчет);
- 2) план (отчет) доходов и расходов;
- 3) план (отчет) движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет (план).

Оперативный план (отчет) отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку. Основные показатели оперативного плана (отчета): рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара, цена товара, объем продаж, доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару, количество товаров в единицах, произведенных фирмой, запасы данного товара на складах на конец отчетного периода.

Эта совокупность показателей призвана давать представление руководству фирмы о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару и которую предполагается завоевать в будущем периоде. Этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчет) доходов и расходов по производству товаров показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров. В него обычно включают следующие показатели: выручку от продаж данного товара, производственные издержки на него, общепроизводственные издержки по статьям, налоги и отчисления, чистую прибыль, прибыль, остающуюся в распоряжении фирмы.

По данным этого плана (отчета) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности, с тем чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому из товаров.

План (отчет) движения денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности фирмы. Основные показатели: выручка от продажи товаров, денежные издержки на производство и реализацию товаров, налоги, отчисления, дивиденды, инвестиции, закупки, процентные издержки, погашение кредитов, суммарные затраты денежных средств, добавление к активной части баланса. Является непосредственным результатом планирования. Разрабатывается финансовой службой фирмы.

Балансовый отчет подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. В нем содержится полный перечень активов и пассивов фирмы. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Кредиторы, как правило, запрашивают балансовый отчет. Последний также необходим при подаче налоговой декларации. Он обычно разрабатывается бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактические величины показателей за отчетный период. Продолжительность

планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

Далее необходимо представить анализ финансово-экономического состояния предприятия. Данный анализ, основываясь на использовании отчетных данных, сталкивается с необходимостью корректировки стоимостных показателей с учетом уровня инфляции.

В мировой практике инфляционно-корректирующая переоценка анализируемых объектов производится либо по колебанию курсов валют, либо по колебаниям уровней цен.

Переоценка активов, выраженных в национальной денежной единице по курсу более стабильной валюты, – весьма простой способ (это главное достоинство). Однако этот метод дает неточные результаты в силу того, что курсовые соотношения рубля и доллара не совпадают с их реальной покупательной способностью. Из-за этого более точной является переоценка вторым методом, который может быть:

- 1) методом учета изменения общего уровня;
- 2) методом пересчета статей актива баланса в текущие цены.

Метод учета изменения общего уровня заключается в том, что различные статьи финансовых объектов рассчитываются в денежных единицах финансовой покупательной способности (без учета структуры активов, оценивается все имущество).

По результатам корректировки выводится показатель прибыли, представляющий собой максимальную величину ресурсов, которая может быть направлена предприятием на потребление в течение следующего периода без ущерба для процесса воспроизводства.

Универсальная формула пересчета статей баланса в денежные единицы одинаковой покупательной силы:

$$PB = NB / (I_1 - I_0),$$

где PB – реальная величина данной статьи;

NB – номинальная статья;

I_1 – индекс инфляции на момент или за период анализа;

I_0 – индекс инфляции в базовом периоде или на начальную дату отслеживания величины статьи в балансе.

Метод пересчета статей целесообразно применять, когда цены на разные группы товарно-материальных ценностей растут неодинаково. Этот метод позволяет отразить разную степень изменений стоимости производственных запасов, основных средств, амортизации, произошедших в результате инфляции. Суть метода – переоценка всех статей исходя из их текущей стоимости. В качестве текущей стоимости используется стоимость воспроизводства, цена возможной реализации (ликвидационная) или экономическая стоимость.

Ликвидация выражает потенциальную чистую текущую цену продажи активов за вычетом затрат на их доработку и реализацию.

Инфляционной корректировке должны подвергаться лишь так называемые неденежные статьи: основные средства (в том числе нематериальные активы),

производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, обязательства, которые должны быть погашены поставкой определенных товаров и (или) оказанием услуг, и т. д. Напротив, «денежные» статьи (денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, кредиты, займы, депозиты, финансовые вложения и т. д.) независимо от изменения общего уровня цен инфляционной корректировке не подлежат. Обусловлено это тем, что на каждый данный момент они уже выражены в денежных единицах текущей покупательной силы. В переоцененную отчетность «денежные» статьи включаются по номиналу или по себестоимости, а «неденежные» – в условной оценке, полученной в результате пересчета первоначальных стоимостей.

Баланс по активу и пассиву достигается регулированием статьи «Нераспределенная прибыль».

На основе технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия за последние 3 года выполняется анализ финансово-экономического состояния предприятия.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и управляющего (менеджера) может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т. е. ожидаемые параметры финансового состояния. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предшествующие годы.

При оценке финансово-экономического состояния предприятия в бизнес-плане рекомендуется выполнить анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия и его финансового состояния.

Анализ необходимо проводить на основе данных финансовой отчетности предприятия с использованием совокупности технико-экономических и финансовых показателей за 3 последних года.

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя следующие основные разделы:

- 1) структуру активов и пассивов;
- 2) анализ имущественного положения;
- 3) финансовую устойчивость;
- 4) анализ оборачиваемости;
- 5) рентабельность капитала и продаж;
- 6) эффект финансового рычага;
- 7) эффект производственного рычага;
- 8) определение формы экономического роста предприятия.

По всем указанным разделам проводится горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей, т. е. сравниваются показатели за ряд

анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени. В каждом разделе вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Важнейшим источником информации для хозяйственных организаций должен служить их баланс с объяснительной запиской к нему. При работе с активом баланса необходимо обратить внимание на следующее: в случае оформления залога основных средств (здания, оборудование и др.), производственных запасов, готовой продукции, товаров, прочих запасов и затрат право собственности залогодателя на указанные ценности должно подтверждаться включением их стоимости в состав соответствующих балансовых статей.

При анализе дебиторской задолженности необходимо обратить внимание на сроки ее погашения, поскольку поступление долгов может стать для заемщика одним из источников возврата испрашиваемого кредита.

При рассмотрении пассивной части баланса самое пристальное внимание должно быть уделено изучению разделов, где отражаются кредиты и прочие заемные средства: необходимо потребовать кредитные договоры по тем ссудам, задолженность по которым отражена в балансе и не погашена на дату запроса о кредите, и убедиться, что она не является просроченной. Наличие просроченной задолженности по кредитам других банков является негативным фактором и свидетельствует о явных просчетах и срывах в деятельности заемщика, которые, возможно, планируется временно компенсировать при помощи кредита.

Платежеспособным можно считать предприятие, у которого сумма оборотных средств значительно превышает размер задолженности.

Платежеспособность – это готовность предприятия погасить долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия. Ясно, что речь идет лишь о краткосрочных заемных средствах – по долгосрочным срок возврата известен заранее и не относится к данному периоду.

Платежеспособность – это наличие у предприятия средств, достаточных для уплаты долгов по всем краткосрочным обязательствам и одновременно бесперебойного осуществления процесса производства и реализации продукции.

Качественная оценка уровня показателя платежеспособности на каждом предприятии должна быть оценена количественно.

Давая общую оценку деятельности предприятия, можно определить *формулу экономического роста* ($I_{\text{экр}}$) путем сопоставления экстенсивных и интенсивных факторов:

$$I_{\text{экр}} = \frac{I_{nm} \times I_{fo}}{I_n \times I_{off}},$$

где I_{nm} – индекс производительности труда;

I_{fo} – индекс фондоотдачи;

I_n – индекс численности;

I_{off} – индекс основных фондов.

Если $I_{\text{экр}} > 1$, то предприятие развивалось преимущественно за счет интенсивных факторов. При $I_{\text{экр}} < 1$ его рост характеризуется как экстенсивный.

В ходе анализа следует определить *тип финансовой устойчивости предприятия*.

Для предприятия, имеющего неустойчивое финансовое положение, следует оценить *вероятность его потенциального банкротства*.

Методы финансового прогнозирования. Стратегия финансирования

Прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств представляется в бизнес-плане, как правило, на первый планируемый год помесечно (или поквартально), на второй – поквартально (или по полугодиям), на третий и далее – в целом за год. Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия составляется на конец каждого года планируемого периода.

В бизнес-плане обязательным является представление плановых документов в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период. Цель составления данного прогноза – представить в обобщенной форме результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов. В бизнес-плане следует представить все виды налогообложения.

В прогнозе прибылей и убытков все значения приводятся без учета НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент поставки продукции.

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования – с другой (пассив). При составлении прогноза баланса учитываются приобретения основных фондов, изменения стоимости материальных запасов, вызванные, например, ростом объема продаж и др. В разделе «Пассивы» отмечаются планируемые займы, выпуск акций и т. д.

В прогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления их платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуги), времени задержки платежей и поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовыми платежами), а также условий формирования производственных запасов.

В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек, но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств. Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент фактического совершения платежей.

Соответственно трем важнейшим сферам деятельности предприятия – операционной (или производственной), инвестиционной и финансовой – прогноз движения денежных средств состоит из трех разделов:

- 1) кеш-фло от текущей основной (производственной) деятельности;
- 2) кеш-фло от инвестиционной деятельности;
- 3) кеш-фло от финансовой деятельности.

Главным источником денежных средств от основной деятельности предприятия являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Используются денежные средства на закупку и размещение товарно-материальных запасов, производство, реализацию готовой продукции, выплату денег поставщикам, выплату заработной платы и уплату налогов, штрафов и т. д. Производственная деятельность, как правило, является основным источником прибыли предприятия, а положительные потоки денежных средств, возникающие в результате этой деятельности, могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов или возвращения банковского кредита, т. е. в остальных двух сферах.

В сфере *инвестиционной деятельности* сосредоточены денежные потоки от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений, поступления и уплаты процентов по займам, повторной реализации собственных акций и т. п.

Для действующего предприятия следует учитывать, что получаемые денежные потоки являются результатом функционирования не только вновь приобретаемых активов, но и всех ранее вложенных инвестиционных ресурсов, величина которых принимается равной балансовой стоимости имеющихся в собственности предприятия активов на дату начала проекта. В модели денежных потоков это отражается как условное приобретение соответствующих средств.

Затраты на приобретение активов в будущие периоды деятельности должны быть указаны с учетом инфляции на основные фонды.

В качестве поступлений от *финансовой деятельности* учитываются вклады владельцев предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные займы, проценты по вкладам, положительные курсовые разницы, в качестве выплат – погашение займов, дивиденды и т. д. Финансовая деятельность на предприятии ведется с целью увеличения его денежных средств и служит для финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Сумма кеш-фло (кеш-баланс) каждого из разделов «Прогноза движения денежных средств» будет составлять остаток ликвидных средств в

соответствующий период. При этом кеш-баланс на конец расчетного периода будет равен сумме ликвидных средств текущего периода времени.

Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, обеспечения производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личного потребления.

Следует отметить, что баланс наличности на конец периода не должен быть отрицательным в любой период осуществления проекта, так как отрицательное значение показывает дефицит бюджета проекта или, иными словами, недостаточность денежных средств на счетах и в кассе предприятия.

Следовательно, главная задача прогноза потока наличных средств – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия.

Прогноз движения денежных средств является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

В случае, если предприятие осуществляет расчеты не только в рублях, но и в иностранной валюте, финансово-экономические показатели должны рассчитываться отдельно в рублях и в иностранной валюте. Приводятся также суммарные оценки в рублях, при этом следует учитывать прогноз обменных курсов валют.

Таким образом, в бизнес-плане представляются три прогноза денежных потоков: прогноз для финансовых операций, совершаемых в иностранной валюте, в рублях, и суммарный прогноз всех финансовых операций в рублях.

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

Критический объем продаж (V_{np}) может быть рассчитан по следующей формуле:

$$V_{np} = C_{пост} / (1 - U_{пер})$$

где $C_{пост}$ – условно-постоянные расходы;

$U_{пер}$ – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единиц.

Следует подчеркнуть, что, если предприятие планирует выпускать несколько видов продукции, результаты расчетов будут справедливы лишь для плановой структуры продаж. При изменении структуры расчетов необходимо корректировать.

На предприятии также определяется *маржинальный доход* – разница между выручкой от реализации и переменными затратами. Он позволяет определить долю каждого изделия в формировании прибыли предприятия.

Основные моменты раздела:

1) финансовая отчетность предприятия (оперативный план или отчет, план или отчет доходов и расходов, план или отчет движения денежных средств, балансовый отчет или план);

2) средства, которыми располагает предприятие;

- 3) потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставленных средств;
- 4) используемые источники финансирования предполагаемого бизнеса;
- 5) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 6) инфляционно-корректирующая переоценка;
- 7) структура активов и пассивов, их динамика по годам;
- 8) анализ имущественного положения;
- 9) финансовая устойчивость;
- 10) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 11) рентабельность капитала и продаж;
- 12) эффект финансового рычага;
- 13) эффект производственного рычага;
- 14) определение формы экономического роста предприятия;
- 15) горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей;
- 16) общий коэффициент покрытия;
- 17) состояние оборотных средств;
- 18) состояние основных средств;
- 19) степень финансовой независимости предприятия;
- 20) доходность (рентабельность) капитала;
- 21) оценка текущего и перспективного экономического роста;
- 22) оценка вероятности потенциального банкротства;
- 23) подготовка плановых документов;
- 24) прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств;
- 25) оценка синхронности поступления и расходования денежных средств;
- 26) существующая потребность в привлеченных средствах;
- 27) имущество, предоставляемое под обеспечение кредита, или другие гарантии для кредиторов и инвесторов;
- 28) сроки кредитования и условия погашения кредита;
- 29) гарантируемый для инвестора доход на вложенный капитал;
- 30) сумма прогнозной чистой прибыли по годам;
- 31) критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности);
- 32) прогноз запаса финансовой прочности проекта

Вопросы к семинару по теме

1. Объем финансирования проекта, с указанием источников.
2. Финансовые результаты реализации инвестиционного проекта: распределение выручки, полученной от продажи продукции, и объем чистой прибыли по кварталам и годам.
3. Система налогообложения, имеющиеся льготы по уплате налогов и информация о системе налогообложения.
4. Потребность в привлеченных средствах.
5. Денежный поток от операционной деятельности (выручка от

реализации, прочие и внереализационные доходы, в том числе поступления от средств, помещенных в дополнительные фонды; производственные издержки, налоги).

6. Денежный поток от инвестиционной деятельности (капитальные вложения, затраты на пусконаладочные работы, ликвидационные затраты в конце проекта, затраты на увеличение оборотного капитала и средства, вложенные в дополнительные фонды; продажа активов в течение и по окончании проекта, поступления за счет уменьшения оборотного капитала).

7. Денежный поток от финансовой деятельности (вложения собственного (акционерного) капитала и привлеченных средств (субсидий и дотаций, заемных средств, в том числе и за счет выпуска организацией собственных долговых ценных бумаг).

8. Затраты на возврат и обслуживание займов и выпущенных организацией долговых ценных бумаг на выплату дивидендов по акциям организации).

Дидактический материал по теме

1. Практическое задание

1. Предприятие производит изделие по цене 210 тыс. руб. Общие постоянные расходы на него – 2000 тыс. руб. Удельные переменные расходы в первом квартале – 160 тыс. руб. Во втором цены на материалы снизились на 10%, что привело к снижению удельных переменных расходов на 10%. Определить, как повлияло на критический объем производства изменение цен на материалы.

2. Определите экономию на материальных затратах, если в плановом периоде норма расхода материала на единицу продукции составила 0,4 кг; цена – 15 тыс. руб./т, коэффициент использования материала $K_{и} = 0,8$. Фактический расход составил 0,4 кг; цена возросла до 16 тыс. руб./т, коэффициент использования материала увеличился до $K_{и} = 0,9$. Годовой объем производства продукции – 20 тыс. шт.

3. В фирме «Вектор» предусмотрен выпуск нового продукта Д. Рассчитайте по вариантам следующие виды прибыли: валовую, от продаж, до налогообложения, чистую. Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

Таблица – Исходные данные по проекту производства продукта Д

Показатели по продукту Д	Ед. измерения	1-й вариант оптимистический	2-й вариант консервативный	3-й вариант пессимистический
Производственная программа выпуска продукта	шт.	60 000*	40 000*	20 000*
Цена за единицу продукта	руб.	1200*	1050*	900*
Сумма условно-переменных затрат на единицу продукции	руб.	730*	740*	750*
Сумма условно-	тыс. руб.	2500*		

постоянных расходов				
Прочие доходы	тыс. руб.	800*	680*	520*
Прочие расходы	тыс. руб.	180*	200*	330*

4. Построить график критического объема производства по консервативному варианту практического задания 3. Покажите графически:

- 1) размер выручки, затрат, прибыль от продаж;
- 2) точку безубыточности, порог рентабельности, запас финансовой прочности, маржу безопасности.

Произведите расчет, сравните полученные результаты с показателями графика

II. Тестовые задания

1. Главная цель финансового раздела бизнес-плана:
 - а) обосновать финансовую состоятельность проекта;
 - б) обосновать размер инвестиционных расходов;
 - в) разработать кредитный план проекта.
2. Вписать недостающие элементы финансового раздела бизнес-плана:
 - а) план прибылей (убытков); б) прогноз денежных потоков;
 - в) прогнозный баланс активов и пассивов;
 - г) стратегия финансирования; д) показатели эффективности проекта.
3. Основной целью _____ плана является отражение планируемого объема выручки, стоимости продаж, чистой прибыли и движения финансовых потоков.
 - а) промышленного; б) маркетингового;
 - г) производственного; д) финансового.
4. План денежных расходов и поступлений отражается в разделе бизнес-плана:
 - а) «План производства»; б) «Организационный план»;
 - в) «Маркетинговый план»; г) «Финансовый план».

Самостоятельная работа по теме

Задачи

1. Предприятие производит изделие по цене 320 тыс. руб. Общие постоянные расходы на него – 2580 тыс. руб. Удельные переменные расходы в первом квартале – 260 тыс. руб. Во втором цены на материалы снизились на 12%, что привело к снижению удельных переменных расходов на 12%. Определить, как повлияло на критический объем производства изменение цен на материалы.

2. Определите экономию на материальных затратах, если в плановом периоде норма расхода материала на единицу продукции составила 0,6 кг; цена – 18 тыс. руб./т, коэффициент использования материала $K_{и} = 0,75$. Фактический расход составил 0,6 кг; цена возросла до 19 тыс. руб./т, коэффициент использования материала увеличился до $K_{и} = 0,85$. Годовой объем производства продукции – 30 тыс. шт.

3.В агрофирме «Надежда» предусмотрен выпуск нового продукта Д. Рассчитайте по вариантам следующие виды прибыли: валовую, от продаж, до налогообложения, чистую. Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

Таблица – Исходные данные по проекту производства продукта Д

Показатели по продукту Д	Ед. измерения	1-й вариант оптимистический	2-й вариант консервативный	3-й вариант пессимистический
Производственная программа выпуска продукта	шт.	60 000*	40 000*	20 000*
Цена за единицу продукта	руб.	1200*	1050*	900*
Сумма условно-переменных затрат на единицу продукции	руб.	730*	740*	750*
Сумма условно-постоянных расходов	тыс. руб.	2500*		
Прочие доходы	тыс. руб.	800*	680*	520*
Прочие расходы	тыс. руб.	180*	200*	330*

Тестовые задания по теме

- Финансовый механизм включает:
 - финансовые методы
 - финансовую самостоятельность
 - финансовые рычаги и инструменты
 - правовое и нормативное обеспечение
 - информационное обеспечение
 - рентабельность
 - самофинансирование
- Укажите источники финансовых средств:
 - текущая деятельность; б) собственные
 - финансовая деятельность; г) привлеченные
 - заемные
- Доступность источников финансирования предприятия по мере его развития ...
 - увеличивается; б) сохраняется; в) уменьшается
- Средняя стоимость капитала при уменьшении удельного веса заемного капитала
 - увеличивается; б) уменьшается; в) не изменяется
- Влияние структурных сдвигов обеспечивает прирост прибыли от продажи продукции при ...
 - изменении удельного веса продукции с низким уровнем рентабельности

- б) снижении удельного веса продукции с низким уровнем рентабельности
- в) изменении ассортимента продукции
- 6. Коэффициент автономии предприятия - это отношение:
 - а) собственного капитала к общей сумме капитала предприятия
 - б) заемного капитала в общей сумме капитала
 - в) собственного капитала к величине заемного капитала предприятия
- 7. Уровень рентабельности совокупных активов предприятия зависит от рентабельности ... совокупных активов
 - а) продаж и структуры
 - б) собственного капитала и оборачиваемости
 - в) продаж и оборачиваемости
- 8. Спрос на инвестиции возрастает:
 - б) по мере снижения ставки ссудного процента;
 - г) по мере увеличения ставки ссудного процента.

ТЕМА 9. Риск в деятельности предприятия

Общее понятие и классификация рисков

Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском.

Существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия, рисковость которого оценивается: политический, производственные, имущественный, финансовый, валютный и т. д. Дадим краткую характеристику наиболее значимых для целей бизнес-планирования рисков:

1) суверенный (страновой) риск. Представляет собой риск, связанный с финансовым положением целого государства, когда большинство его экономических агентов, включая правительство, отказываются от исполнения своих внешних долговых обязательств;

2) политический риск. Иногда рассматривается как синоним странового риска, однако чаще используется при характеристике финансовых отношений между экономическими агентами и правительствами стран, имеющих принципиально различное политическое устройство или нестабильную политическую ситуацию, когда не исключена возможность революции, гражданской войны, национализации частного капитала и т. п.;

3) производственный риск, в большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, т. е. структурой активов, в которые собственники решили вложить свой капитал. Таким образом, смысл производственного риска заключается в том, что на момент создания предприятия его собственники, по сути, принимают стратегически важное и вместе с тем весьма рисковое решение – вложить капитал именно в данный вид бизнеса;

4) финансовый риск, обусловленный структурой источников средств. В данном случае речь идет не о рисковости выбора вложения капитала в те или иные

активы, а о рисковости политики в отношении целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования деятельности фирмы;

5) риск снижения покупательной способности денежной единицы. Этот вид риска присущ предпринимательской деятельности в целом, а смысл его заключается в том, что инфляция может приводить к снижению деловой активности, прибыли, рентабельности и т. д.;

6) процентный риск, представляющий собой риск потерь в результате изменения процентных ставок;

7) систематический, или рыночный, риск. Представляет собой риск (характерный для всех ценных бумаг), который не может быть элиминирован с помощью диверсификации;

8) специфический, или несистематический, риск. Имеет узкую трактовку и закреплен за операциями с финансовыми активами. Специфическим называется риск ценной бумаги, который не связан с изменениями в рыночном портфеле и потому может быть элиминирован путем комбинирования данной бумаги с другими ценными бумагами в хорошо диверсифицированном портфеле;

9) проектный риск, напрямую связанный с бизнес-планированием;

10) валютный риск;

11) транзакционный риск, представляющий собой операционный риск, т.е. риск потерь, связанных с конкретной операцией;

12) актуарный риск, покрываемый страховой организацией в обмен на уплату премии.

С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач.

Структура раздела, как правило, имеет следующий вид:

- 1) формирование полного перечня возможных рисков;
- 2) оценка вероятности проявления рисков;
- 3) ранжирование рисков по вероятности проявления;
- 4) оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- 5) установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- 6) выделение наиболее существенных рисков;
- 7) страхование рисков

Анализ и оценка риска проекта. Меры по профилактике рисков

Задача этого раздела — обобщенный критический анализ бизнес-плана, пересмотр ряда пунктов с точки зрения описания и профилактики рисков, выдача конкретных рекомендаций по предотвращению и минимизации бизнес-рисков.

Риск состоит в отклонении действительного результата от ожидаемого: фактических денежных потоков проекта от запланированных. Избежать рисков

невозможно, поэтому в процессе проектирования необходимо оценивать риски и принимать решения с их учетом.

Анализ рисков можно подразделить на два дополняющих друг друга вида:

- качественный - позволяет определить факторы и потенциальные области риска, выявить возможные его виды;
- количественный - направлен на то, чтобы количественно выразить риски, провести их анализ и сравнение.

При анализе конкретного бизнес-плана, следует поэтапно перебрать все известные риски и применить их к рассматриваемому бизнес-кейсу. Следует проанализировать влияние каждого риска на деятельность компании, ранжировать риски по уровню опасности и описать в бизнес-плане меры по устранению или минимизации влияния каждого риска.

Важно понимать, что бизнес-план это — не статический, а динамический документ. Анализ рисков — это не разовое мероприятие, ведь рыночное окружение постоянно меняется. Риски должны анализироваться и нивелироваться на каждом этапе деятельности компании.

Вопросы к семинару по теме

1. Исходные данные для оценки эффективности инвестиционного проекта; расчет показателей общественной эффективности проекта; расчет показателей коммерческой эффективности проекта; оценка бюджетной эффективности проекта.

2. Основные методы оценки инвестиционных проектов (расчет чистого приведенного эффекта NPV, расчет срока окупаемости проекта PP, расчет внутренней нормы прибыли инвестиций IRR, расчет средней бухгалтерской нормы рентабельности, расчет индекса рентабельности инвестиций PI).

3. Анализ основных видов рисков.

4. Технологический риск (отработанность технологии, исправность и ремонтпригодность оборудования; наличие запасных частей, дополнительной оснастки и приспособлений; оснащенность инструментом; подготовка обслуживающего персонала; участие в монтаже оборудования зарубежных специалистов).

5. Организационный и управленческий риск (наличие и гарантия выполнения план-графика выполнения работ; наличие квалифицированного управленческого персонала).

6. Риск материально-технического обеспечения (оценка возможности перехода на альтернативное сырье; уровень входного контроля качества сырья).

7. Финансовый риск (оценка существующего финансового положения организации; вероятность неплатежей со стороны участников проекта; кредитный и процентный риск).

8. Экономические риски (устойчивость экономического положения организации к изменениям макроэкономического положения в стране; оценка

последствий повышения тарифов и цен на стратегические ресурсы; возможность снижения платежеспособного спроса на продукцию; последствия ухудшения налогового климата).

9. Экологические риски (возможные штрафные санкции и их влияние на положение организации).

Дидактический материал по теме

I. Задачи

1. По продукту Д определить анализ чувствительности по следующим факторам б объему и цене. Использовать исходные данные практического задания 3 темы 8.

1) Определите анализ чувствительности по объему (от 20 000 до 60 000 шт. с шагом 8000) при остальных неизменных параметрах.

2) Определите анализ чувствительности по цене (от 900 до 1200 руб. с шагом 60) при остальных неизменных параметрах. Сделайте вывод.

Таблица - Исходные данные по проекту производства продукта Д

Показатели по продукту Д	Диапазон изменений	Наиболее вероятные значения (консервативный вариант)
Производственная программа, шт.	20 000- 60 000	
Цена за единицу продукта, руб.	900-1200	
Сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.	730-750	
Сумма условно-постоянных расходов, тыс. руб.	2500	
Годовая норма дисконта, %	8-15	10
Срок проекта, мес.	6-18	12
Инвестиции за 1-й год, тыс. руб.	10 000	

2. Рассчитать бюджет продаж издательства «Пегас» за 1 квартал по методу начисления и кассовому методу (см. таблицу).

Отдел маркетинга издательства «Пегас» сформировал портфель заказов на 1 квартал с разбивкой по месяцам: в январе объем продаж составит 15 000 экземпляров книги, в феврале- 17 000, в марте – 20 000 экз.

Анализ статистических данных показал следующую картину: 65% оптовых покупателей оплату производят в том же месяце, когда книги отгружены; 33% постоянных оптовых покупателей счета оплатят в следующем месяце; 2% счетов скорее всего не будут оплачены вообще из-за недобросовестности или банкротстве дебиторов.

Объем продаж в декабре прошлого года составлял 1 400 000 руб., а остаток дебиторской задолженности на 1 января планового периода составляет 560 000 руб. Сделайте вывод.

Таблица – Бюджет продаж издательства «Пегас» на 1 квартал

Показатели	месяц			Итого за квартал
	январь	февраль	март	
Часть 1. Прогноз объема продаж и выручки (бюджет продаж по методу начисления)				
Объем продаж, ед				
Цена за единицу, руб.	100	105	110	
Выручка от продаж, руб.				
Часть 2. График ожидаемых поступлений денежных средств от покупателей и заказчиков (бюджет продаж по кассовому методу)				
Поступления в погашение дебиторской задолженности (по состоянию на 01.01. допланового периода), руб.				
Поступления денежных средств за проданную продукцию, руб.				
В январе				
В феврале				
В марте				
Итого денежных поступлений от покупателей и заказчиков, руб.				
Остаток непогашенной дебиторской задолженности на 31.03.				

3. При разработке бизнес-плана были определены следующие платежи и поступления по операционной деятельности (таблица).

Таблица - Доходы от операционной деятельности

Статья	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Поступления от операционной деятельности	40	140	150	150	160
Платежи от операционной деятельности	20	100	110	100	100
Денежный поток от операционной деятельности	20	40	40	50	60

Для финансирования данного проекта перед его стартом был взят кредит в размере 200 тыс. руб. на 25 месяцев под 14 % годовых на условиях единовременного возврата суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежемесячно по схеме сложных процентов. Кроме того, через 25 месяцев с момента старта проекта был взят еще один кредит в размере 100 тыс. руб. сроком на 14 месяцев по ставке 15 % годовых (проценты начисляются по схеме сложных процентов один раз в квартал; сумма долга и проценты перечисляются единовременно по завершению срока кредитного договора). На основании имеющейся информации необходимо составить план движения денежных средств и определить, будет ли в какой-либо период предприятие иметь дефицит денежных средств.

4. Пусть размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб., во второй — 41 тыс. руб., в третий — 43,75 тыс. руб., в

четвертый — 48,25 тыс. руб. Необходимо определить период, по истечении которого инвестиции окупятся.

5. Пусть размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. ставка дисконтирования — 14 % годовых. доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб. коэффициент дисконтирования в первый год равен 0,877. С учетом дисконтирования доходы от инвестиций в первый год — 28,07, во второй — 41 тыс. руб., коэффициент дисконтирования — 0,769. Сумма с учетом дисконтирования — 31,55 тыс. руб. в третий год — 43,75 тыс. руб., коэффициент дисконтирования — 0,675. Сумма с учетом дисконтирования — 29,53. В четвертый год — 48,25 тыс. руб., коэффициент дисконтирования — 0,592. Сумма с учетом дисконтирования — 28,564 тыс. руб. Определить период, по истечении которого инвестиции окупятся

6. По условиям задания 5 необходимо определить внутреннюю норму доходности (*IRR*), используя *Excel*

7. По результатам анализа бизнес-плана получена треугольная интервально-симметричная оценка $NPV = (-40, 40, 120)$ тыс. руб., то есть $NPV = 40 \pm 80$ тыс. евро. Определить риск-статус проекта.

II. Тестовые задания

1. Какие показатели относятся к основным показателям эффективности инвестиционного проекта?

- а) чистый дисконтированный доход;
- б) чистая текущая стоимость;
- в) срок окупаемости проекта;
- г) рентабельность инвестиций;
- д) производительность труда;
- е) точка безубыточности;
- ж) внутренняя норма доходности;
- з) показатели оценки финансового состояния предприятия.

2. Какова цель оценки риска в бизнес-плане?

а) количественный расчет вероятности достижения желаемого финансового результата по проекту;

б) выявление возможных факторов риска и разработка мер по их устранению или уменьшению;

г) описание всех возможных видов риска и их ранжирование.

3. К относительным показателям эффективности производственной деятельности относятся показатели:

- а) рентабельности;
- б) ликвидности;
- в) деловой активности;
- г) финансовой устойчивости.

4. Ставка дисконтирования определяется на основе

- а) ставки налога на прибыль;
- б) ключевой ставки Центрального банка;
- в) темпа инфляции.

Самостоятельная работа по теме

Задачи для самостоятельного решения по теме

1. Банк предоставил кредит в размере 15 млн руб. на 60 месяцев под 19 % годовых на условиях ежегодного начисления процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку по истечении срока?

2. Предприниматель может получить кредит либо на условиях ежеквартального начисления процентов из расчета 18 % годовых, либо на условиях полугодового начисления процентов из расчета 20 % годовых. какой вариант более предпочтителен?

3. по результатам мозгового штурма были определены следующие диапазоны параметров инновационного проекта:

- длительность проекта составит 3 года;
- ставка дисконтирования — от 15 до 16 %;
- выручка в первый год — от 0 до 100 тыс. руб.; во второй год — от 100 до 200 тыс. руб.; в третий год — от 200 до 500 тыс. руб.;
- затраты в каждом периоде составят от 70 до 100 тыс. руб.;
- требуемый объем инвестиций — от 50 до 200 тыс. руб. определить риск проекта на основе коэффициента устойчивости проекта.

Вопросы для подготовки к коллоквиуму

- 1 Исследование и анализ рынка (анализ бизнес-среды организации).
- 2 Конкуренция и конкурентное преимущество в бизнес-планировании.
- 3 Основные факторы, влияющие на маркетинговую стратегию.
4. Принципы маркетингового планирования
5. Общая характеристика раздела бизнес-плана
6. Содержание плана производства
- 7 Порядок разработки производственной программы. Основные показатели производственной программы.
8. Организационная структура.
9. Управление персоналом и кадровая политика. Оценка персонала
10. Финансово экономические результаты деятельности предприятия.
11. Планирование основных финансовых показателей.
12. Методы финансового прогнозирования.
13. Стратегия финансирования
14. Общие понятия и классификация рисков.
15. Анализ и оценка риска проекта.
16. Меры по профилактике рисков.

Тестовые задания.

1. План объемов производства рассчитывается на основе:
 - А) отпускных цен;
 - Б) себестоимости;
 - В) оптовых цен;
 - Г) розничных цен;
 - Д) производственных цен.

2. Бизнес-план инвестиционного проекта в наименьшей степени затрагивает:
- А) инвесторов;
 - Б) предпринимателей;
 - В) персонал организации.
3. Понятие инвестиционного проекта относительно понятия бизнес-плана является:
- А) более широким; Б) тождественным; В) более узким.
4. Всегда ли следует разрабатывать производственный план как один из разделов бизнес-плана:
- А) да; Б) нет.
5. Инвестиционный план относится к следующему виду планирования:
- А) оперативному; Б) текущему; В) долгосрочном.
6. В инвестиционные издержки не входят:
- А) капитальные затраты; Б) прирост оборотного капитала;
 - В) амортизационные отчисления.
7. Проектные риски – это:
- А) совокупность рисков, угрожающих реализации инвестиционного проекта или способных снизить его эффективность;
 - Б) вероятность возникновения убытков или недополучения прибыли (дохода) по сравнению с прогнозируемым вариантом;
 - В) нижний уровень доходности инвестиционных затрат.
8. Снижение степени риска не обеспечивается:
- А) распределением риска между участниками проекта;
 - Б) страхованием;
 - В) резервированием средств на случай непредвиденных расходов;
 - Г) наличием резерва мощностей.
9. Ставка дисконтирования, определенная методом скорректированной на риск ставки дисконта, в условиях повышенного риска:
- А) не меняется; Б) увеличивается; В) уменьшается.
10. К инфляционному риску относится:
- А) обусловленный нестабильностью ситуации, складывающейся для предприятия на рынке товаров и услуг;
 - Б) связанный с падением покупательной способности денег;
 - В) вызванный проблемами в обеспечении материальными ресурсами

ТЕМА 10. Особенности разработки бизнес-плана (развития предприятия, инвестиционного бизнес-плана, на предприятии АПК)

Особенности разработки инвестиционного бизнес-плана

Бизнес-план является основным документом, на базе которого инвесторы и кредиторы предоставляют средства. Чтобы убедить кредитора в успехе начинания, нужно ознакомить его с планами на сегодня и перспективу, изложенными на бумаге и снабженными всеми необходимыми расчетами.

Кредитора, в первую очередь, волнует своевременность расчетов с ним. Поэтому особое внимание уделяется оценке окупаемости предприятия. Учитываются прогнозируемая конъюнктура рынка и планируемый рост квалификации сотрудников. Также очень внимательно следует относиться к аналогичным товарам или товарам-заменителям, предлагаемым другими компаниями. В результате подобного анализа нередко выясняется, что тот или иной задуманный продукт можно изначально улучшить, и уже эта обновленная идея ложится в основу будущего бизнеса.

В успешном осуществлении проекта и его эффективной эксплуатации заинтересованы все его участники, реализующие таким образом свои индивидуальные интересы:

- инвесторы получают возврат вложенных капиталов и предусмотренные дивиденды;
- владелец получает реализованный проект и доходы от его использования;
- команда проекта получает плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и повышение профессионального уровня;
- органы власти пополняют бюджет региона за счет сбора налогов со всех участников хозяйственной деятельности, а также удовлетворяют социальные и др. потребности на конкретной территории;
- потребители получают необходимые товары.

Мониторинг в ходе планирования, организации и реализации инвестиционных проектов позволяет легче преодолеть помехи и препятствия, связанные с внешними и внутренними факторами, характерными для России; нестабильная экономика; дефицит и ограниченность ресурсов; инфляция и возрастание стоимости проекта; возрастающая сложность осуществления проекта; усиление конкуренции; социальные проблемы и требования; требования потребительского рынка; возрастающие требования к качеству продукта.

Игнорирование таких изменений при управлении инвестиционными проектами приводит к **негативным результатам**:

- снижение доходов участников;
- превышение ранее установленных стоимости, продолжительности и сроков завершения проекта;
- возникновение штрафов за нарушение обязательств;
- расширение границ на потребляемые трудовые и материальные ресурсы;
- задержка введения инноваций;
- отставание в сроках выпуска новой продукции;
- поспешность и непродуманность в принятии решений;
- в увеличение сроков окупаемости проекта.

Особенности разработки бизнес-плана развития предприятия

Когда мы имеем дело с оценкой проекта развития предприятия, реализуемом на действующем предприятии, то необходимо выяснить влияние текущей

деятельности на результаты анализа проекта. А это, в свою очередь, зависит от целей анализа и от целого ряда факторов, из которых можно выделить следующие:

1. С какой точки зрения оценивается проект. Проект может оценивать само предприятие (его акционеры), внешний инвестор (новый акционер), банк или лизинговая компания (с целью определения возможности своего участия в его финансировании), и, наконец, проект могут рассматривать государственные учреждения, например в случаях, когда предполагается государственная поддержка проекта.

2. Сопоставимость масштабов предприятия и проекта. Возможна ситуация, когда сравнительно небольшое предприятие реализует масштабный проект и, наоборот, крупное предприятие осуществляет относительно небольшой проект.

3. Степень использования проектом активов предприятия. Проект может заключаться в изменении существующей технологии и быть, таким образом, полностью независимым, в т.ч. и территориально от действующего производства.

4. На какой стадии находится проект. Предприятие может выбирать проект из множества возможных, оно может проводить комплексную оценку проекта до начала его финансирования. И бывают случаи, когда необходимо оценить проект (для принятия каких-либо решений по поводу этого проекта) тогда, когда часть вложений уже сделана.

Методы оценки проектов, осуществляемых на действующем предприятии

Метод условного выделения. Лучше всего применим тогда, когда проект физически обособлен от предприятия и может рассматриваться независимо. Для этого проект, составляющий часть предприятия, условно представляют как отдельное юридическое лицо со своими активами и пассивами, выручкой и затратами. Метод позволяет оценить эффективность проекта и его финансовую состоятельность. При этом вопрос о финансовой состоятельности предприятия, осуществляющего проект, остается открытым. Возможны также погрешности в экономических расчетах, обусловленные сделанными предположениями о выделении проекта в отдельное предприятие. В частности, это относится к определению налогов, которые уплачиваются по результатам деятельности предприятия в целом, с учетом имеющихся льгот и результатов текущей деятельности предприятия.

Метод анализа изменений. Анализируются только изменения (приращения), которые вносит проект в показатели деятельности предприятия. Метод особенно удобен, когда суть проекта заключается в модернизации или расширении текущего производства. Причем суть проекта может заключаться как в росте выручки (от увеличения объемов или качества продукции), так и в уменьшении текущих затрат. Задача состоит в том, чтобы сравнить прирост чистых доходов предприятия объемом инвестиций, требуемых для обеспечения этого прироста. Главным достоинством метода является относительная простота подготовки исходных данных (в расчет закладываются только изменения параметров). Недостаток метода том, что он не позволяет оценить финансовую состоятельность предприятия, реализующего проект.

Метод объединения. Метод направлен на анализ финансовой состоятельности предприятия, осуществляющего проект, и не позволяет говорить об эффективности проекта. Особенно удобно использование метода, когда масштабы проекта сопоставимы с масштабами действующего производства. Метод предполагает построение финансового плана предприятия, осуществляющего инвестиционный проект. Это включает построение прогноза отчета о прибыли, отчета о движении денежных средств и прогнозного баланса предприятия, основанного на начальном балансе и закладываемых в финансовый план параметров. Сложность метода как раз и заключается в построении корректного финансового плана, привязанного к текущему финансовому положению предприятия с учетом имеющихся оборота капитала, кредитов и текущих задолженностей.

Метод наложения. Для оценки проекта этим методом сначала рассматривается собственно проект (метод условного выделения), анализируется его экономическая эффективность и финансовая состоятельность, затем готовится финансовый план предприятия без проекта, затем (на уровне базовых форм финансовой отчетности) совмещаются результаты по текущей деятельности предприятия и по проекту. На основе полученных совмещенных результатов делается вывод о финансовой состоятельности предприятия в целом, с учетом проекта. Достоинство метода — возможность получить ответы на все интересующие вопросы с различных точек зрения. Однако имеются и недостатки. Это громоздкость всех построений, условность отдельного от предприятия описания проекта (проект, связанный с модернизацией, изменением технологии действующего производства трудно поддается отдельному описанию) и некоторая искусственность в процессе наложения (не все функции обладают свойством аддитивности, например в том, что касается определения суммы налогов).

Метод сравнения. Суть метода заключается в том, что сначала, как и в методе объединения, описывается финансовый план предприятия, осуществляющего проект ("предприятие с проектом"), затем описывается действующее производство. Для оценки эффективности проекта необходимо сравнить чистые "доходы предприятия с проектом" с чистыми доходами "предприятия без проекта". Разница покажет эффект собственно от проекта. Достоинство метода — возможность комплексной оценки любого, а не только отделимого от предприятия проекта. Достоинством также является отсутствие условных построений, не нужно задумываться о том, как описать проект отдельно от предприятия. Недостаток, по сравнению с методом наложения, — отсутствие выводов о финансовой состоятельности собственно проекта (это может потребоваться при управлении проектами в крупных компаниях).

Особенности разработки бизнес-плана на предприятии АПК

Учесть специфические особенности АПК и сельского хозяйства как его центрального звена при написании:

- резюме,

- маркетингового плана,
- производственного плана,
- финансового плана,
- анализа рисков.

Практическое занятие по теме

Кэйс 1. При разработке бизнес-плана были определены следующие платежи и поступления по операционной деятельности:

Статья	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Поступления от операционной деятельности	50	150	200	300	300
Платежи от операционной деятельности	20	100	110	100	100
Денежный поток от операционной деятельности	30	50	90	200	200

Для финансирования данного проекта перед его стартом был взят кредит в размере 500 тыс. руб. на 23 месяцев под 14 % годовых на условиях единовременного возврата суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются раз в полгода по схеме сложных процентов. Кроме того, через 25 месяцев с момента старта проекта был взят еще один кредит в размере 100 тыс. руб. сроком на 14 месяцев по ставке 15 % годовых (проценты начисляются по схеме сложных процентов один раз в квартал; сумма долга и проценты перечисляются единовременно по завершению срока кредитного договора). На основании имеющейся информации составить план движения денежных средств.

Таблица – расчетная к кэйсу

Статья	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
(+) Поступления от операционной деятельности						
(-) Платежи от операционной деятельности						
Денежный поток от операционной деятельности						
(+) Поступления заемного капитала						
(-) Выплаты в погашение кредитов						
(-) Выплаты процентов по кредитам						

Денежный поток от финансовой деятельности						
(+) Остаток на начало периода						
Остаток на конец периода						

Определить, будет ли в каком-либо периоде предприятие иметь дефицит денежных средств.

Используя методы сценариев, рассчитать NPV по трем сценариям.

Оптимальный. Цена реализации товара в первый, второй и третий год составляет 120 руб. объем продаж за первый, второй и третий годы соответственно равен 300, 900 и 1300 штук. Инвестиции в проект были осуществлены до начала проекта и составили 90 тыс. руб. переменные затраты в каждом периоде равны 50 % от объема продаж в стоимостном выражении. Постоянные затраты в каждый период составляют 10 тыс. руб. Ставка дисконта - 11 %.

Наихудший. Цена реализации 119 руб., объем продаж (по трем годам) — 290 шт., 890 шт., 1290 шт. Первоначальные инвестиции — 95 тыс. рублей. ставка дисконта — 11,2 %. Переменные затраты — 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) — 10,5 тыс. руб.

Наилучший. Цена реализации 121 руб., объем продаж (по трем годам) — 310 шт., 990 шт., 1310 шт. Первоначальные инвестиции — 85 тыс. руб. ставка дисконта — 10,8 %. Переменные затраты — 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) — 9,5 тыс. руб.

Учитывая, что вероятности реализации сценариев составляют 80, 5 и 15% соответственно, определить среднее значение NPV, математическое ожидание, дисперсию, стандартное отклонение и коэффициент вариации (относительная мера риска). Сделать выводы о степени риска данного проекта.

Кэйс 2.

Используя учебный шаблон бизнес-плана, составьте и рассчитайте бизнес-план, сделайте выводы.

В работе должен быть представлен перечень разделов проектируемого бизнес-плана.

ОПИСАНИЕ

Полное наименование проекта: _____

Суть проекта: _____

Стадия готовности проекта: _____

Мероприятия: _____

Основные финансовые показатели проекта:

Наименование:	Единицы измерения	Значение
Общая стоимость проекта:	руб.	
собственные средства	руб.	
заемные средства (кредиты)	руб.	
государственные субсидии (грант МЭР)	руб.	
государственные субсидии (ГСЗН)	руб.	
субвенция (ГСЗН)	руб.	
прочие источники финансирования	руб.	
Чистая прибыль (за первый год проекта)	руб.	
Суммарный денежный поток (за первый год проекта)	руб.	
Рентабельность продаж	%	
Период окупаемости общих вложений	мес.	

Предпочтительная организационно-правовая форма: _____

Предпочтительная форма налогообложения проекта: _____

ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГИ)

Наименование продукции (услуги):

Краткое описание и основные характеристики:

ПЛАН МАРКЕТИНГА

SWOT – анализ факторов, влияющих на достижение целей программы и общая оценка проекта: _____

Потребители (целевая группа):

Доля рынка

Конкуренты:

Наименование	Характеристика		Выводы
	сильных сторон	слабых сторон	

План рекламных мероприятий:

№ п/п	Наименование*	Первый год (по кварталам), руб.				Итого, руб.:
		1 период	2 период	3 период	4 период	
Всего:						
1.	Пресса					
2.	Печатная продукция					
3.	Сайт компании					
4.	Баннер					
5.	Реклама в интернете					

Ценообразование:

№ п/п	Продукт (услуга)	Планируемая цена		Средняя цена (руб.)
		Диапазон цен		
		Мин.	Макс.	
1.				
2.				
3.				

План сбыта:

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Первый год (по кварталам) руб.				Итого, руб.
			1 период	2 период	3 период	4 период	
Всего:							
1.		Кол-во					
		Цена, руб.					
		Сумма, руб.					
2.		Кол-во					
		Цена, руб.					
		Сумма, руб.					
3.		Кол-во					
		Цена, руб.					
		Сумма, руб.					

Стратегия и каналы сбыта:

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

График подготовительного (инвестиционного) «0» периода проекта:

№ п/п	Наименование этапа	Ответственный (Ф.И.О.)	Время (недели)				
			1	2	3	4	5
1.							
2.							
3.							

Производственные площади и помещения

№ п/ п	Наименование	Первый год (по кварталам) руб.				Итого, руб.
		1 период	2 период	3 период	4 период	
Всего:						
<i>Производственные (в т.ч. торговые) помещения</i>						
1.	Арендная плата					
2.	Ремонтные работы					
3.	Коммунальные платежи					
<i>Офисные помещения</i>						
4.	Арендная плата					
5.	Ремонтные работы					
6.	Коммунальные платежи					

Капитальные вложения (оборудование):

№ п/п	Наименование, характеристика	Цена, руб.	Количество (ед.)		Итоговая стоимость, руб.
			имеется	требуется	
Всего:					

Статьи капитальных вложений в проект

Затраты предприятия

ПЛАН ПЕРСОНАЛА (в том числе затраты на оплату труда)

ФИНАНСЫ И ИНВЕСТИЦИИ

Период прогнозирования: один год с ежемесячной разбивкой.

Структура капитала

**Смета затрат по источникам финансирования подготовительного
(инвестиционного) «0» периода проекта**

Налоги и отчисления за первый год деятельности

№ п/п	Наименование	Первый год (по кварталам), руб.				Итого, руб.
		1 период	2 период	3 период	4 период	
1						
2						
3						

Самостоятельная работа по теме

Кейс- задачи

Пусть прогнозный баланс и план прибылей и убытков за два года реализации проекта имеют следующие значения:

Прогнозный баланс

Активы	1-й год,	2-й год,	Пассивы	1-й год,	2-й год,
	млн руб.	млн руб.		млн руб.	млн руб.
денежные средства	100	120	краткосрочная кредиторская задолженность	300	520
ценные бумаги	12	12	долгосрочная кредиторская задолженность	22	25
краткосрочная дебиторская задолженность	40	20	уставной капитал	205	95,84
запасы	150	200	нераспределенная прибыль	285	202,16
долгосрочная дебиторская задолженность	10	11	—	—	—
внеоборотные активы (с учетом амортизации)	500	480	—	—	—
<i>Итого</i>	812	843	<i>Итого</i>	812	843

План прибылей и убытков

Статья	1-й год, млн руб.	2-й год, млн руб.
выручка (без НДС и акцизов)	1205	1300
переменные издержки	800	1000
валовая прибыль	405	300
постоянные затраты	10	13
амортизация	20	20
проценты по кредитам	1	1,5
Прибыль от прогаж	374	265,5
прочие доходы	1	1
прочие расходы	0	0,5
прибыль до налогообложения	375	266
налог на прибыль	90	63,84
чистая прибыль	285	202,16

Определить показатели ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, рентабельности и сделать вывод об изменении финансового состояния предприятия.

ТЕМА 11. Оформление бизнес – плана, презентации и инвестиционные предложения

Особенности оформления бизнес-плана

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем резюме не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, т. е. информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии.

Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В разделе, посвященном товарам и услугам, описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовка раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках

данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела, посвященного анализу рынка и сбыта, – предоставить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы:

- 1) типы рынков, на которых действует фирма;
- 2) основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг;
- 3) факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка;
- 4) перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения;
- 5) реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу;
- б) реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- 1) насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям;
- 2) велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги;
- 3) какую часть рынка контролируют фирмы-конкуренты;
- 4) как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием;
- 5) что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.).

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане были указаны общая стратегия маркетинга, принятая в фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж.

Раздел «План производства» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь – убедить потенциальных партнеров, что

фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

- 1) характеристику производственного цикла;
- 2) анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры;
- 3) оценку необходимых факторов производства и динамику их изменения;
- 4) оценку поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.;
- 5) нормативные акты, касающиеся производства, а также влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия;
- 6) издержки производства и динамику их изменения.

В разделе, посвященном риску, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

- 1) перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;
- 2) организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- 3) программу страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие планово-отчетные документы:

- 1) оперативный план;
- 2) план доходов и расходов;
- 3) план движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе, касающемся вопросов финансирования, излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

- 1) средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;
- 2) источник инвестиций;

3) сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Рекомендации к оформлению бизнес-плана:

1) оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу преуспевающей фирмы, оно должно быть привлекательным, но неброским;

2) степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура и его наглядность, краткость. Оптимальным является объем бизнес-плана в 40-50 страниц;

3) в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Объем приложений не ограничивается;

4) стиль изложения должен отличаться простотой и отсутствием языкового и терминологического барьеров. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам;

5) информация бизнес-плана должна быть емкой, четкой и в то же время краткой (таблицы, графики и т. д.);

6) предложения и прогнозы бизнес-плана должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации;

7) точность финансовых расчетов – необходимое условие;

8) должны быть обсуждены риски компании;

9) бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

Презентация бизнес-плана

Когда у Вас на руках готовый бизнес-план, следующий шаг – это подготовка и проведение презентации Вашей бизнес-идеи. Во многом именно от того, насколько убедительной будет представление бизнес-плана инвестору, зависит дальнейшее развитие проекта.

Презентация – это официальное, торжественное представление вновь созданной компании, проекта, продукции перед СМИ, общественностью или потенциальными потребителями. В случае презентации бизнес-плана целевую аудиторию составляют инвесторы или сотрудники Вашей компании. Более пристального рассмотрения требует, конечно, первый случай. Именно от того, насколько эффективно пройдет презентация в глазах инвестора, зависит судьба проекта.

Отсюда вытекает, что основная цель Вашей презентационной деятельности убедить инвестора (кредитора) в том, что Вы сможете

реализовать предложенный проект. Для этого необходимо показать сильные стороны бизнеса и выгоды для инвестора, учитывая тот факт, что время для общения во многих случаях ограничено не более чем 20 минутами. За это время нужно успеть завязать диалог с потенциальными инвестором. Этому способствует понятная и логичная структура Вашей презентации. Бизнес-предложение представляет собой «выжимку» из бизнес-плана, отражающее его самые главные моменты.

Подготовка бизнес-предложения является одним из ответственных этапов работы с инвестором, в связи с этим основные правила подготовки эффективного бизнес-предложения следующие:

1. Потенциальный инвестор (партнер) должен услышать суть и выгоды проекта в первые 30 секунд презентации.
2. Акцент на ценности проекта.
3. Раздаточный материал (бизнес-предложение) – объем 2-3 страницы.
4. Четкая и понятная структура.

Основные шаги по подготовке презентации:

1. Детально проработать тему презентации.
2. Определить цели и задачи (что мы хотим получить в результате ее).
3. Изучить аудиторию (ее слабые и сильные стороны).
4. Продумать стратегию основной части презентации.
5. Подготовить вступление и заключение.
6. Продумать язык презентации.
7. Разработать наглядные материалы.
8. Организовать пространство (формализованное или неформальное пространство, наличие преград между вами и аудиторией).
9. Подумать о внешнем виде.
10. Прорепетировать презентацию.

Структуру презентации можно представить следующим образом:

1. Тема
2. Цели и задачи
3. Вступление (цель – заинтересовать аудиторию)
4. Основная часть (цель – информировать, убедить, мотивировать, показать выгоду для аудитории, привести доказательства (цифры, факты), сделать выводы)
5. Заключение (цель – побудить к действиям, подведение итогов и представление результата аудитории, выражение благодарности, ответы на вопросы аудитории)

Практическое задание по теме

Оформить бизнес-план, разделы которого сформированы на занятии по теме 10.

Бизнес-план при *создании собственного дела* должен включать следующие разделы:

- 1) общая характеристика фирмы (резюме);
- 2) характеристика товаров (услуг);
- 3) рынки сбыта товаров (услуг);
- 4) конкуренция на рынках сбыта;
- 5) план маркетинга;
- 6) план производства;
- 7) организационный план;
- 8) риски в деятельности фирмы;
- 9) финансовый план;
- 10) приложения.

Бизнес-план *инвестиционного проекта* должен включать следующие разделы:

- 1) вводная часть;
- 2) обзор состояния отрасли, к которой относится предприятие;
- 3) производственный план реализации проекта;
- 4) план маркетинга и сбыта продукции предприятия;
- 5) организационный план реализации проекта;
- 6) финансовый план реализации проекта;
- 7) оценка экономической эффективности затрат, осуществленных в ходе реализации проекта.

Самостоятельная работа по теме

Задачи для самостоятельного решения по теме

1. Какие ключевые области необходимо охватить при презентации бизнес-плана? Как можно повысить эффективность презентации?
2. В таблице представлена последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана. Укажите разделы бизнес-плана.

Таблица - Последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана
1. Оформление титульного листа	
2. Сбор и анализ информации о продукте	
3. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	
4. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	
5. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	
6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой и сбытовой политики	
7. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, сырьем и материалами, кадрами и другими ресурсами, определение затрат	

8. Разработка организационной структуры, штатного расписания, способов стимулирования персонала	
9. Расчет необходимого капитала, анализ и планирование основных финансовых показателей	
10. Определение источников финансирования, направленности и масштабы проекта, расчет эффективности	
11. Решение вопроса рисков и гарантий	
12. Решение вопросов правового обеспечения	
13. Разработка графика реализации проекта	
14. Составление резюме на проект	

4. Охарактеризуйте правовую, консалтинговую, информационную систему поддержки реализации бизнес-плана.

5. Укажите типичные ошибки, допускаемые при бизнес-планировании.

Тестовые задания по теме

1. Текущие инвестиции обслуживают:

- а) текущее воспроизводство;
- б) расширенное производство;
- в) государственные резервы.

2. Для каждого из приведенных ниже экономических понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующие определение:

- А) экономическая эффективность производства;
- Б) повышение эффективности производства;
- В) обобщаемый критерий экономической эффективности;

3. Годовой экономический эффект от повышения уровня эффективности производства:

- А) эффективность инвестиционных проектов;
- Б) коммерческая (финансовая) эффективность проекта;
- В) приведение затрат на реализацию инвестиционного проекта;
- Г) дисконтирование, или учет фактора времени;
- Д) частный дисконтированный доход;

4. Срок окупаемости инвестиций.

а) рост выпуска продукции с относительно меньшими затратами;

б) период времени, начиная с которого все затраты связанные с инвестиционным проектом покрываются суммарными результатами его осуществления;

в) соотношение экономического результата с обусловившими его затратами;

г) приведение неравноценных знаменателю – какому - либо одному моменту времени (расчетному году);

д) соотношение затрат и результатов, связанных с реализацией инвестиционных проектов, их оценка отбора для финансирования;

е) превышение дисконтированных проекта над затратами;

ж) максимум эффекта при заданных затратах или минимум затрат на достижение эффекта;

- з) соотношение финансовых затрат и результатов,
- к) обеспечивающее требующую норму доходности для непосредственных участников проекта;
- л) сумма экономии всех затрат по сравнению с прошлым периодом;
- м) сумма текущих затрат на производство и капитальные вложения, приведенных к единому моменту времени.

5. Какие признаки из перечисленных ниже относятся к инновационной деятельности:

- а) создание и использование интеллектуального продукта
- б) доведение новых оригинальных идей до реализации их на рынке в виде итогового товара
- в) производство новой продукции на предприятии

6. Кто является субъектом инвестиционной деятельности:

- а) государство; б) инвесторы; в) заказчики
- г) исполнительные органы; д) пользователи

7. Инвестиции – это вложения в.....

8. Рынок капиталов (финансовый рынок) – это механизм перераспределения денежных средств и капиталов междуи заёмщиками.

9.....инвестиции – помещение средств в финансовые активы.

10. Производственные процессы бывают:

- а) административные; б) трудовые
- в) вспомогательные; г) социальные; д) основные

10..... – целенаправленные действия персонала предприятия, который с помощью имеющихся у него в распоряжении знаний и средств производит пользующуюся спросом продукцию.

ТЕМА 12. Реализация бизнес-плана. Моделирование бизнес-процессов.

Моделирование бизнес-процессов

Осуществляется посредством построения модели (имитации) бизнес-процесса с применением современных технических средств и информационных технологий.

Вопросы к семинару

1. Какие ключевые области необходимо охватить при презентации бизнес-плана?
2. Как можно повысить эффективность презентации?
3. Охарактеризуйте правовую, консалтинговую, информационную систему поддержки реализации бизнес-плана.
5. Укажите типичные ошибки, допускаемые при бизнес-планировании.

Самостоятельная работа по теме

Тестовые задания по теме

1. В чем смысл перечисления списка учредителей на титульном листе бизнес-плана:
 - А) это интересно;
 - Б) это обязательное условие предоставления кредита;
 - В) возможная отрицательная репутация этих людей;
 - Г) правильного ответа нет.
2. Если список учредителей очень большой, как должны поступить составители бизнес-плана?
3. Каков приоритетный порядок расположения учредителей на титульном листе бизнес-плана:
 - А) в порядке алфавита;
 - Б) в порядке, отражающем долю в установленном капитале;
 - В) порядок в соответствии с учредительными документами;
 - Г) все ответы верны.
4. На какие вопросы должен дать ответы титульный лист бизнес-плана:
 - А) название и адрес фирмы;
 - Б) Ф.И.О. директора, телефон;
 - В) имена учредителей;
 - Г) возраст учредителей;
 - Д) доля учредителей в уставном капитале;
 - Е) адреса учредителей;
 - Ж) юридический адрес фирмы.
5. На какие еще существенные вопросы должен дать ответ текст титульного листа?
 6. Заявление о коммерческой тайне «работает»:
 - А) на составителя бизнес-плана;
 - Б) против составителя бизнес-плана;
 - В) постановка вопроса не правомерна.
 7. Рекомендованное количество строк на титульном листе бизнес-плана:
 - А) 50; Б) 25; В) 45; Г) 30; Д) таких рекомендаций нет.
 8. С чего начинается изложение содержательной части бизнес-плана?
 9. Резюме бизнес-плана пишется:
 - А) в начале работы над бизнес-планом;
 - Б) в середине над бизнес-планом;
 - В) в конце работы над бизнес-планом.
 10. Рекомендуемый объем текста резюме:
 - А) одна страница; Б) две страницы;
 - В) пять страниц; Г) десять страниц.
 11. Писать резюме лучше всего:
 - А) на английском языке;
 - Б) с использованием старославянских оборотов;

- В) консервативным деловым языком;
Г) с использованием слэнговых выражений.
12. Как Вы понимаете значение термина «Конспективная» форма изложения?
13. Где Вы используете данную форму?
- А) при написании рефератов;
Б) при написании курсовых работ;
В) при написании лекций.
14. С помощью какой формы изложения текста можно обеспечить «прорыв» в бизнес-планировании?
15. Приведите собственные примеры (два) изложения Ваших предложений в провоцирующей форме.
16. Как Вы понимаете значение термина «долгосрочная стратегия фирмы»?
17. Важную роль при разработке стратегических целей играют:
- А) текущие экономические показатели фирмы;
Б) посещаемость потребителей;
В) комплекс финансовых показателей;
Г) все показатели равны в одинаковой степени.
18. Надо ли «говорить» в резюме о том, что фирма на сегодняшний момент является вполне преуспевающей:
- А) да; Б) нет.
19. Надо ли «говорить» в резюме о сегодняшнем состоянии фирмы?
- А) да; Б) нет.
20. Анализ сегодняшнего состояния фирмы проводится в:
- А) в двух аспектах; В) в трех аспектах;
Б) его не надо проводить вообще.
21. С какими аналогичными показателями целесообразно сравнивать показатели работы Вашей фирмы:
- А) с мировыми стандартами; Б) с европейскими стандартами;
В) с показателями основных конкурентов;
Г) они не подлежат сравнению.
22. Ликвидность фирмы:
- А) это способность «платить» по местным налогам;
Б) это способность «платить» по налогам в федеральный бюджет;
В) это способность «платить» по всем видам платежей;
Г) правильного ответа нет.
23. Можно ли включать в текст резюме график динамики объемов продаж фирмы:
- А) да; Б) нет.
24. Следует ли в резюме проводить описание прогноза возможного изменения рынка, при внедрении на нем Вашего нового продукта (услуги)?
- А) это сделать необходимо; Б) это делать не обязательно;
В) это делать нельзя.

25. Что должно раскрывать оглавление бизнес-плана:

А) его назначение;

Б) его цель;

В) его содержание;

Г) его оформление.

26. Надо ли приводить в резюме перечисления достижений фирмы:

А) да; Б) нет; В) это не скромно.

ТЕМА 13. Современные технические средства и информационные технологии, применяемые при составлении разделов бизнес-плана

Обзор современных технических средств, информационных технологий и программных средств для автоматизации процесса бизнес-планирования

В процессе бизнес-планирования существенное место занимают расчеты динамических рядов достаточно широкого круга показателей.

Расчеты ведутся с учетом элементов прогнозирования, привлечения экспертных оценок будущего состояния того или иного финансового и производственно-экономического процесса не только на конечный момент реализации проекта, но и в варианте поквартального (помесячного) описания ситуации.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество бизнес-планов.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов. Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR (Computer model for reporting) и PROPSPIN (Project profile screening and preappraisal information system), созданные при ЮНИДО – Комиссии Организации Объединенных Наций по промышленному развитию; пакет «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) и пакет «Project Expert» фирмы «Про-Инвест Консалтинг».

Системы типа «Microsoft project», «Timt line» и «Primavera» предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта, включая длительность и затраты по его стадиям, и применяются в основном как системы управления проектами.

Пакет прикладных программ COMFAR существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран, и переведен на русский язык.

Пакет «Альт-Инвест» реализован как вычислитель на электронных таблицах и обладает всеми достоинствами и недостатками такого подхода.

Пакет «Project Expert» несколько отличается от вышеперечисленных продуктов. Системность при решении многих проблем, учет специфики национальных условий, мощная рекламная кампания позволяют сделать весомую заявку на лидерство этого программного продукта в данной области. Пакет рекламируется как средство подготовки бизнес-планов международного образца и в определенной мере отвечает декларируемой цели.

В основе пакетов COMFAR и «Альт-Инвест» лежит методика ЮНИДО по подготовке технико-экономических исследований.

Структура данных *пакета COMFAR* представлена такими основными блоками, как: общие капиталовложения – строительство, общие капиталовложения – производство, потребность в оборотном капитале, источники финансирования, таблицы движения денежных средств, отчеты о чистой прибыли, проектно-балансовые ведомости.

Расчеты можно проводить в любой валюте, выбрав соотношение ее с рублем. Пакет позволяет проследить отдельно иностранные и отечественные инвестиции, дает возможность расчета диверсифицированного производства. Есть возможность применения как линейного метода амортизации, так и ускоренного. При расчете производственных издержек пользователь задает годовой темп инфляции. Таким образом, отслеживаются все изменения ежегодных потоков наличности с учетом уплаты налогов, выплаты дивидендов и процентов по займам. Аналогичную структуру имеет пакет «Альт-Инвест». Оба пакета производят расчет финансовых потоков и имеют схожий перечень вычисляемых финансовых показателей, например чистого дисконтированного дохода, дохода на акционерный капитал, внутренней нормы доходности.

Пакет COMFAR реализован в виде трех программных блоков: ввода данных, расчетов, выдачи результатов. Кроме указанных блоков, в пакете представлены два дополнительных блока: графическое отображение информации, экономический анализ «затраты – выгода».

Графический блок дает возможность при помощи средств деловой графики строить диаграммы, которые позволяют принимать организационные и финансовые решения.

К достоинствам пакета COMFAR в части контрольной функции относится закрытость. В работу пакета нельзя вмешаться, что дает гарантию соответствия полученных результатов исходным данным с точки зрения добросовестности их обработки. Основной недостаток пакета COMFAR – невозможность существующими в системе средствами адекватно описать условия реализации проекта для страны с переходной экономикой.

В данной системе нет гибкого механизма задания инфляционного влияния на издержки и соотношения валют, не предусмотрены такие присущие российской экономике реалии, как задержки платежей.

Необходимо отметить также неполное соответствие налогового блока российскому законодательству: COMFAR позволяет прямо учитывать лишь те налоги, которые берутся и вычисляются от прибыли; расчет системы ориентирован только на фиксированный (годовой) период планирования (в период строительства, возможно, полгода); отсутствуют достаточно развитые средства для описания сетевого графика проекта, что приводит к необходимости дополнительно использовать программы Microsoft project, Nime Line и другие; невысокий уровень сервиса для пользователя.

Пакет «Альт-Инвест» реализован с использованием электронных таблиц Microsoft works или EXCEL и может работать в среде других распространенных табличных процессоров (SuperCalc4, Lotus 1-2-3, QUATTRO Pro). Это накладывает отпечаток на всю дальнейшую работу с ним. Достоинством пакета является то, что вся информация представлена на всем экране. Изменив значение показателей, пользователь мгновенно получает реакцию на свои действия.

«Альт-Инвест» реализован в русско– и англоязычном вариантах, предусматривает возможность расчетов в двух валютах. В «Альт-Инвесте» пользователь имеет непосредственный доступ к формулам, по которым происходят расчеты. К недостаткам такой организации можно отнести следующие: неудобство общения с таблицами в поисках нужных показателей – пользователь должен каждый раз рассматривать всю электронную таблицу или помнить ее координаты; сложность изменения формул, что требует от пользователя не только глубокого понимания их смысла, но и умения правильно программировать формулы на языке данной электронной таблицы; пользователь должен приложить значительные усилия, чтобы корректировать таблицы; наличие свободного доступа к формулам затрудняет возможность проверки достоверности выполненных расчетов; в пакете нет развитых средств для построения сетевого графика, а процессы выдачи результатов на печать или построения графиков требуют от пользователя специального обучения.

Пакет PROPSPIN представляет собой информационную систему предварительной оценки проектов. Он разработан представительством ЮНИДО в Вене в целях подготовки, исследования и анализа промышленных инвестиционных проектов. Как и COMFAR, PROPSPIN является лицензированным программным продуктом.

PROPSPIN предназначен для:

- 1) формулирования позиций инвестиционного проекта;
- 2) исследования последствий изменений выбранных параметров;
- 3) подготовки возможных сценариев, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта.

Отличительная черта PROPSPIN – его интегрированность.

Пользователь одновременно видит на экране и входные данные, и финансовый результат. Получаемый отчет представляет собой вариант финансового плана проекта с учетом выданных ограничений. Вместе с тем пакет не является средством проведения полного финансового анализа, а служит для быстрого выявления пригодных для дальнейшего рассмотрения вариантов. Таблицы, генерируемые системой, показывают основные физические и финансовые данные с точки зрения таких показателей, как норма доходности, период окупаемости, точка безубыточности. Если посредством анализа обнаруживаются слабые стороны финансовой структуры проекта, пользователь имеет возможность менять значения входных данных до тех пор, пока не будет найден такой набор параметров, который сделает проект приемлемым.

PROSPIN состоит из двух частей: блока ввода данных и генератора отчетов. В первом задаются начальные инвестиции, данные об исходных материалах, стоимость рабочей силы, комплектующих и др. Некоторые параметры могут приниматься по умолчанию.

PROSPIN представляет собой стандартный пакет, позволяющий провести предварительный финансовый анализ инвестиционного роста. Система может быть использована при составлении бизнес-плана только как вспомогательное средство.

В силу реализации в среде электронных таблиц пакет обладает всеми достоинствами и недостатками этого метода.

Пакет «Project Expert» – автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

Разработчик пакета фирма «Про-Инвест Консалтинг» длительное время является участником рынка программных проектов в области экономики и финансов. Она начала свою деятельность в 1989 г. как инвестиционный центр при АН СССР и сегодня имеет более 1500 пользователей «Project Expert» в России и за рубежом.

Успех российского программного продукта объясняется тем, что он полностью, в первую очередь методически, отвечает международным стандартам.

Используемые в системе методы соответствуют Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования, утвержденным Госстроем России, Минэкономики России, Минфином России и Госкомпромом России 31 марта 1994 г., а расчет показателей эффективности инвестиций и финансовых результатов осуществляется также в соответствии с требованиями методики ЮНИДО.

В настоящее время пакет распространяется в двух версиях: *Project Expert for Windows 4.1 (Business plan guide)*, предназначенный для планирования и анализа эффективности инвестиций; *Project Expert for*

Windows (Biz planner 4.2) – специальная версия для малого и среднего бизнеса.

В дополнение к этому пакету издана «Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана». Благодаря этой тетради любой предприниматель, даже не имеющий всей необходимой информации, может или самостоятельно, или при помощи специалистов подготовить бизнес-план, поскольку все таблицы одновременно являются входными данными для системы «Project Expert».

Как и в других системах расчета, в данном пакете предусмотрено объединение входных данных по смысловым блокам. Достаточно развернуто представлен налоговый блок.

«Project Expert» имеет средства, позволяющие провести детальный анализ проекта с учетом влияния на него общеэкономических факторов, характеризующих социально-экономическую среду, тенденций инфляции, соотношения курсов валют, динамики масштабов и структуры затрат на производство, включая сырье, материалы и комплектующие изделия, заработную плату управляющих и производственного персонала, стоимость основных фондов, особенности порядка и времени прохождения платежей за реализованную продукцию, общий инвестиционный климат, условия привлечения капитала, возможные изменения в системе налогов. Учитываются также факторы, определяющие рыночную и производственную стратегию проекта и влияющие на эффективность использования капитала: экспортные возможности; условия оплаты поставок сырья, материалов и комплектующих, используемых в производстве; требуемые объемы запасов готовой продукции на складе в зависимости от колебания рыночного спроса; запасы сырья, материалов и комплектующих изделий в зависимости от постоянства и надежности поставок.

«Project Expert» производит расчет финансовых показателей эффективности инвестиций, соответствующих международным стандартам. В версии «Business plan guide» рассчитываются и показатели финансового состояния (рентабельность, ликвидность, платежеспособность).

Пакет обеспечивает представление результатов финансового анализа в виде таблиц, диаграмм и графиков, которые могут быть выведены на печать. Пользователь может произвести интегральную оценку проекта по многим критериям. Оценивая программную реализацию, отметим, что пакет выполнен с использованием современного многооконного интерфейса. Расширенная система подсказок, удобное представление информации на экране, возможность общения с информацией и удобство вывода на печать позволяют утверждать, что пакет удовлетворяет требованиям, предъявляемым к программным продуктам такого класса. Вместе с тем возможны улучшения в сервисном обслуживании потребителя и графической реализации финансовых переменных.

Данная система позволяет автоматически провести анализ чувствительности инвестиционного проекта посредством варьирования

различных параметров (объема продаж, цены реализации продукции (работ, услуг), прямых производственных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования).

Для более качественной подготовки бизнес-плана проекта в дополнение к основному пакету пользователь может приобрести разработанный фирмой «Про-Инвест Консалтинг» пакет, содержащий модули «Project Risk» и «Project Questionnaire».

Являясь самостоятельными программными продуктами, модули дополняют «Project Expert for Windows» до системы, обеспечивающей полную организационно-технологическую поддержку инвестиционного процесса.

В модуле «Project Risk» предусмотрены средства, которые позволяют экспертам в диалоговом режиме проанализировать риск проекта, выделить факторы наибольшего риска и прокомментировать причины их возникновения. При помощи специальных средств модуля создается необходимый перечень факторов риска, учитывающий специфические условия реализации проекта.

«Project Risk» содержит три раздела, охватывающие все периоды реализации проекта: подготовительный период, период производства, период сбыта. При проведении анализа эксперт определяет уровень риска по всем факторам опросного листа. Программа позволяет выводить результаты анализа и опросные листы на принтер или формировать файл для печати в MS Winword.

«Project Questionnaire» позволяет произвести качественную экспертизу инвестиционного проекта, рассчитать интегральный показатель уровня по эффективности.

Фирма «Про-Инвест Консалтинг» развивает систему «Project Expert» в двух направлениях: для малого и среднего бизнеса (доступно любому предприятию), а также в виде специальной версии индивидуальной поставки для крупных корпораций.

Главной задачей второго варианта системы, реализуемого на базе версии 5.0 «Project Expert» (система планирования и управления проектами), является моделирование и оценка действий многопрофильного с широким ассортиментом выпускаемой продукции предприятия, действующего на нескольких рынках. При определенных условиях эта система может использоваться и региональными органами власти для решения многофункциональных задач социально-экономического развития региона, города.

«Project Expert» занимает промежуточное положение на рынке между программами, осуществляющими управление проектами («Microsoft Project», «Time line» и др.), и мощными комплексами по корпоративному планированию и управлению (SAP, BAAN и др.). Последние, как правило, устанавливаются на рабочих станциях и стоят десятки тысяч долларов.

Некоторые из них (SAP) уже проникли на российский рынок и довольно активно на нем распространяются.

В практике бизнес-планирования могут быть также широко использованы ресурсы и средства Интернета на всех стадиях подготовки бизнес-плана, таких как:

- 1) формирование бизнес-идеи;
- 2) исследование товарных рынков;
- 3) исследование фирменной структуры рынка;
- 4) изучение потребителей;
- 5) формирование товарной политики, разработка концепции новых товаров;
- 6) сервисное обслуживание;
- 7) формирование гибкой стратегии ценообразования;
- 8) реализация товаров через Интернет;
- 9) применение платежных систем Интернета;
- 10) реклама;
- 11) связи с общественностью;
- 12) совершенствование систем внутренних и внешних коммуникаций;
- 13) реклама бизнес-плана;
- 14) презентация бизнес-плана;
- 15) проведение переговоров с партнерами и инвесторами.

В последнее время в связи с высокими потребностями рынка и постоянным обновлением технического и программного компьютерного обеспечения появляются более совершенные версии существующих программных продуктов и принципиально новые продукты.

Алгоритм составления бизнес-плана проекта, реализованный в Project Expert

В программе собрано все необходимое для автоматизации процессов ввода и обработки данных, проведения расчетов, а также анализа эффективности проекта на основе общепринятых финансовых показателей.

Последовательность процедур

1. Ввод исходных данных по всем позициям общего раздела и производственного плана (обратите внимание: мы не вводим данные в финансовый план). Необходимо отметить, что исследования объемов трудозатрат по подготовке и обработке исходных данных для комплексной оценки инвестиционного проекта занимают от 50% до 90% общих трудозатрат по разработке бизнес-плана.

2. Проведение расчетов с целью определения потребности в капитале.

3. Для формирования капитала необходимо выполнить следующие действия:

- ввести данные о собственном капитале
- провести уточняющий расчет баланса наличных средств (с учетом ставки дисконтирования);

- определить значение и сроки дефицита капитала. Если в какой-либо период времени баланс наличности принимает отрицательное значение, то это означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала;
- ввести данные о дополнительном собственном или заемном капитале;
- провести уточняющий расчет баланса наличных средств;
- повторять цикл до получения бездефицитного баланса наличности.

4. Провести полный расчет показателей эффективности проекта.

5. Проанализировать результаты и при наличии свободного капитала сформировать стратегию его распределения (депозит и дивиденды).

6. Провести анализ чувствительности проекта путем варьирования исходных данных и определения степени слияния на финансовый результат проекта.

7. Сформировать и распечатать отчет о целесообразности осуществления проекта.

Вопросы к семинару по теме

1. Обзор основных программных продуктов, используемых в бизнес-проектировании («Альт-Инвест», «ИНЭК-Аналитик», «Project Expert», «Prime Expert»).

2. Основные пакеты прикладных программ (ППП) автоматизации расчетов при составлении бизнес-планов.

3. Характеристика ППП «Альт-Инвест».

4. Назначение аналитической системы Project Expert.

5. Разделы программы Project Expert.

6. Подготовка составления бизнес-проекта и последовательность работы в ППП Project Expert.

Дидактический материал по теме

1. Пусть прогнозный баланс и план прибылей и убытков за два года реализации проекта имеют следующие значения:

Прогнозный баланс

Активы	1-й год, млн руб.	2-й год, млн руб.	Пассивы	1-й год, млн руб.	2-й год, млн руб.
Денежные средства	100	120	Краткосрочная кредиторская задолженность	300	520
Ценные бумаги	12	12	Долгосрочная кредиторская задолженность	22	25
Краткосрочная дебиторская задолженность	40	20	Уставной капитал	205	95,84
Запасы	150	200	Нераспределенная прибыль	285	202,16
Долгосрочная дебиторская	10	11	—	—	—

задолженность					
Внеоборотные активы (с учетом амортизации)	500	480	—	—	—
<i>Итого</i>	812	843	<i>Итого</i>	812	843

План прибылей и убытков

Статья	1-й год, млн руб.	2-й год, млн руб.
Выручка (без НДС и акцизов)	1205	1300
Переменные издержки	800	1000
Валовая прибыль	405	300
Постоянные затраты	10	13
Амортизация	20	20
Проценты по кредитам	1	1,5
Прибыль от продаж	374	265,5
Прочие доходы	1	1
Прочие расходы	0	0,5
Прибыль до налогообложения	375	266
Налог на прибыль	90	63,84
Чистая прибыль	285	202,16

С помощью программных средств определить:

- показатели ликвидности,
- финансовой устойчивости,
- оборачиваемости,
- рентабельности,
- сделать вывод об изменении финансового состояния

предприятия.

2. По результатам мозгового штурма были определены следующие диапазоны параметров инновационного проекта:

- длительность проекта составит 3 года;
- ставка дисконтирования — от 15 до 16 %;
- выручка в первый год — от 0 до 100 тыс. руб.; во второй год — от 100 до 200 тыс. руб.; в третий год — от 200 до 500 тыс. руб.;
- затраты в каждом периоде составят от 70 до 100 тыс. руб.;
- требуемый объем инвестиций — от 50 до 200 тыс. руб.

Определить риск проекта на основе коэффициента устойчивости проекта.

Вопросы к коллоквиуму

1. Особенности разработки инвестиционного бизнес-плана
2. Особенности разработки бизнес-плана развития предприятия
3. Особенности разработки бизнес-плана на предприятии АПК
4. Особенности оформления бизнес-плана
5. Презентация бизнес-плана

6. Реализация бизнес-плана
7. Моделирование бизнес-процессов.
8. Современные технические средства и информационные технологии, применяемые при составлении разделов бизнес-плана
9. Обзор современных технических средств, информационных технологий и программных средств для автоматизации процесса бизнес-планирования
10. Алгоритм составления бизнес-плана проекта, реализованный в Project Expert
11. Что представляет собой пакет Project Expert и какова область его применения?
12. В чем состоят основные преимущества пакета Project Expert?
13. Что понимают под финансовыми моделями и в чем заключаются их особенности?
14. Каковы основные функции Project Expert?
15. Назовите основные задачи, которые можно решать с помощью Project Expert.
16. Перечислите основные разделы в структуре Project Expert.
17. Какие модули включены в состав отдельных разделов и каковы их функции?
18. Назовите последовательность шагов при работе с Project Expert.

Самостоятельная работа по теме

Задачи для самостоятельного решения по теме

Рассчитать основные показатели бизнес-плана по созданию нового сельскохозяйственного предприятия с помощью программных средств.

Тестовые задания

1. Каждому элементу первого столбца подберите соответствующий элемент второго и запишите выбранные буквы в бланк под соответствующими цифрами

Дайте характеристику составляющих элементов разделов бизнес-плана

1. Обзор и краткие выводы	А) Стадия развития, трудности риск, разработка продукции в будущем
2. Маркетинг	Б) Цель плана, потребности в финансах, краткое описание бизнеса, выдержки из основных финансовых положений
3. План и развитие	В) Маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и продвижение продукции на рынке

2. Перечислить пакеты прикладных программ бизнес-планирования:
3. Дать перечень решаемых задач Project Expert
4. Аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в котором описываются все основные аспекты будущего

коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться и определяются способы решения этих проблем-

5. Стратегический план это:

А) долгосрочный план, предусматривающий набор перспективных целей, формирование миссии и стратегий деятельности организации;

Б) перспективный план, предусматривающий формирование миссии, перспективных целей и набор альтернативных вариантов поведения (стратегий) организации на каждый из возможных вариантов развития её внешней среды;

В) план поведения организации в среде окружения, разработанный, как правило, на год;

Г) процесс научного обоснования прогноза движения финансовых ресурсов и финансовых отношений на определенный период.

6. Какие инвестиционные решения относятся к разряду основных решений:

А) вложение в ценные бумаги;

Б) создание основного капитала;

В) формирование оборотного капитала;

Г) распределение прибыли.

7. Чистая дисконтированная стоимость – это:

А) текущая стоимость тех денег, которое предприятие должно получить в будущем;

Б) изменения, которые приносит проект в показатели деятельности предприятия;

В) показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках инвестиционного проекта;

Г) сравнение чистых доходов предприятия с проектом с чистыми доходами предприятия без проекта.

8. Привлечение денежных средств (ссуд, кредитов) является функцией бизнес-плана:

А) внутренней;

Б) внешней;

В) текущей;

Г) генеральной.

9. В разделе бизнес-плана «Структура предприятия. Управление. Персонал» Вы не должны отражать:

А) организационную структуру предприятия;

Б) численность управленческого персонала;

В) количество оборудования и размер производственных площадей;

Г) права, обязанности и функции работников.

10. Алгоритм составления бизнес-плана проекта, реализованный в Project Expert, содержит следующие действия:

А) проанализировать результаты и при наличии свободного капитала сформировать стратегию его распределения (депозит и дивиденды);

Б) сформировать капитал;

В) проведение расчетов с целью определения потребности в капитале;

Г) провести полный расчет показателей эффективности проекта.;

Д) провести анализ чувствительности проекта путем варьирования исходных данных и определения степени слияния на финансовый результат проекта;

Е) сформировать и распечатать отчет о целесообразности осуществления проекта;

Ж) ввести исходные данные по всем позициям общего раздела и производственного плана.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Жариков, В.Д. Основы бизнес-планирования в организации: учеб. пособие /В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. – М.: Кнорус, 2016. – 200 с. - ISBN 978-5-406-05045-3.

2. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование: учебник / А. М. Лопарева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 273 с. — ISBN 978-5-534-13541-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/475874> (дата обращения: 30.06.2021). — Режим доступа: по подписке ПримГСХА. — Текст: электронный.

3. Николаева, А. В. Бизнес-планирование: учеб. пособие / А. В. Николаева. — Иркутск: ИрГУПС, 2019. — 112 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/157931> (дата обращения: 30.06.2021). — Режим доступа: по подписке ПримГСХА. — Текст: электронный.

Дополнительная литература

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Баринов.— М.: ИНФРА-М, 2015.— 272 с. - ISBN 978-5-00091-082-5.

2. Бизнес - планирование: учебник / Л.В. Бобков [и др.]; под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля.— М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015.— 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1.

3. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — М.: Юрайт, 2021. — 435 с. — ISBN 978-5-9916-8377-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/469221> (дата обращения: 30.06.2021). — Режим доступа: по подписке ПримГСХА. — Текст: электронный.

4. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 483 с. — ISBN 978-5-534-13182-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/470376> (дата обращения: 30.06.2021). — Режим доступа: по подписке ПримГСХА. — Текст: электронный.

Жуплей Ирина Викторовна

Жуплей, И.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Подписано в печать _____ 2021 __ Формат 60x90 1/6. Бумага писчая.
Печать офсетная. Уч.-изд.л __. Тираж __ экз. Заказ __

ФГБОУ ВО Приморская ГСХА

Адрес: 692510, г. Уссурийск, пр-т Блюхера, 44

Участок оперативной полиграфии ФГБОУ ВО Приморская ГСХА

692519, г. Уссурийск, ул. Раздольная, 8а