** **

**Проект Еврокомиссии Темпус**

**« Разработка и введение устойчивых структур по воспитанию**

**предпринимательского духа в Российской Федерации и Таджикистане»**

**М О Д У Л Ь**

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Душанбе 2012**

**Российско – Таджикский (Славянский) университет**

**ТЕМПУС**

**Проект Еврокомиссии Tempus**

**«Разработка и введение устойчивых структур по воспитанию предпринимательского духа в Российской Федерации и Таджикистане»**

**М О Д У Л Ь**

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Автор-разработчик: Асророва Зулфия**

**Материалы разработаны в рамках ТЕМПУС - проекта**

**Проект финансируется при поддержке Европейской Комиссии**

**Душанбе 2012**

**Российско-Таджикский (славянский) университет**

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ПО МОДУЛЮ

«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

Целевая группа: учителя, учащиеся.

Содержание: теория по отдельным темам модуля;

 информация / содержательная основа дидактических

 материалов.

Разработка: информационный текст на уровне среднего образования,

 включая структуры и иллюстративные примеры.

**Содержание**

[АННОТАЦИЯ](file:///C%3A%5CUsers%5C%D0%90%D1%81%D1%80%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%5CAppData%5CLocal%5COpera%5COpera%5Ctemporary_downloads%5C1.doc#_Toc213236471)

## Тема 1. Бизнес-план и его роль в экономической деятельности предприятия

## 1.1 Понятие и сущность бизнес-плана

## 1.2 Цели и задачи бизнес-плана

## 1.3 Принципы бизнес-планирования

## 1.4 Анализ типичных ошибок и недостатков в бизнес-планировании

## Тема 2. Классификация бизнес-планов и основные методики бизнес-планирования

## 2.1 Классификация бизнес-планов

## 2.2 Общая характеристика основных методик бизнес-планирования

## Тема 3. Этапы разработки бизнес-плана

## 3.1 Выбор идеи и первоначальный этап бизнес-планирования

## 3.2 Разработка структуры бизнес-плана

## 3.3 Резюме – главный раздел бизнес-плана

*Тема 4. Анализ рынка и план маркетинга*

4.1 Анализ рынка и стратегия маркетинга

### 4.2 Оценка рынка сбыта

4.3 Анализ конкурентов

### 4.4 Возможные рыночные стратегии предприятия

4.5 План маркетинговых действий на рынке

*Тема 5. Производственный план*

Тема 6. План организации и менеджмента

## Тема 7. Финансовый план

7.1 Содержание финансового плана

### 7.2 Понятие и классификация рисков

### 7.3 Управление рисками

### 7.4 Анализ безубыточности

### 7.5 Стратегия финансирования

### 7.6 Расчет эффективности бизнеса

Тема 8. Анализ и оценка бизнес-плана

### 8.1 Общая последовательность анализа бизнес-плана

### 8.2 Предварительная стадия разработки и анализа бизнес-плана

### 8.3 Анализ коммерческой выполнимости проекта

### 8.4 Технический анализ

### 8.5 Финансовый анализ

8.6 Экономический анализ

## Рекомендуемая литература

Список Internet-источников

### АННОТАЦИЯ

Модуль «Бизнес-планирование» формирует у будущего специалиста-экономиста практические навыки разработки бизнес-плана. Целью модуля является формирование у учащихся специальных знаний об основных методиках бизнес-планирования, финансового прогнозирования, подходах к оценке эффективности и рисков инвестиционных проектов, навыков разработки бизнес-плана.

Изучение дисциплины предусматривает помимо лекционного материала, проведение семинарских и практических занятий, а так же самостоятельную работу учащихся над отдельными темами и вопросами модуля.

Самостоятельная работа учащихся состоит в знакомствес учебной, научной литературой и материалами периодических изданий по вопросам основы разработки бизнес-плана.Наряду с этим самостоятельная работа учащихся по дисциплине включает разработку и обоснование группового проекта – бизнес-плана. Этот вид работы носит наиболее творческий характер и позволяет студенту продемонстрировать не только свои знания, но и проявить аналитические способности.

Модуль содержит основной теоретический и дидактический материал.

###

## Тема 1. Бизнес-план и его роль в экономической деятельности предприятия

## 1.1 Понятие и сущность бизнес-плана

В условиях рыночных отношений сохраняется актуальность планирования деятельности предприятия. В настоящее время в Таджикистане особую актуальность приобретают обоснование и разработка стратегии социально-экономических преобразований с четким определением целей, приоритетов и этапов.

Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Деятельность предприятия без плана есть реакция на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления. «Собственник предприятия, который неудачно планирует, планирует неудачу».

Наиболее совершенной формой планирования в условиях рынка является бизнес-планирование.

Бизнес-план – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее.

Таким образом, бизнес-план представляет собой модель деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики – бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии безубыточности и необходимого уровня рентабельности.

Грамотно разработанный бизнес-план, позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы; используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования деятельности.

Первоначально бизнес-план рассматривался лишь как инструмент, позволяющий привлечь иностранные инвестиции; на сегодняшний же день необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне и используется для обоснования деятельности всех предпринимательских структур.

**Условия получения желаемых результатов**

Менеджеры единой структуры управления объектом (предприятием, муниципальным образованием, территорией и т.д.)

Результаты

Результаты

План и его хорошее исполнение

(Хороший план + Хорошее его исполнение) **∙** Удовлетворенность менеджеров = Желаемые

 результаты

Рисунок 1. Условия получения желаемых результатов.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Составление и реализация плана – непрерывный процесс, который может быть наглядно представлен следующей схемой (см. рис. 2).

План развития бизнеса

(цели, задачи, средства решения)

Контроль эффективности планирования

(проверка действенности плана)

Оценка достигнутых результатов

(сравнение результатов с планом)

Действие

(принятие решений, реализация намеченного в плане)

Рисунок 2. Схема составления и реализации плана.

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

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

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

1. Понимания общего состояния дел на данный момент;
2. Представления того уровня, который вы собираетесь достичь;
3. Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнейшую перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Итак, бизнес-план – это:

* краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса;
* рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;
* развернутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов;
* документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости;
* результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей развития;
* система доказательств, убеждающая инвестора в выгодности проекта;
* прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности;
* развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду, путем получения ценного опыта планирования.

## 1.2 Цели и задачи бизнес-плана

Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

Цель становится задачей, если указан срок ее достижения и заданы количественные характеристики желаемого итога. Цель реализуется путем решения ряда задач.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

* определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
* сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
* выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
* оценить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
* определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
* обеспечить жизнеспособность своей фирмы в условиях жесткой конкуренции;
* добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
* оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
* предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана;
* получить необходимые инвестиции (в этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса);
* прорекламировать предлагаемый бизнес, создавая деловую репутацию.

## 1.3 Принципы бизнес-планирования

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования:

* непрерывность;
* эластичность и гибкость;
* единство и полнота (системность);
* точность и детализация;
* экономичность;
* оптимальность;
* связь уровней управления;
* участие;
* холизм (сочетание координации и интеграции).

Принятие решения о разработке проекта

Принятие решения о разработке бизнес-плана

Разработка системы финансового обеспечения разработки бизнес-плана и открытие финансирования

Создание группы разработки бизнес-плана

Формулировка целей бизнес-плана

Сбор исходных данных

Выбор методики расчета и компьютерных систем

Проведение необходимых технико-экономических расчетов

Приобретение информации и услуг специализированных фирм

Экспертиза бизнес-плана с привлечением внешних экспертов

Утверждение бизнес-плана

Организация и проведение презентации бизнес-плана

Проведение переговоров с потенциальными партнерами по реализации бизнес-плана

Внесение корректив в бизнес-план с учетом предложений партнеров

## Определение степени участия партнеров в реализации бизнес-плана

Согласование условий с партнерами и оформление договорных отношений

Утверждение бизнес-плана

Осуществление программы работ в рамках выполнения бизнес-плана

Рисунок 3. Порядок и особенности разработки бизнес-план

Таблица 1 – Основные принципы бизнес-планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Принципы планирования | Содержание |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Непрерывность | Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем:1) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов;2) скользящего планирования – по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы. |
| 2. | Эластичность и гибкость | Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем:1) введения плановых резервов по основным показателям;2) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных;3) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды;4) использования альтернативных планов. |
| 3. | Единство и полнота (системность) | Системность достигается тремя способами:1) наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования;2) все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития;3) включения в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений. |
| 4. | Точность и детализация | 1) любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели;2) по мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы. |
| 5. | Экономичность | 1) расходы на планирование должны соизмеряться с получаемым от него выгодами;2) вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений. |
| 6. | Оптимальность | 1) на всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений;2) выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях. |
|  |
| 7. | Связь уровней управления | Достигается тремя способами:1) детализацией планов «сверху-вниз»;2) укрупнением планов «снизу-вверх»;3) частичным делегированием полномочий. |
| 8. | Участие | 1) активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения;2) планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других. |
| 9. | Холизм (сочетание координации и интеграции) | Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях. |
| 10. | Вариантность | Разработка нескольких альтернативных вариантов плана: оптимистического, пессимистического, консервативного и др. |
| 11. | Социальная ориентация | Предусматривает:1) социальное развитие коллектива;2) обеспечение экологичности, безопасности и эргономичности выпускаемых товаров. |
| 12. | Адекватность | Соответствие плановых показателей реальной ситуации достигается:1) увеличением числа учитываемых факторов;2) повышением точности (обоснованности) прогнозов. |

Основополагающие принципы планирования тесно связаны между собой, в конечном счете, ориентируют предпринимателей на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально-экономических результатов предприятия. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования проекта и его последовательной реализации.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время в Таджикистане первоочерёдной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнёров. Необходимость бизнес-плана можно выразить в виде следующего рисунка

#### Бизнес-план

Оценка состояния предприятия (ситуационный подход)

Направления развития (желаемое состояние)

Способы достижения цели

Оценка затрат ресурсов и финансовых результатов

* миссия
* цели и задачи
* основные параметры преимущества
* инвестиции
* инновации
* менеджмент

- маркетинг

Рисунок 4. Схема назначения и основные элементы бизнес-плана

Бизнес-план должен содержать информацию следующего содержания:

* цели бизнес-плана;
* характеристика сути предлагаемого проекта;
* описание предприятия, продукции (услуг);
* оценка возможностей предприятия – производственных, материальных, финансовых, трудовых;
* учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);
* потребность в материально-технической и финансовой поддержке извне;
* система (схема) управления производственно-хозяйственной деятельностью контроля за ее функционированием.

Необходимо особо отметить, что бизнес-план пишется на перспективу, и составлять его следует на 3-5 лет вперед, при этом для первого года основные показатели следует рассматривать в месячной разбивке, для второго - поквартально и, лишь начиная с 3-го года, следует ограничиться годовыми показателями.

## 1.4 Анализ типичных ошибок и недостатков в бизнес-планировании

Анализ недостатков при осуществлении бизнес-проектов позволяет выявить типичные ошибки.

Рассмотрим некоторые типичные ситуации.

*1.Неполный анализ существующего состояния и недостаточное обоснование требований к проекту не позволяют раскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения*.

*2.Нечетко определены цели проекта.* Очень быстро можно назвать цели, но редко они обоснованно определены и документированы.

Нужно проверить:

* на каких данных базируется определение цели;
* к какому горизонту планирования относятся цели;
* какую пользу принесет достижение цели;
* какие сроки и затраты следует задать.

Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы и заданные параметры должны быть выполнимы.

*3.Недооценивать риск и смиряться с судьбой.*

Каждый проект содержит риск в отношении результата, сроков, расходов и др., поэтому важно ответить на вопросы:

* как выявляется, определяется и оценивается риск?
* что можно сделать для его уменьшения?
* как следует применять отчисления в резервный фонд, если имеет место риск?

## Тема 2. Классификация бизнес-планов и основные методики бизнес-планирования

## 2.1 Классификация бизнес-планов

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему и по содержанию. Любой бизнес-план должен давать убедительные ответы для самого предпринимателя и его возможных партнеров, по крайней мере, на пять основных вопросов (см. рис. 5).

**Назначение бизнес-плана и его основные элементы**

 6 5

5. Оценка затрат ресурсов и финансовых результатов

1.Что делать?

 1

 4

Какая доходность проекта? (прибыльность, окупаемость затрат)

Для кого производить? (потребители)

Как производить? (техника, технология, организация, ресурсы)

Сколько производить?

(размер производства)

Что производить? (товары, услуги)

* Внешняя макро- и микросреда
* Внутреннее состояние и возможности

2. Оценка современного состояния предприятия (ситуации)

* миссия
* цели и задачи
* основные параметры
* преимущества

3. Направление развития (желаемое состояние)

* инвестиции
* инновации
* менеджмент
* маркетинг

4. Способы достижения цели

Бизнес-план

 2 3

Рисунок 5. Назначение бизнес-плана и его основные элементы

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Их можно классифицировать по различным основаниям. Приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность.

Выделены следующие основания классификации бизнес-планов:

* тип плана – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется план;
* класс плана – по составу и структуре плана и его предметной области;
* масштабы – по размерам плана, численности его участников и степени влияния на окружающий мир;
* длительность – по продолжительности периода осуществления плана;
* по объектам бизнеса.

Характеристика основных видов планов, сгруппированных по первым четырем основаниям, представлена в таблице 2.

**Таблица 2 – Классификация бизнес-планов**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии классификации | Вид бизнес-плана |
| Тип плана | Технический, организационный, экономический, социальный, смешанный |
| Класс плана | Монопланы – отдельные планы различного типа, вида и масштаба. Мультипланы – комплексные планы, состоящие из ряда монопланов и требующие применения многопланового управления. Мегапланы – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, состоящие из ряда моно- и мультипланов |
| Масштабы плана | Малый, средний, крупный, очень крупный. Это разделение условное. Масштабы планов можно конкретизировать – межгосударственный, международный, национальный (государственный), межрегиональный и региональный, межотраслевой и отраслевой, корпоративный, ведомственный, план одного предприятия |
| Длительность плана | Краткосрочный (до трех лет), среднесрочный (от трех до пяти лет), долгосрочный (свыше пяти лет) |

Источник: [16]

Широкое распространение в экономической литературе получила классификация бизнес-планов по объектам бизнеса. Согласно данной классификации бизнес-планы, разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему) (см. рис.4).

**Типология бизнес-планов по объектам бизнеса**

Бизнес-план

по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения)

по предприятию

по новому

действующему

развитие

финансовое оздоровление

всего предприятия

производственного подразделения

Рисунок 6. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Источник: Бринк И. Ю., Савельева Н. А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий и имеет свою особую структуру и логику изложения. Он создается в обязательном порядке и служит:

* для выработки стратегии выживания предприятия;
* составления плана проведения реорганизационных процедур;
* организации управления предприятием в условия кризиса или в его предвидении;
* обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

Большая часть бизнес-планов носит *инвестиционный (затратный) характер*. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-плана, зависит от всех перечисленных оснований их классификации, прежде всего от масштаба и длительности.

К *инвестиционным* обычно относят планы или проекты, главной целью которых является вложение средств в различные виды бизнеса для получения прибыли. В этой группе бизнес-планов выделяют инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем.

Инвестиционные проекты можно дифференцировать по ряду классификационных признаков:

1. По масштабу (размеру) различают:
* малые проекты, которые невелики по объёму. Это, например, создание опытно-промышленных установок, строительство небольших зданий, сооружений, предприятий небольшой мощности;
* мегапроекты - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью, выделенными для реализации ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Они могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми.
1. По срокам реализации выделяют:
* краткосрочные проекты (на срок до 3-х лет);
* среднесрочные проекты (на срок от 3-х до 5-ти лет);
* долгосрочные проекты (на срок свыше 5-ти лет).
1. По степени ограниченности используемых ресурсов выделяют:
* проекты, для которых заранее не устанавливаются ограничения по ресурсам (например, проекты стратегического характера);
* проекты с ограничением по некоторым видам ресурсов (по времени исполнения проекта;
* проекты с ограничением по многим видам ресурсов (по времени, стоимости проекта, его трудоёмкости и т.д.)

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии. Бизнес-планы ориентированы, прежде всего, на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

Близок к бизнес-плану и такой привычный ранее таджикским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). Но главное отличие бизнес-плана – в его стратегической направленности, предпринимательском характере, гибком сочетании производственного, технического, финансового и рыночного аспектов деятельности на основе внутренних возможностей организации и внешнего окружения.

## 2.2 Общая характеристика основных методик бизнес-планирования

Для разработки бизнес-плана используются методики или пособия, выбор которых для инициаторов проекта сейчас достаточно широк. Многих из них объединяет следующее:

* в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов);
* в общих чертах говорится о том , как и что нужно написать в каждом разделе;
* приводятся примеры написания бизнес-плана;
* в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;
* рассчитаны на руководителей, которые должны изучить методики и целый ряд со­путствующей литературы, собрать информацию по общей схеме и, исходя из общих рекомендаций, разработать бизнес-план.

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от многих факторов. Среди них можно отметить:

* величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность);
* является ли целью написания бизнес-плана получение банковского кредита (коммер­ческие банки не имеют единого подхода к разработке бизнес-планов и, почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в ко­торую закладывает свои требования);
* разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам либо для преобразования государственных (арендных) предприятий (предприятие приватизируется);
* планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса (разработается бизнес-план на основе глубоких маркетинговых исследований для внутреннего пользования, с учетом рисков, связанных с реализацией проекта и выводами о реальной эффективности планируемых инвестиций, а также разрабатывается [модель проекта](http://merchantconsult.com/finance/index.htm), которая позволит управлять проектом во время его реализации).

Бизнес – план должен состоять из шести глав и в каждой из них следует дать подробный анализ и информацию в соответствии со следующими разделами:

Глава 1 Резюме;

Глава 2 Маркетинговый план;

Глава 3 Производственный план;

Глава 4 План организации и менеджмента;

Глава 5 Финансовый план;

Глава 6. Анализ бизнес-плана.

## Тема 3. Этапы разработки бизнес-плана

Независимо от методики разработки бизнес-плана, сам процесс бизнес-планирования проходит несколько этапов:

1) возникновение экономической идеи;

2) анализ имеющихся у предприятия ресурсов;

3) непосредственно процесс бизнес-планирования;

4) поиск инвестора;

5) осуществление бизнес-проекта;

6) получение прибыли;

7) распределение общей прибыли между участниками.

Процесс бизнес-планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками показан на рисунке 8.

**Процесс бизнес-планирования**

Предприятие

Экономическая идея

Ресурсы предприятия

Проблема осуществимости идеи

Капитал инвестора

Капитал предприятия

Процесс бизнес-планирования

Общий капитал

Прибыль инвестора

Прибыль предприятия

Общая прибыль

Распределение общей прибыли

Рисунок 8. Процесс бизнес-планирования

## 3.1 Выбор идеи и первоначальный этап бизнес-планирования

Любой вид предпринимательской деятельности и последующая разработка бизнес-плана задуманного проекта обычно начинается с новой идеи. Без хорошей идеи бизнес невозможен. Предпринимательские способности как важнейший фактор производства, выражаются, прежде всего, в умении генерировать, накапливать и разрабатывать новые идеи. В самом общем виде идея:

* это форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта предшествующего развития и осознания цепи дальнейшего преобразования бизнеса;
* это продукт мыслительной деятельности человека, которая определяется совокупностью внешних стимулов и внутренних побудительных сил – желаний, потребностей интересов, установок, ценностных ориентаций, мотивов, идеалов и эмоций.

Новые деловые идеи возникают в процессе выявления недостатков или возможностей улучшения удовлетворения существующих (явных) и еще не осознанных потребностей различных слоев населения и сфер деятельности. Они появляются в результате субъективного анализа предпринимателем объективного современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и других элементов общества (см. рис. 9).

**Внешние источники новых идей и их отражение в бизнес-плане**

* рынок (товар)
* техника
* технология
* ресурсы
* организация и управление производством
* система партнерских связей
* сбыт товаров (услуг)

Рисунок 9. Внешние источники новых идей и их отражение в бизнес-плане

Наконец, вся совокупность факторов превращается в замысел и план действий. Далее следует волеизъявление – практическое осуществление бизнес-плана и заложенных в него идей.

Деятельность предпринимателя по отбору и реализации бизнес-идей технологически проходит в общем 4 укрупненных фазы (см. табл. 4).

**Таблица 4 – Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фазы | Основное содержание |
| Поиск новой идеи и факторы ее возникновения | Мотивы, состояние рынка, достижения науки и техники, не осознанный и неудовлетворенный спрос и т.п. |
| Анализ потенциальной и реальной ценности идеи | Выявление необходимых условий и наличия технических и социальных возможностей реализации идеи (потребность в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цель). |
| Оценка риска | Виды риски, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь. |
| Разработка бизнес-плана  | План действий по реализации цели: выбор техники технологии, обеспечения ресурсами, управление процессом и т.д. |

Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени (см. рис.8).

**Этапы разработки бизнес-плана**

Составление бизнес-плана (процесс планирования)

Сбор необходимой информации, разработка нормативов

Определение миссии (философии фирмы)

Формулирование цели и задач проекта

Установление общей структуры бизнес-плана по выбранной методике

Рисунок 10. Этапы разработки бизнес-плана

*На первом этапе* подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества (см. рис. 11).

**Назначение и содержание миссии предприятия в рыночной среде**

Общая основа плановых решений и преемственности целей предприятия

Роль фирмы в решении социальных проблем региона и общества

Средство мотивации и единства действий сотрудников предприятия

Основной смысл существования предприятия

тактические

Этика фирмы

оперативные цели

Высшие

цели и ограничения

Рисунок 11. Назначение и содержание миссии предприятия в рыночной среде

Миссия коммерческих организаций в Таджикистане обычно формулируется очень просто и весьма прямолинейно – максимум прибыли. Прибыль – чисто внутренняя проблема предприятия, которую напоказ выставлять не вполне прилично, а тем более записывать в учредительные документы. Любое предприятие является открытой системой и успешно развиваться оно может только в случае, если будет удовлетворять определенный спрос потребителей, находящихся за его пределами во внешней среде. Если предприятие способно выполнять такую миссию, то оно одновременно будет получать необходимую прибыль.

Миссия фирмы во многом определяется также ее ценностными ориентациями, которые существенно влияют на стратегическое поведение руководителей и всех сотрудников. В теории и практике выделяют шесть видов ценностных ориентаций (см. табл. 5).

**Таблица 5 – Ценностные ориентации и их связи с целевыми предпочтениями**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид ориентации | Категории ценностей | Типы предполагаемых организациями целей |
| Теоретические | * Истина
* Знания
* Рациональное мышление
 | Долгосрочные исследования и разработки. |
| Экономические | * Практичность
* Полезность
* Накопление богатства
 | * Рост
* Прибыльность
* Результаты
 |
| Политические | * Власть
* Признание
 | Общий объем капитала, продаж, количество работников. |
| Социальные | * Хорошие отношения
* Привязанность
* Отсутствие конфликтов
 | * Преобладание социальной ответственности над прибыльностью
* Косвенная конкуренция
* Благоприятная атмосфера в организации
 |
| Эстетические | * Художественная гармония
* Форма и симметрия
* Состав
 | * Дизайн изделия
* Качество
* Привлекательность даже с потерей прибыли
 |

Миссия предприятия тесно связана с его культурой – совокупностью типичных для предприятия ценностей, норм и идей, которые формируют репутацию (марку, имидж) предприятия. В реальной жизни она выражается в:

* поведении предприятия – единых принципах всех сотрудников;
* коммуникациях фирмы – стиле передачи информации;
* средствах наглядного представления предприятия – фирменных знаках, оформлении продукции, ритуалах, внешнем виде и т.п.

Имидж предприятия во внешней среде поддерживают его этичные отношения с конкурентами и доверие участников рынка. Он выражает ответственность фирмы перед потребителями, партнерами и обществом. В данном случае миссия отражает стремление компании произвести на внешний мир желаемое впечатление.

*Второй этап* – определение целей разработки бизнес-плана.

Цель – это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников. До 98% всех неудач в бизнесе связано с отсутствием у предпринимателей ясных целей.

В системе бизнеса цель выполняет пять функций:

* инициативы – сопоставление существующего и желаемого состояния фирмы, мотива действий;
* критерия принятия решения – оценки информации и выбора альтернатив, приоритетов в бизнесе;
* инструмента управления – руководящие требования к действиям, определение направлений бизнеса;
* координации – обеспечение бесконфликтных отношений лиц, принимающих решения, согласование работ специализированных подразделений;
* контроля – сопоставление оперативного состояния показателей хозяйственной деятельности с целевым их уровнем.

В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия (см. табл. 6).

**Таблица 6 – Различия между миссией и целями предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Миссия | Цели |
| Временной критерий | Устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущего состояния. | Всегда предполагаются сроки их достижения. |
| Направленность информации | На внешнюю среду предприятия – на потребителей, общество, регион, их интересы, ценности, ожидания и приоритеты. | Чаще имеет внутрифирменную ориентацию и направлена на улучшение использования ресурсов, резервов. |
| Особенности формулировки | Выражаются в общих терминах и освещают образ предприятия, его марку, стиль и т.п. | Чаще имеют конкретное выражение результатов деятельности. |
| Измеримость | Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения. | В основном количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными. |

Цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированы в терминах, отражающих перспективные будущие состояния компании. Поэтому при разработке целей необходимо учитывать целую совокупность требований, предъявляемых к их содержанию и форме (см. рис.12).

**Требования к формулированию целей фирмы**

Содержание и форма выражения

Волеизъявление и компромисс

1) объема работ;
2) срока работ;
3) имеющихся и ожидаемых возможностей;
4) желаемых результатов;
5) персонификации;
6) гибкости и возможности корректировки;
7) сопоставимости на всех уровнях управления;
8) роста компетентности работников.

1) реальными и достижимыми;

2) не противоречащими законам;
3) понятны исполнителям;
4) измеримы;
4) детализированы по структурным подразделениям и функциональным службам;
5) объединять усилия всех работников и цехов.

Должны быть:

Устанавливаться с учетом:

Рисунок 12. Требования к формулированию целей фирмы

Процесс формирования целей проходит несколько этапов: поиск целей, анализ реализуемости, выбор, планирование мероприятий, осуществление на практике, пересмотр или уточнение. Цели определяются одним лицом – собственником компании или группой лиц, включающей владельцев, менеджеров и работников с учетом совместимости их частных интересов (см. рис.13).

**Процесс постановки и изменения целей компании**

Личные и групповые цели

Постановка целей

Цели компании

Уточнение и дифференциация целей по отделам, цехам и рабочим местам

Собственники

Работники

Менеджеры

Рисунок 13. Процесс постановки и изменения целей компании

В процессе разработки миссии предприятия, целей и задач его развития необходимо оценить многочисленные факторы, которые будут влиять на его деятельность (см. рис. 14).

**Факторы, влияющие на деятельность предприятия**

 Внешние факторы

 Внутренние факторы

Миссия предприятия

Принципы деятельности

Ресурсы

функциональные службы

Организация, техника, технология, маркетинг,

Рисунок 14. Факторы, влияющие на деятельность предприятия

Из рисунка 14 следует, что эффективность предпринимательского проекта зависит от правильной оценки внешних факторов, повлиять на которые фирма, как правило, сразу не сможет. Эти факторы многочисленны и включают: общие политические и экономические условия развития бизнеса в стране, законодательство, уровень доходов населения, сложившиеся традиции потребления, культуру населения, его демографическую структуру и ряд других важных параметров. Кроме того, важным для предпринимателя является информация о конкурентной среде и сложившемся уровне спроса на эти или аналогичные товары и услуги.

Одним из существенных факторов является представление о конкуренции и конкурентах. Полезным для его учета является сопоставление предпринимательского проекта, товаров и услуг с теми товарами, которые уже имеются на рынке.

Сопоставление в рамках треугольника конкуренции емкости рынка, возможности его сегментации, выгод, предлагаемых потребителю конкурентами и внедряемым проектом, должно дать ответ на вопрос о перспективности проекта в завоевании достаточного рыночного сегмента. Более подробно вопросы изучения рынка разработчикам проекта предстоит решить в соответствующем разделе проекта. Здесь же речь идет о предварительной оценке в связи с разработкой стратегии фирмы (см. рис. 15).

**Треугольник конкуренции**

Предлагаемые конкурентами выгоды?

РЫНОК

Каковы возможности сегментации совокупного рынка, образуем ли субрынки?

Какова емкость рынка?

ОТЛИЧАЕМСЯ ЛИ МЫ?

Предлагаемые нами выгоды?

МЫ

КОНКУРЕНТЫ

ДОСТАТОЧНО ЛИ ЭФФЕКТИВНЫ НАШИ ДЕЙСТВИЯ?

Доход и структура издержек нашей фирмы?

Доход и структура издержек наших конкурентов?

Рисунок 15. Треугольник конкуренции

SWOT-анализ удобная форма оформления результатов анализа рынка. **SWOT** – аббревиатура от английского Strengths (силы, сильные стороны), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Treats (угрозы). Простая методика, позволяющая оценить и позиционировать свою компанию на рынке. Вся методика сводится к:

* описанию сильных сторон организации, её слабых сторон – это внутренние факторы организации;
* описанию возможностей и угроз – это внешние факторы;
* определения стратегий использования результатов;
* ранжированию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по степени влияния на ваш бизнес.

Затем составляются таблица для SWOT-анализа (см. табл. 9) и матрица стратегий использования результатов SWOT-анализа (см. табл.10).

**Таблица 8 – Таблица для SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Внутренние факторы | Внешние факторы |
|  | Слабости (W)Внутренние недостатки фирмы в различных областях управления  | Силы (S)Сильные внутренние достоинства фирмы в области маркетинга, финансов, производства и персонала |
|  | Угрозы (Т)Неблагоприятные внешние факторы, их влияние, без принятия защитных мер, может принести убытки  | Возможности (О)Перспективные рыночные потребности, их удовлетворение может принести дополнительную прибыль  |

Источник: [16]

**Таблица 9 – Матрица стратегий использования результатов SWOT-анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| **SO** | мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании; |
| **ST** | мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избегания угроз; |
| **WO** | мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности; |
| **WT** | мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избегания угроз. |

Источник: [16]

Все данные, сводятся в одну таблицу, состоящую из 4 основных полей: сила, слабость, возможности и угрозы. Такую таблицу, так же называют матрицей SWOT-анализа (см. табл.10).

Анализируя расположенные в таблице 8 сведения, составляется список возможных действий для нейтрализации слабых сторон компании, в том числе за счет сильных. Так же, разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т.д. [16].

Самая благоприятная для фирмы ситуация складывается в том случае, когда благоприятные возможности внешней среды совпадают с сильными сторонами предприятия. Напротив, угрозы со стороны окружающей среды, наложенные на слабые стороны компании, создают предпосылки кризисной ситуации и невозможности осуществления бизнеса. Предприниматель, учитывая различные сочетания внешних и внутренних факторов, формирует основные стратегические направления и, соответственно, корректирует в соответствии с ними все содержание бизнес-плана и деятельность своей фирмы [41].

При кардинальных переменах в деятельности компании, в случае наступления кризисных ситуаций и угрозы банкротства, руководство должно немедленно реагировать, и прежде всего, путем изменения стратегии и тактики. Оздоровление финансового положения, как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством, предполагает целый набор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия.

## 3.2 Разработка структуры бизнес-плана

На следующем этапе, после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана.

На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры – из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая его структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. Объем бизнес-плана вместе с расчетной документацией обычно не превышает 50 страниц машинописного текста, но может быть и значительно меньше.

Немаловажным шагом на этапе разработки бизнес-плана является в сбор информации, необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специальные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работники предприятия, хорошо знающие внутреннюю среду фирмы и свое дело.

После сбора необходимой информации начинается непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.

Итак, бизнес-план начинается с *титульного листа*, который дает первое представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно титульный лист содержит следующие данные:

* 1. наименование проекта, например, «бизнес-план создания предприятия по производству обоев»;
	2. место подготовки плана;
	3. авторы проекта, название и адрес фирмы, телефоны;
	4. имена и адреса учредителей;
	5. назначение бизнес-плана и его пользователи;
	6. общая стоимость проекта, потребность во внешних источниках финансирования и предлагаемые его способы (кредиты, паевые взносы, эмиссия акций);
	7. указание на конфиденциальный характер данного документа, положения которого не подлежат огласке, поскольку являются коммерческой тайной и авторским правом разработчиков.

Бизнес-план – довольно объемный документ и для первичного ознакомления инвестора с (вашим) бизнес-проектом абсолютно неприемлем, так как к нему такие проекты идут, скорее всего, потоком, а необходимо убедить его за несколько минут в перспективности именно этого (вашего) бизнес-плана. Поэтому целесообразно составить *аннотацию бизнес-плана* или «почему и сколько» плана.

 В ней должна содержаться следующая информация:

* название предприятия, ее адрес, телефоны и факс (если есть);
* имя руководителя предприятия;
* кратко суть предлагаемого проекта и место реализации;
* что получится в результате реализации проекта;
* общая стоимость проекта;
* необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы;
* срок окупаемости проекта;
* ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта;
* предполагаемая форма и условия участия инвестора;
* возможные гарантии возврата инвестиций.

Аннотация должна быть составлена так, чтобы человек, впервые знакомящийся с бизнес-проектом, нашел ответы на вопросы: кто, что, почему, когда, где, как? (4, с. 79-80)

## 3.3 Резюме – главный раздел бизнес-плана

В переводе с французского резюме означает краткий вывод из сказанного. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале.

Резюме - это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» бизнеса. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую инвесторы будут читать наиболее внимательно. Именно по содержанию резюме потенциальные инвесторы, партнеры судят о целесообразности прочтения бизнес-плана до конца и вообще состоятельности предлагаемого проекта.

В резюме необходимо в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметив:

* Основные задачи бизнес-плана;
* Привлекательность бизнеса;
* Перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
* Процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
* Размер требуемого капитала.

Резюме должно содержать следующие данные:

* идеи, цели, суть проекта;
* особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
* стратегия и тактика достижения поставленных целей;
* квалификация персонала и особенности ведущих менеджеров.

Особое внимание в разделе уделяется описанию: возможностей для бизнеса, их привлекательности, важности для фирмы и региона, необходимых финансовых ресурсов, возможного срока возврата заемных средств, ожидаемой прибыли и ее распределения.

Главное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2-3 машинописных страниц. Резюме должно запоминаться: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия.

Все выше перечисленные разделы пишутся в конце составления бизнес-плана, когда уже сделан анализ рынка, составлен план маркетинга и проведены все необходимые расчеты.

Резюме целесообразно завершить информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребности в финансировании, финансовых результатах, которые ожидаются в результате реализации проекта. Эти данные могут быть представлены в виде табл. 8.

**Таблица 11 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **0-й год** | **1 год** | **2 год** | **3 год** |
| 1. Программа выпуска, нат.ед.измерения |   |   |   |   |
| 2. Объем товарной продукции, тыс. руб. |   |   |   |   |
| 3. Объем реализованной продукции, тыс. руб. |   |   |   |   |
| 4. Численность работников предприятия, чел. |   |   |   |   |
| в том числе: |   |   |   |   |
| - АУП |   |   |   |   |
| - промышленно-производственный персонал (ППП) |   |   |   |   |
| 5. ФЗП всего персонала, тыс. руб. |   |   |   |   |
| в том числе: |   |   |   |   |
| - ФЗП АУП, тыс.руб. |   |   |   |   |
| -ФЗП ППП, тыс. руб. |   |   |   |   |
| 6. Производительность труда в расчете на одного работающего ППП, руб./чел. |   |   |   |   |
| 7. Среднемесячная зарплата в расчете на одного работающего ППП, руб. |   |   |   |   |
| 8. Себестоимость ед.изделия, тыс. руб. |   |   |   |   |
| 9. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. |   |   |   |   |
| 10. Затраты на производство продукции, тыс.руб. |   |   |   |   |
| 11. Валовая прибыль, тыс. руб. |   |   |   |   |
| 12. Налог, УСН 15% |   |   |   |   |
| 13. Чистая прибыль, тыс. руб. |   |   |   |   |
| 14. Баланс на конец года, тыс.руб. |   |   |   |   |
| 15. Предельный уровень затрат на 1 руб. товарной продукции, руб. |   |   |   |   |
| 16. Прибыль на 1 рубль товарной продукции, руб. |   |   |   |   |
| 17. Рентабельность продукции, % |   |   |   |   |
| 18. Срок окупаемости затрат, лет. |   |   |   |   |
| 19. Норма прибыли на капитал, % |   |   |   |   |
| 20. Экономический эффект, % |   |   |   |   |

Также в данном разделе целесообразно отразить потребность в инвестиционных средствах (табл.12).

**Таблица 12 -Потребность в инвестициях**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 1 год |  | 2 год | 3 год |
| Всего | по кварталам | Всего | по кварталам | Всего |
| I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| 1.Капитальные вложения по утвержденному проекту, подлежащие выполнению  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Капитальные вложения в объекты сбыта |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Приобретение оборотных средств |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Другие инвестиции в период освоения и эксплуатации производственных мощностей |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Итого - объем инвестиций  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Тема 4. Анализ рынка и план маркетинга

Логику изложения данного раздела бизнес-плана можно представить следующим образом:

* описание продукта (услуги, работ);
* анализ рынка;
* сегментация рынка;
* конкуренция;
* план маркетинга;
* прогноз продаж (см. рис. 17).

**4.1 Анализ рынка и стратегия маркетинга**

**Стратегический маркетинг**

(ориентируется на отслеживание ситуации на рынке)

Анализ рыночных потребностей

Сегментация рынка

Анализ рыночного потенциала

Анализ конкуренции

Разработка и корректировка

стратегии маркетинга

Разработка бюджета маркетинга

Разработка плана маркетинга

Выбор целевого сегмента

**Оперативный маркетинг**

(ориентируется на конкретные действия на рынке)

Реализация плана маркетинга и контроль его выполнения

Рисунок 17. Анализ рынка и стратегия маркетинга

**Стратегический маркетинг**

(ориентируется на отслеживание ситуации на рынке)

Источник: [7, с.14]

Любой товар в реальном исполнении имеет ряд характеристик: качество, набор свойств, название, внешнее оформление, упаковка и др., которые надо подробно описать в бизнес-плане.

Прежде всего, следует дать четкое описание полезного эффекта, ради которого потребители будут приобретать именно этот товар (услугу): новые или уникальные свойства, сфера удовлетворяемых потребностей отлична от предлагающихся на рынке аналогов, в том числе: как реализуется этот товар или оказывается услуга; уровень цены и группа покупателей, которой он доступен; характеристика спроса на предлагаемый товар; каким образом товар продается; слабые стороны товара; каковы постоянные издержки, связанные с производством товара; кто должен освоить производство данного товара; преимущества товара; предполагаемый срок жизненного цикла товара возможности и необходимости модернизации товара; предполагаемые направления сбыта товара; перспектива смены данного товара другим (см. рис. 15, табл. 7).

**Жизненный цикл товаров и услуг**

4. Насыщение рынка

7. Новые рынки

3. Расширение производства и продаж

2. Внедрение на рынок

1. Демонстрация

6. Модернизация

5. Спад

8. Прекращение производства

Рисунок 18. Жизненный цикл товаров и услуг

Источник: [5, с.57]

Другим очень важный и часто забываемый предпринимателями момент – наглядное изображение изделий, изготовленных с помощью их технологии. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот камень регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами российские ученые и конструкторы. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, поэтому в бизнес-плане обязательно нужно поместить фотографию или очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

**Таблица 13 - Основные характеристики этапов жизненного цикла товаров и типичные маркетинговые действия предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Этапы жизненного цикла товара |
| Создание, разработка | Внедрение на рынок | Экспансия, рост | Зрелость, насыщение рынка | Упадок |
| ХАРАКТЕРИСТИКИ |
| Сбыт | Отсутствует, возможны опытные продажи | Слабый | Быстрорастущий | Медленно-растущий | Падающий, поиск новых рынков |
| Прибыль | Отсутствует | Минимальная или нулевая прибыль, убытки | Наибольшая | Стабилизи-руется и начинает снижение | Низкая или нулевая |
| Потребители | Нет | Любители нового | Расширяющийся массовый рынок | Массовый рынок | Консерва-тивные |
| Число конкурентов | Нет или единичные потенциальные | Небольшое | Возрастающее | Большое | Подавля-ющее |
| Производство | Подготовка | Освоение | Крупное серийное | Максималь-ное | Сокраща-ющееся |
| МАРКЕТИНГОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ |
| Основные стратегиче-ские усилия | Поиск ниши на рынке | Расширение рынка | Утверждение положения на рынке | Отстаива-ние своей доли прибыли | Поддержа-ние прибыли, снижение издержек |
| Затраты на маркетинг | Возрастающие | Высокие | Высокие, но уменьшающиеся | Сокращаю-щиеся | Низкие |
| НИОКР | Исследования и проектирова-ние | Доработка изделия | Усовершенство-вание, модернизация | Модерниза-ция | Поиск замены |
| Распределе-ние товара | Нет | Неравномер-ное | Интенсивное | Интенсив-ное | Селектив-ное |
| Установле-ние цены | Пробная | Высокая | Средняя | Низкая | Самая низкая |
| Товар | Проектирова-ние, опытные образцы | Основной вариант | Усовершенство-ванный | Дифферен-цированный | Селектив-ный |

Источник: [5, с. 58]

Проблематика подраздела «Анализ рынка» выглядит следующим образом:

* анализ предыдущего развития рыночной потребности на продукт (услугу), состояние внешней среды, конкуренции, каналов распределения;
* описание текущего состояния рынка продукта (услуги);
* прогнозирование будущего изменения рынка продукта (услуги);
* разработка параметров возможных сценариев развития рыночной ситуации.

 В подразделах «Сегментация рынка» и «Конкуренция» информация делится на три основных блока:

1. Сегментация рынка:

1) выявление и описание параметров, качественно отличающих рыночные сегменты друг от друга (критерии сегментации):

* емкость рыночного спроса;
* платежеспособность покупателей;
* групповые предпочтения;
* перспективы изменения рыночной потребности (включая анализ этапа жизненного цикла товара);
* иные параметры.

2) определение возможных рыночных сегментов

2. Конкуренция: результаты конкурентного анализа и выявление конкурентных преимуществ продукта (услуги) в каждом из рыночных сегментов

3. Анализ привлекательности отдельных рыночных сегментов и выбор Целевых рыночных сегментов

Таким образом, «План маркетинга» состоит из:

1) определения целей маркетинга и этапов их реализации;

2) обоснования и четкой формулировки программы маркетинговых действий для каждого этапа по всем составляющим программы маркетинг-микс (маркетингового комплекса) «четырех Р» с их уточнением для различных сценариев (см. рис. 18);

**Составляющие маркетинговой программы «4Р»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Product |  | Place |  | Price |  | Promotion |
|  |  |  |  |  |  |  |
| * Номенклатура продуктов (услуг)
* Качество
* Дизайн
* Характеристики
* Торговая марка (бренд)
* Упаковка
* Размеры
* Обслуживание
* Гарантии
* Возврат
 |  | * Каналы распределения
* Географический охват рынков
* Товарный ассортимент
* Размещение производственных и сбытовых подразделений
* Управление запасами
* Транспорт
 |  | * Прейскурант цен
* Система ценовых скидок
* Система ценовых надбавок
* Периодичность платежей
* Условия коммерческого кредита
 |  | * Меры по стимулированию сбыта
* Реклама
* Служба сбыта
* Связи с общественностью
* Прямой маркетинг
 |

Рисунок 19. Составляющие маркетинговой программы «4Р»

Источник: [7, с.20]

3) уточнение бюджета маркетинга (затраты, необходимые на осуществление плана маркетинга) для каждого этапа и сценария.

В «Плане маркетинга» излагаются действия и мероприятия, которые предприятие планирует осуществить при реализации своего товара на рынке.

В связи с этим в данном плане должны освещаться следующие вопросы:

* цели и стратегия маркетинга предприятия, т. е. какие товары, на какие рынки, в какие сроки планируется поставлять, каковы способы ведения конкурентной борьбы планируется использовать, какие новые товары или услуги разрабатываются к предложению покупателям, как учитываются их требования;
* ценообразования, включающие обоснование цены, разработку системы скидок, ценовой политики предприятия в конкурентной борьбе;
* распространения товаров, предполагающие составление схемы распространения товаров, анализ каналов сбыта, выявление оптимальных партий товаров по размеру, разработка положений при работе с посредниками и др.;
* методов стимулирования продаж, включающих разработку фирменного стиля, привлекательности торгового знака, этикеток; выбор случаев использования скидок и рассрочек, организации лотерей, конкурсов, выплат премий;
* организации послепродажного обслуживания, предусматривающей определенный набор услуг, возможностей ремонта и приобретения запасных частей;
* проведение рекламной кампании, при которой рассматриваются цели рекламы, использование средств массовой информации, величина денежных средств на рекламу;
* формирование общественного мнения.

Исследование и анализ рынка сбыта продукции (услуг) проводится поэтапно:

1. Оценка рынка сбыта;
2. Анализ конкурентов.

### 4.2 Оценка рынка сбыта

Оценка будущего рынка сбыта продукции, потенциальных потребителей и их предпочтении – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана.

Цель данного раздела – убедить потенциальных инвесторов и кредиторов в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, в существовании рынка сбыта данного товара.

Аналитический характер данного раздела бизнес-плана предусматривает изучение рынка сбыта продукции (и/или услуг) через проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка и систематизацию полученных рыночных оценок. В конечном итоге все это оказывает прямое воздействие на прогнозируемый объем производства, маркетинговую стратегию предприятия и позволяет определить размеры требуемых инвестиций.

Анализ рынка сбыта проводится поэтапно:

**1. Сегментация рынка**, целью которой является поиск на рынке наиболее однородных по своему поведению групп покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент. Согласно данному методу сегментации рынок разбивается на четкие группы покупателей по определенным признакам:

* географическому;
* психографическому – (психография изучает психографические характеристики отдельных лиц или групп лиц);
* поведенческому;
* демографическому – (демография – объективное изучение характеристик населения).

**Таблица 14 - Особенности выбора параметров и многомерность сегментирования рынка товаров**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Географические признаки | Психографические признаки | Поведенческие признаки | Демографические признаки |
| регион;административное деление;плотность населения;климат. | рабочая и внерабочая деятельность;отношение к семье, религии, политике;мотивы, побуждающие тратить доходы;тип личности;жизненный стиль. | статус пользователя;искомые выгоды;интенсивность потребления;степень приверженности;готовность к восприятию товара;отношение к товару. | число покупателей и их потенциальное количество; возраст; пол;национальность;материальное положение;размеры и структура семей;уровень их образования;род занятий. |

Любой сегмент рынка предопределяет, что потребители, относящиеся к нему, должны:

* иметь одинаковые потребности;
* быть достигаемы Вашей рекламной стратегией и методами продвижения товара, которыми Вы располагаете;
* быть достаточно многочисленными и располагать средствами, чтобы оправдать Ваши коммерческие усилия.

Таким образом, сегментировать рынок целесообразно в случаях, когда необходимо:

* увеличить свою долю продаж на рынке;
* сконцентрировать рекламные услуги;
* обеспечить реализацию конкурентных преимуществ.

**2. Решение об охвате сегментов рынка**, т.е. принятие предприятием решения о том:

* сколько сегментов следует охватить;
* как определить самые выгодные сегменты.

**Таблица 15 - Выбор сегмента рынка**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия маркетинга | Содержание стратегии | Обоснование выбранной стратегии |
| Недифференцированный маркетинг | Фирма обращается ко всему рынку с одним и тем же предложением | Фирма выпускает однородные товары |
| Дифференцированный маркетинг | Фирма выбирает несколько сегментов и для каждого разрабатывает отдельные предложения | Широкая номенклатура выпускаемой продукции |
| Концентрированный маркетинг | Фирма концентрирует внимание на большой доле одного субрынка | Фирма имеет ограниченные ресурсы |

**3. Выбор наиболее привлекательных сегментов** с точки зрения:

* + высокого уровня текущего сбыта;
	+ высоких темпов роста;
	+ высокой нормы прибыли.

**4. Оценка потенциальной емкости сегмента рынка**, т.е. общей суммы товаров, которые потребители определенного региона могут купить за определенный промежуток времени (месяц, год).

**5. Оценка потенциальной суммы продаж**, т.е. той доли рынка, которую предприятие (фирма) надеется захватить и соответственно той максимальной суммы продаж, на которую оно может рассчитывать при своих возможностях.

**6. Оценка реального объема продаж** (прогноз объема продаж), его динамики, т.е. сколько реально сможет продать предприятие в конкретных условиях деятельности, возможных затрат на рекламу, при том уровне цен, которые оно намерено установить, а главное – как этот показатель-объем продаж – может изменяться по годам. Общий план сбыта должен быть составлен на три последующих года в натуральном и стоимостном выражении.

Этот раздел обязательно следует проиллюстрировать: круговыми диаграммами - сегментацию рынка; столбчатыми диаграммами или графиками – прогнозируемые объемы продаж по временным периодам.

**4.3 Анализ конкурентов**

Основной задачей данного этапа разработки бизнес-плана является анализ крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги) с целью выработки тактики конкурентной борьбы.

Знание конкурентов – ключ к планированию будущего успеха в бизнесе.

Существует много способов анализа конкурентов. Можно приобрести продукцию конкурентов и проанализировать ее. Можно проанализировать сведения, полученные от клиентов ваших конкурентов. В любом случае важно объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, удержаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности.

Для этого необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах:

* кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги)?;
* что представляет собой их продукция (услуга) (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, описание клиентов)?
* в каком состоянии их дела: стабильны, на подъеме, спад (причины)?
* каков объем продаж, дохода основных конкурентов?
* каков уровень цен на продукцию (услугу) основных конкурентов?
* Ценовая политика?
* много ли внимания конкуренты уделяют рекламе?
* уровень финансового состояния конкурентов?

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и рассчитать ее количественные параметры (табл. 9, 10).

**Таблица 16 - Факторы конкурентоспособности**

### 4.4 Возможные рыночные стратегии предприятия

После проведения анализа рынка, необходимо определить стратегию развития предприятия, т.е. долгосрочное направление развития бизнеса. Для предприятия определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится.

Выбор стратегии предприятия должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и сущности реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция в ней предприятия часто могут играть решающую роль при выборе стратегии. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своих возможностей и к укреплению своего положения на рынке, т.е. выбирать стратегии роста. Слабые предприятия должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то придется покинуть данную отрасль.

**4.5 План маркетинговых действий на рынке**

План маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке.

Данный раздел бизнес-плана призван объяснить своим потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы своего маркетинга.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке.

Основными элементами плана маркетинга являются:

* стратегия маркетинга;
* каналы распределения товара;
* ценовая стратегия;
* разработка (совершенствование) качества и дизайна продукции;
* реклама;
* методы стимулирования продаж;
* организация послепродажного обслуживания;
* формирование общественного мнения («паблик рилейшнз»).

###  Каналы распределения товара

**Каналы распределения товара –** совокупность предприятий и отдельных лиц**,** обеспечивающих продвижение товара от производителя к потребителю.

На этом этапе разработки плана маркетинга целесообразно привести схему распространения товара, охарактеризовать сбытовую сеть (склады, магазины, ее местонахождение и емкость), рис. 22.

# Производитель

###### **Потребитель**

# Производитель

# Розничный торговец

# Потребитель

# Производитель

**Оптовый**

**торговец**

# Розничный

# торговец

# Потребитель

# Производитель

**Оптовый торговец**

# Мелко-оптовый торговец

**Розничный**

**торговец**

**Потребитель**

Рисунок 22 - Каналы распределения товаров

### Ценовая стратегия предприятия

При разработке ценовой политики предприятия Вам необходимо определить уровень цен на продукцию или услуги, и дальнейшую ценовую стратегию предприятия на рынке по каждому виду продукции.

Основными методами определения базовой цены являются:

- доходный метод (25% дохода с ед.продукции);

- затратный метод;

- рыночный метод.

Основа рыночного ценообразования – это соотношение спроса и предложения товаров или услуг на рынке. Следовательно, при создании нового предпринимательского дела необходимо правильно оценить рыночную ситуацию, спрогнозировать будущую цену товара и сопоставить ее с затратами на производство.

Процесс ценообразования включает следующие основные этапы:

- постановку задачи ценообразования (т.е. чего Вы хотите добиться с помощью установления цен на свои товары или услуги, например, завоевать хорошую репутацию на рынке, увеличить объемы продаж, захватить новый рыночный сегмент, как можно быстрее получить максимальную прибыль и т.п.);

- определение спроса (выделяется из раздела анализа рынка);

- оценку издержек (при планировании первоначальных затрат);

- проведение анализа цен и товаров конкурентов;

- выбор метода установления цен (с учетом отрасли, в которой предполагается бизнес);

- определение окончательной цены и правил ее будущих изменений с учетом государственной политики регулирования цен.

Минимально приемлемой ценой для продукции предприятия будет:

**Ц=С/(1-П), где**

С – себестоимость товара;

П – минимально приемлемая для предприятия доля прибыли в цене.

После установления минимальной цены и рыночной цены на товар, необходимо провести анализ цен и товаров конкурентов.

Изучение цен конкурентов необходимо для определения цены безразличия – цены, при которой покупателю будет все равно, чей товар покупать – Ваш или конкурента. Далее остается только решить проблему, как преодолеть подобное «безразличие» со стороны покупателей и последовать этим методам, например, повысить качество, снизить цены, ввести новые условия платежа и др.

Также цены на товары необходимо корректировать во времени с учетом этапов жизни товаров и уровня инфляции.

### Реклама

Одним из основных способов продвижения товара на рынке является реклама. Специфика рекламной политики зависит от особенностей предприятия.

В бизнес-плане необходимо предложить стратегию рекламной компании:

* указать тип применяемой рекламы (товарная, фирменная);
* привести текст рекламы;
* выбрать средства распространения рекламы (рекламоносители).

Основная функция рекламных агентств, к услугам которых обращаются большинство коммерческих предприятий — организация рекламных кампаний, установление и поддержание отношений со средствами массовой информации. В крупных предприятиях создаются собственные рекламные отделы, менеджеры которых подчиняются вице-президенту по маркетингу. Функции рекламного отдела заключаются в:

- организации разработки рекламной стратегии;

- планировании рекламных кампаний;

- осуществлении рекламы товаров по почте;

- демонстрации товаров для дилеров и других видов рекламы, обычно не входящих в круг услуг, предоставляемых рекламными агентствами.

Начиная работу над рекламной программой, прежде всего, необходимо определить целевой рынок и мотивы покупателей. Содержание рекламной программы раскрывают ответы на пять основных вопросов:

- Какие цели преследует данная реклама?

- Каковы источники финансирования и бюджет рекламной кампании?

- Какое рекламное обращение необходимо донести до потребителя?

- Какие средства массовой информации следует задействовать?

- Как оценить результаты рекламной кампании?

Уровень воздействия рекламного обращения зависит от выбора заголовков, количества повторов в СМИ и множества прочих факторов. При подготовке будущей рекламы необходимо разработать ее основу – цель, содержание, аргументацию и настроение. Для любой рекламы необходимо продумать ее тон, стиль, слова и вид. Именно все вместе эти элементы должны донести до вашего потребителя информацию и определенный образ.

Средствами распространения рекламы могут быть:

* пресса (газеты, журналы, книги, справочники);
* печатная реклама (листовки, плакаты, каталоги, открытки, проспекты, визитные карточки и т.д.);
* наружная реклама (крупногабаритные плакаты, электрифицированные панно, пространственные конструкции, баннеры, призматроны);
* реклама на транспорте (внутренняя и наружная);
* экранная реклама (кино- и телереклама, слайды);
* радиореклама;
* интернет - реклама;
* прямые телефонные звонки.

### Методы стимулирования продаж и организация послепродажного обслуживания клиентов

Стимулирование сбыта достигается путем стимулирующего воздействия на покупателей, продавцов и посредников с помощью множества разнообразных средств, к числу которых можно отнести:

* самплинг – бесплатное распространение образцов;
* купоны – дают право на обговоренную экономию при покупке конкретного товара;
* премии – товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара;
* скидки,
* кредиты – в виде рассрочки, отсутствия первоначального взноса и т.п.;
* конкурсы;
* демонстрации и экспозиции товара в местах продаж и т.д.

Необходимо предложить методы стимулирования сбыта и оценить их с точки зрения повышения сбыта товаров (услуг).

Далее необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания потребителей, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений.

### Организация общественного мнения

Основная задача «паблик рилейшнз» – создание и сохранение имиджа предприятия. Для ее реализации используются следующие элементы:

* пропаганда;
* отклики прессы;
* организация интервью с руководителями предприятия;
* проведение дней открытых дверей;
* проведение пресс-конференций;
* издание фирменной литературы;
* опубликование годовых отчетов предприятия;
* лоббизм.

Необходимо обратить внимание на разработку фирменного стиля, позволяющего обеспечить определенное единство всех изделий предприятия и противопоставить предприятие и его изделия конкурентам и их товарам.

 Фирменный стиль включает:

* товарный знак;
* логотип;
* фирменный цвет;
* фирменный комплект шрифтов;
* фирменную одежду и т.п.

Годовой бюджет маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | **Сумма, руб.** |
| Ими могут быть, например: |  |
| * реклама в СМИ;
 |  |
| * участие в ярмарке;
 |  |
| * адресная реклама в виде буклетов, прайс – листов;
 |  |
| * прочие организационные расходы и т.д.
 |  |
| **ИТОГО:** |  |

## Тема 5. Производственный план

Производственный план – неотъемлемая часть любого бизнес-плана, в которой должны быть описаны все производственные и рабочие процессы фирмы.

Этот раздел подробным образом описывает путь, посредством которого предприятие планирует производить продукцию в нужном количестве, требуемого качества в определенные сроки.

Он включает:

* описание технологического процесса;
* основные требования к организации производственного процесса;
* программу производства продукции;
* состав необходимого оборудования;
* стоимость основных производственных фондов;
* потребность сырья, материалов, комплектующих;
* амортизацию основных фондов;
* поставщиков сырья и материалов и ориентировочные цены, условия поставок;
* альтернативные источники снабжения материальными ресурсами;
* себестоимость (текущие издержки) производимой продукции;
* экологическая безопасность проекта мероприятия, затраты, эффективность.

Информацию, которую необходимо отразить в данном разделе, можно представить наглядно на рисунке 23.

**Структура производственного плана**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Производственная программа |  | Уточненная производственная программа выпуска изделий с учетом:* прогноза продаж;
* оптимальных запасов;
* графика освоения производства
 |
|  |  |  |  |  |
| 2. Производственная мощность |  | Выбор варианта номинальной производственной мощности предприятия и его цехов (цель – минимизировать затраты, одновременно исключив возможные «узкие места») |
|  |  |  |  |  |
| 3. Технология |  | Обоснование выбора технологического процесса, его описание, методы приобретения технологии (через разработку собственной технологии и ее лицензирование или покупку чужой технологии) |
|  |  |  |  |  |
| 4. Оборудование |  | Выбор оборудования, необходимого для реализации технологии в объемах ранее обоснованной номинальной производственной мощности |
|  |  |  |  |  |
| 5. Общий охват проекта |  | Комплекс действий, необходимых для реализации проекта – система снабжения ресурсами, вспомогательная инфраструктура и т.д. |
|  |  |  |  |  |
| 6. Схема расположения объектов |  | Обоснование выбора и характеристика схемы расположения объектов |
|  |  |  |  |  |
| 7. Инженерные работы |  | Описание, календарное планирование и калькуляция необходимых инженерных работ |

Рисунок 23. Структура производственного плана

*Производственная программа* составляется в следующем виде (см. табл. 20):

**Таблица 20 – Производственная программа предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание | Годы |
| 1-й | 2-й | n-й |
| Помесячно | Поквартально |  |
| 1 | …. | 12 | 1 | … | 4 |  |
| 1 | 2 | … | … | … | … | … | m |
| 1. Объем производства продукции (в натуральном выражении)

Продукция 1Продукция 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Общая площадь производственных мощностей, кв.м:

ВсегоПродукция 1Продукция 2 |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: Крутякова Ю.А., Юсупова С.Р. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 – с. 114

 *Планируемый объем продаж продукции* (товаров, работ, услуг) представляется в виде данных, приведенных в таблице 21.

**Таблица 21 – Планируемый объем продаж**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Годы |
| 1-й | 2-й | … | … | n-й |
| Объем выпуска, ед. | Цена единицы продукции, руб. | Объем продаж, тыс. руб. |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | … | … | m |
| Продукция 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукция 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочая реализация |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: Крутякова Ю.А., Юсупова С.Р. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 – с. 115

Решив для себя эти стратегические вопросы, разработчик должен также составить и включить в производственный план своего бизнес-плана три следующих тактических документа:

1. *Общий (агрегатный) план* (каков общий производственный план по всем видам товаров и услуг, предлагаемых фирмой), который составляется на определенный период времени – как правило, на один год.

При составлении общего (агрегатного) плана на основании прогнозов будущего коммерческого спроса и планирования загрузки производственных мощностей фирмой определяются уровни запасов, нормы выработки и количество персонала (в месяц), которое потребуется ей в течение ближайшего года. Следует помнить, что основное внимание при этом сосредоточено на общей концепции производства, а не на конкретных деталях.

2. *Главный график работ* (сколько единиц каждого товара или услуги должна будет выпустить или предоставить фирма за определенный период времени). График работ составляется на основе агрегатного плана. Можно сказать, что это более подробный вариант агрегатного плана. В главном графике указываются количество и тип каждого вида изделия, выпускаемого компанией; как, когда и где они будут изготавливаться на следующий день, на следующей неделе, в следующем месяце; в него также включаются сведения о необходимой рабочей силе и о потребностях фирмы в товарно-материальных запасах (т.е. совокупности всех запасов предприятия, включая запасы сырья и материалов, комплектующих и полуфабрикатов, незавершенного производства и готовых товаров).

Наиболее наглядной формой представления информации является построение календарного плана-графика реализации проекта (см. табл. 22).

**Таблица 22 – Календарный план-график реализации проекта**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Периоды |
| Мероприятие 1 |  |  |  | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Мероприятие 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мероприятие 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Затраты на оборудование |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Затраты на персонал | 15 | 15 | 15 |  |  |  |  |  |
| Общие инвестиционные затраты |  |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: [14, с.26]

3. *План потребности фирмы в материальных ресурсах.*

В этом разделе необходимо обосновать потребности в факторах производства, представить расчеты издержек на требуемые материальные факторы: сырье и основные материалы, компоненты и полуфабрикаты, топливо и энергию на технологические цели, производственное снабжение. Расчеты производятся по установленным нормативам каждого вида материальных ресурсов, тарифам и сложившимся ценам для данного региона. Расчет сырья и материалов, как правило, выполняется по каждому виду продукции или услуги и имеет строго индивидуальный характер. При этом необходимо рассмотреть такие моменты, как наименование ресурса, единицы измерения, цена за единицу измерения, расход, стоимость ресурса (см. табл. 23).

**Таблица 23 – Расчет потребности в материальных ресурсах**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование ресурсов | Годы |
| 1-й | 2-й | … | n-й |
| Кол-во ед. | Цена единицы ресурсов, руб. | Стоимость, тыс. руб. | Стоимость переход. запаса, тыс. руб. |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | … | m |
| 1.Сырье и материалы |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Покупные и комплектующие изделия |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Топливо |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Энергия |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: Крутякова Ю.А., Юсупова С.Р. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 – с. 116

Местоположение оказывает существенное влияние на конечные результаты предпринимательства в любой сфере деятельности. Решения о местоположении бизнеса являются стратегическими. Поэтому их обоснованию в бизнес-плане должно быть уделено достаточно внимания.

Вопрос о выборе местоположения возникает в трех случаях:

1. При создании новой коммерческой организации;

2. При необходимости перебазирования фирмы в другое место по тем или иным причинам;

3. Вследствие создания и перебазирования отдельных структурных подразделений предприятия [7].

Однако в любом случае местоположение оценивается по таким критериям, как близость к потребителям и поставщикам, климатические условия, наличие рабочей силы, транспортное обеспечение и другие элементы производственной структуры, связь, правовой режим, арендуется место или принадлежит на праве собственности.

Если планируется строительство, то участок строительства рассматривается также с точки зрения перечисленных критериев, но еще одним важным вопросом здесь является калькуляция сметной стоимости строительных работ.

Если бизнес-план касается производства, то в этом случае необходимо кратко охарактеризовать экологические последствия, а именно: определить и проанализировать возможные экологические последствия, составить программу природоохранных действий и рассчитать ее стоимость.

Данный раздел бизнес-плана также в зависимости от объекта исследования, вида бизнеса может быть интерпретирован как торговый план, план оказания услуг, план перевозок и т.д.

Главная задача этого раздела плана – показать производственно-технические возможности предприятия по выпуску продукции (работ, услуг), на которые нацелен бизнес-план, возможности произвести их надлежащего уровня качества, в нужные сроки и необходимом количестве.

Формирование данного раздела целесообразно начать с разработки плана продаж продукции в стоимостном и натуральном показателях (табл. 13), а затем с разработки непосредственно производственной программы, с учетом стоимостных и натуральных показателей и запасов готовой продукции (табл. 24).

**Таблица 24 - План продаж**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | 1 год (помесячно)  | 2 год | 3 год |
| 1 | 2 | … | 12 |
| **Ожидаемый объем продаж,шт.****В том числе:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Цена продаж, руб.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Выручка от продаж, руб.** **В том числе:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Таблица 25 - Программа производства продукции**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год (помесячно)  | 2 год | 3 год |
| 1 | 2 | … | 12 |
| Планируемый объем продаж, шт. (руб.), в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Планируемый запас на конец периода, шт. (руб.), в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запас на начало периода, шт. (руб.), в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Количество к производству, шт. (руб.), в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Далее производится расчет потребности в оборудовании для выполнения производственной программы (табл. 26).

**Таблица 26 - Расчет потребности в оборудовании для выполнения производственной программы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название показателей | Название продукции (условно) | Всего |
| А | Б | В |
| 1. Программа производства в натуральном выражении |  |  |  |  |
| 2. Станкоемкость единицы изделия по соответствующим группам основного оборудования, станко-час.  |  |  |  |  |
| 3. Годовой эффективный фонд времени работы единицы основного оборудования, станко-час.  |  |  |  |  |
| 4. Станкоемкость производственной программы по группам оборудования, станкочас.  |  |  |  |  |
| 5. Потребность в основном оборудовании для выполнения производственной программы, шт.  |  |  |  |  |

Обосновав производственную программу производственными мощностями, далее следует произвести обоснование со стороны материальных (табл. 16), трудовых и финансовых ресурсов.

**Таблица 27 - План прямых материальных затрат на производство продукции**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 год (помесячно)  | 2 год | 3 год |
| 1 | 2 | … | 12 |
| Планируемый объем производства, шт. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Затраты на материалы на ед. продукта, руб./ед. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИТОГО прямые затраты на материалы, руб. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукт В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запас материалов на конец периода, руб. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запас материалов на начало периода, руб. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ВСЕГО затрат на покупку материалов, руб. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Исходя из ранее произведённых расчётов, необходимо определить затраты на производство и реализацию продукции, а также установить цену на продукцию (табл. 17).

**Таблица 28 - Расчет себестоимости и цены продукции**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование статей затрат и элементов цены | Период (год, квартал, месяц) |
| 0 | 1 | 2 | ….. | n |
| Затраты в расчёте на |  |  |  |  |
| единицу прод., руб. | на программу, руб. |
| 1. Материальные затраты, всего: в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Сырьё и основные материалы. |  |  |  |  |  |  |
| 1.2. Вспомогательные материалы. |  |  |  |  |  |  |
| 1.3. Покупные и комплектующие изделия. |  |  |  |  |  |  |
| 1.4. Топливо для технологических целей |  |  |  |  |  |  |
| 1.5. Энергия для технологических целей |  |  |  |  |  |  |
| 1.6. Транспортно – заготовительные расходы (ТЗР – в % от п. 1.1.).  |  |  |  |  |  |  |
| 1.7. Возвратные отходы (вычитываются). |  |  |  |  |  |  |
| 2. Заработная плата основных производственных рабочих, всего:в том числе:  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Основная зарплата основных производственных рабочих. |  |  |  |  |  |  |
| 2.2. Дополнительная зарплата основных производственных рабочих (в % от п. 2.1.). |  |  |  |  |  |  |
| 3. Начисления на зарплату (в % от п. 2.). |  |  |  |  |  |  |
| 4. Прочие переменные расходы. |  |  |  |  |  |  |
| 5. Итого переменные расходы (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4). |  |  |  |  |  |  |
| 6. Общепроизводственные расходы (ОПР – в % от п.2.1.). |  |  |  |  |  |  |
| 7. Общехозяйственные расходы (ОХР – в % от п. 2.1.). |  |  |  |  |  |  |
| 8. Прочие производственные расходы.  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Итого производственная себестоимость. |  |  |  |  |  |  |
| 10. Коммерческие расходы (в % от п. 9).  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Итого постоянные расходы\* (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10). |  |  |  |  |  |  |
| 12. Итого полная себестоимость (п.5 + п.11) |  |  |  |  |  |  |
| 13. Прибыль (при плановом уровне накопления):* для минимального уровня цены – 9%.
* для максимального уровня цены – 25%.
 |  |  |  |  |  |  |
| 14. Оптовая цена:* при 9%
* при 25%
 |  |  |  |  |  |  |
| 15. НДС (по ставке 18% для продукции производственно – технического назначения;по ставке 10 % – для продуктов питания и товаров детского ассортимента):* при 9%
* при 25%
 |  |  |  |  |  |  |
| 16. Отпускная цена предприятия: * при 9%
* при 25%
 |  |  |  |  |  |  |

\*Постоянные расходы включают расходы на:

* аренду помещения;
* зарплату АУП с начислениями;
* амортизацию;
* коммунальные расходы;
* маркетинговые исследования;
* рекламу;
* погашение банковского кредита;
* страхование;
* административные и прочие расходы;

Особой частью раздела «Производственный план» является календарный план. Эта часть бизнес-плана определяет следующие шаги и этапы действий:

1. Устанавливает время ожидаемого финансирования;

2. Определяет дневник по дням всех маркетинговых действий;

3. Представляет производственную программу и график поставок.

Именно календарный план поможет обеспечить систематический контроль за координацией и управлением предприятия.

Итак, в календарном плане должны увязываться между собой необходимые работы, исполнители, сроки исполнения и требуемые суммы денег. Можно составлять календарный план для отдельных видов работ.

Календарный план целесообразно формировать в следующей табл. 18.

**Таблица 29**

**Календарный план**



**Тема 6. План организации и менеджмента**

В данном разделе приводится информация, характеризующая организационную структуру предприятия, сведения о персонале и кадровая политика фирмы.

Реализация любого плана требует человеческих ресурсов. Этот раздел бизнес-плана должен показать пользователю то, что организационная структура фирмы позволяет достичь целей, описанных в бизнес-плане.

Для того чтобы принять правильное решение относительно организационной структуры, требуется следующая информация: работы, выполнение которых необходимо для реализации бизнес-плана; должности; обязанности и ответственности каждой должности; кто и как управляет фирмой в процессе реализации бизнес-плана.

*Организационный план* содержит следующие группы вопросов.

1. Организационная структура предприятия:

* организационная схема управления предприятия;
* состав подразделений и их функции;
* организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы и др.

2. Управленческий персонал характеризуется с позиций возраста, образования, занимаемой должности, опыта, прав полномочий, владения акциями предприятия, функциональных обязанностей, достоинств и недостатков.

3. Персонал предприятия, не связанный с управлением:

* потребность в кадрах по профессиям;
* квалификационные требования;
* форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство и др.);
* режим труда.

Данную группу вопросов желательно представить в табличной форме.

4. Оплата труда: положение об оплате труда (система оплаты труда, порядок премирования, предоставление льгот, доплат, дотаций, моральные стимулы, страхование и др.).

5. Кадровая политика предприятия:

* принципы отбора сотрудников;
* принципы найма на работу;
* создание системы повышения квалификации и переподготовки кадров;
* разработка метода и процедуры оценки качества работы сотрудников;
* система продвижения работников по службе.

При составлении организационного плана рекомендуем использовать таблицы 16 и 17.

В разделе *«Организационный план»* обосновывается потребность в персонале для реализации проекта на различных уровнях управления. В нем должна содержаться следующая информация:

* расчет потребности в специалистах различных категорий и обоснование уровня квалификации и оплаты труда;
* штатное расписание;
* предлагаемая система мотивации персонала;
* план набора, обучения и подготовки кадров;
* план социального развития коллектива;
* итоговая смета расходов на персонал [14].

Численность административно – управленческого персонала (АУП) определяется по функциям управления с последующим составлением штатного расписания (табл. 31).

**Таблица 31 - Штатное расписание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подразделения предприятия | Количество человек | Оклад, руб. |
| Должности |
| 1. Бухгалтер2. Менеджери т.д. |  |  |
| Всего  |  |  |

Определив потребность в трудовых ресурсах в расчёте на производственную программу, следует осуществить расчёт фонда заработной платы (ФЗП) по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников, руководствуясь действующими методами:

* **метод прямого счёта:**



где *Чсп* – среднесписочная плановая численность работающих, чел.,

*ЗПср* – средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде (с доплатами и начислениями)/руб.;

* **нормативный метод расчёта:**

,

где *Q* – общий объём продаж продукции в плановом периоде (производственная программа), руб.

*Нзп* – норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции, руб.

Расчётом общего ФЗП в целом по предприятию завершается определением:

* ФЗП основных рабочих – сдельщиков;
* ФЗП вспомогательных рабочих – повременщиков;
* ФЗП руководителей, специалистов и служащих.

Необходимо привести их расчёт согласно действующей методике.

**Таблица 33 - План потребности в персонале и заработной плате**



**Таблица 34 - Сводный план по труду и заработной плате**



## Тема 7. Финансовый план

**7.1 Содержание финансового плана**

В этом разделе бизнес-плана обобщаются все предшествующие материалы разделов и представляются в стоимостном варианте.

Этот раздел является результирующим для всей производственной части проекта, он позволяет: связать все действия по реализации проекта между собой; оптимально распределить все имеющиеся ресурсы; определить календарные сроки финансирования; распределить работы между исполнителями.

Чтобы написать раздел «Финансовая оценка», надо ответить на следующие вопросы:

* откуда и когда будут поступать деньги? (доходная часть бюджета проекта)
* на что они будут потрачены? (затратная часть бюджета проекта)
* каким будет финансовое положение фирмы в различные отрезки времени?
* каковы итоговые показатели коммерческой привлекательности проекта?[14]

Также в этом разделе приводятся основные показатели необходимых инвестиционных затрат в местной и иностранной валюте по следующим статьям:

* земля и подготовленные строительные площадки;
* производственные объекты и инженерные сооружения;
* производственное оборудование;
* вспомогательное и эксплуатационное оборудование;
* основные корпоративные активы;
* капитальные затраты на подготовку производства;
* потребности в чистом оборотном капитале;
* общие инвестиционные затраты.

Содержание раздела «Финансовая оценка» состоит из трех частей. Первая часть – это финансирование проекта (предполагаемое): указываются источники финансирования, характер расходов, связанных с финансированием и погашением задолженности. Рассчитываются структурные финансовые коэффициенты.

Во второй части рассчитывается полная себестоимость реализованной продукции, приводятся годовые показатели по следующим статьям:

* производственная себестоимость
* административные накладные расходы
* издержки производства расходы на маркетинг
* амортизационные отчисления
* затраты на финансирование
* полная себестоимость реализованной продукции

Третья часть представляет собой финансовую оценку инвестиционного проекта включающую:

1. Составление и анализ требуемых финансовых отчетов (прогнозы движения денежных средств, отчеты о прибылях и убытках и общие балансы) с использованием наиболее часто используемых методов оценки.

**Основные виды оценки инвестиционных проектов**

|  |  |
| --- | --- |
| Методы финансовой оценки (финансовой состоятельности) | Методы экономической оценки (эффективности инвестиций) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Баланс предпри-ятия | План прибылей и убыт-ков | План движения денежных средств | Статистические методы | Методы дисконтирования4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Коэффициенты финансовой оценки инвестиционного проекта | Норма прибы-ли1 | Срок окупае-мости2 | Точка беззубы-точности3 | Текущая стои-мость проекта | Внутрен-няя норма прибыли4 | Срок окупае-мости с учетом дискон-тирова-ния5 |

Рисунок 20. Основные виды оценки инвестиционных проектов

Срок окупаемости – время, в течение которого возвращаются вложенные средства. В том случае, когда получаемые чистые денежные доходы равны по планируемым временным интервалам, период окупаемости определяется по формуле:



3- Точка безубыточности: при каких объемах реализации деятельность предприятия будет рентабельной, а при каких - предприятие понесет убытки. Определяются:

* критический объем продаж (точка безубыточности, порог рентабельности), при котором компания сможет покрыть все затраты по производству и реализации продукции, но не получит прибыли;
* запас финансовой прочности (зона безопасности), которая характеризует отклонение планируемого объема продаж от точки безубыточности.

**Основные разделы финансового плана инвестиционного проекта**

Прогноз прибылей и убытков

(Income statement)

Прогноз движения денежных средств (Cash flow) – разрабатывается на основе отчета (плана) о прибылях и убытках с учетом запаздывания (или опережения) по отдельным статьям доходов и расходов; позволяет проверить на каждый момент времени наличие у предприятия необходимого денежного запаса.

Главная форма любого финансового плана

Прогноз баланса предприятия

(Balance sheet)

|  |  |
| --- | --- |
| Актив | Пассив |
| Состав капитала | Источ-ники финан-сиро-вания |

Коэффициенты финансовой оценки

**Финансовый анализ инвестиционного проекта**

Рисунок 27. Основные разделы финансового плана инвестиционного проекта

Источник: [7, с.2-5]

**Структура потоков денежных средств**

Поступления от инвестиционной деятельности (изменение основных активов)

Поступления:

* доходы по ценным бумагам;
* средства от продажи имущества;
* доходы от аренды;
* прочая реализация

Выбытия:

* + затраты на приобретение недвижимости, оборудования, лицензий, патентов и т.п.;
	+ затраты на незавершенное строительство и неустановленное оборудование;
	+ долгосрочные финансовые вложения

Поступления от основной и прочей операционной деятельности (производство товаров и услуг)

Поступления:

* выручка от реализации;
* уменьшение дебиторской задолженности;
* доход от продажи бартера

Выбытия:

* + платежи поставщикам, подрядчикам и персоналу;
	+ уменьшение кредиторской задолженности (кредита поставщиков);
	+ отчисления от выручки – НДС налог на прибыль и т.д.

Поступления от финансовой деятельности

Поступления:

* увеличение уставного капитала (инвестиции);
* целевое финансирование;
* привлечение кредитов;
* прибыль от курсовых разниц и операций с валютой

Выбытия:

* + отвлечение средств на краткосрочные финансовые вложения;
	+ погашение и уплата процентов по кредитам;
	+ убытки от курсовых разниц и операций с валютой

Поступления от непроизводственной деятельности

Рисунок 28. Структура потоков денежных средств

###

### 7.2 Понятие и классификация рисков

Под “риском” принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части доходов в результате осуществления определённой производственной и финансовой деятельности.

Назначение анализа риска в бизнес – плане сводится к обоснованию целесообразности и возможной безопасности вложения средств потенциальных инвесторов и, главное, разработке мер по защите от возможных потерь.

Содержанием раздела является:

1. описание организационных мер по профилактике рисков.
2. разработка программы страхования от рисков.

Теория и практика предусматривают достаточно глубокую классификацию видов рисков в деятельности предприятия, а также методов определения рисков, критериев и оценок рисков, средств и способов снижения степени риска.

Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках:

**1. По роду опасности:**

- Техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т.д. Примером техногенных рисков могут служить огневые риски, связанные с воздействием огня на различные объекты.

- Природные риски не зависят от деятельности человека. К ним относятся в основном риски стихийных бедствий: землетрясения, наводнения, урагана, тайфуна, удара молнии, извержения вулкана и т.д.

- Смешанные риски - это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека. Примером может служить оползень, вызванный проведением строительных работ.

- Риски, связанные с финансовой деятельностью, условно можно причислить к антропогенным.

**2. По характеру деятельности:**

- Предпринимательские риски связаны с развертыванием производства и прибылью, а именно: недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др.

- К финансовым и коммерческим можно отнести риски из области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки: неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, невозврат кредита, непредвиденные судебные расходы.

- Профессиональные риски связаны с исполнением лицами своих профессиональных обязанностей.

- К инвестиционным относятся риски, которые возникают при вложении инвесторами средств с целью получения прибыли, например риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные, страновые.

- Среди транспортных рисков, возникающих при транспортировке грузов, различают морские, воздушные и наземные.

- Промышленные риски характерны для производственной деятельности предприятий: выход из строя оборудования, станков, приборов, сложных технических комплексов, а также повреждения промышленных зданий и сооружений.

**3. По природе объектов, которые подвержены риску:**

- риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;

- имущественные риски, среди которых выделяются риски наступления гражданской ответственности.

Приступая к разработке данного раздела бизнес – плана, необходимо разобраться в природе рисков и основных параметров данной экономической категории. Необходимо:

1. Составить исчерпывающий перечень рисков по основным видам.
2. Произвести оценку вероятности наступления риска.
3. Разработать предложения и методы по минимизации рисков.

###

### 7.3 Управление рисками

И в последней части раздела «Финансовая оценка» дается оценка рисков: проводится вероятностный анализ, анализ чувствительности, расчет критических точек, ставки дисконтирования или используется сценарный подход (см. табл. 37) [14].

**Таблица 37 - Основные подходы к анализу рисков**

|  |
| --- |
| Идея анализа рисков: три существенных момента |
| 1. Риски можно измерить степенью колебаний доходов от бизнеса в различные периоды времени | 2. Инвестор в ответ на предполагаемые риски согласится инвестировать в бизнес только тогда, когда отдача с каждого вложенного рубля будет выше на некоторую величину (премия за риски) | 3. Риски делятся на две группы:*Систематические* – это внешние риски, которые связаны с конкуренцией, нестабильным спросом и иными рыночными факторами; *Несистематические* – внутренние риски бизнеса, обусловлены особенностями конкретного предприятия: системой управления, качеством менеджмента |
| Основные подходы к анализу рисков |
| Вероятностный анализ | Анализ чувствительности | Расчет критических точек | Сценарный подход\* | Расчет ставки дисконтирования |
| Для каждого существенного параметра определяется коридор риска – диапазон возможных значений результирующих показателей проекта (NPV, IRR и т.д.) | Отслеживается влияние на результирующие показатели ключевых исходных параметров проекта. Границы вариации составляют, как правило, 10-15% | Определяются граничные значения параметров проекта, при которых он жизнеспособен. Например, точка безубыточности | Рассматриваются различные сценарии проекта (как минимум, «пессимистический», «оптимистический» и «реалистический») | Рассчитывается такая ставка дисконтирования, которая учитывает все виды рисков, а также инфляцию |

В разделе «Экономический анализ издержек и прибыли» важно провести грамотный анализ издержек, в рамках которого следует определить динамику издержек (то есть выполнение плана), состав и структуру издержек, факторы, влияющие на выполнение плана, затраты на рубль произведенной продукции, услуги, а также провести анализа прибыли, который начинается с общей оценки за анализируемый период, затем необходимо проанализировать прибыль в динамике (за ряд периодов) и изменение каждого показателя за текущий период, в заключение следует проанализировать изменение удельного веса каждого вида дохода в величине прибыли и их влияние на величину прибыли, провести оценку возможных резервов дальнейшего роста прибыли [17].

В заключение финансового плана необходимо указать следующую информацию:

* вклад проекта в достижение национальных социально-экономических целей;
* оценка проекта с точки зрения национальной экономики;
наиболее важные доводы в пользу или против осуществления проекта, которые позволили бы убедить тех, кто будет принимать решение;
* основные преимущества проекта;
* основные недостатки проекта;
* возможности осуществления проекта [13].

### 7.4 Анализ безубыточности

Бизнес – план позволяет без проведения конкретных реальных шагов просчитать все возможные варианты конечного результата и выбрать оптимальный. С этой целью в отечественной практике планирования используется мировой финансовый опыт, позволяющий уже на этапе разработки бизнес – плана определить уровень безубыточности и рентабельности предлагаемого проекта, конкретную номенклатуру оценочных показателей планируемого и реализуемого бизнеса.

Анализ безубыточности предполагает:

* определение уровня безубыточности, критического объёма производства или, как его называют, порога рентабельности;
* построение графика безубыточности (рис. 14);
* определение запаса финансовой прочности.

При проведении анализа безубыточности необходимо все затраты предприятия разделить на *условно-постоянные* не зависящие от объема производства, и *условно-переменные,* изменяющиеся прямо пропорционально объемам производства.

Аналитический расчёт уровня безубыточности производится в натуральном и стоимостном выражениях по формулам:

* критический объём производства в натуральном выражении (Qкр):

,

где FC – постоянные затраты на выпуск продукции (услуги), руб.;

P – цена единицы продукции (услуги), руб.;

AVC – переменные затраты на единицу продукции (услуги), руб.;

* критический объём производства в стоимостном выражении (Q’ кр):

,

где *а* – доля переменных затрат в цене изделия.

,

Критический объём производства или уровень безубыточности показывает величину выручки от реализации, при которой предприятие полностью покрывает все свои расходы, не получая прибыли.

TR, TC, руб.

убытки

прибыль

Е

TR

TC

Qкр

Q`кр

Q, натур. ед.

FC

 Рисунок 29 - Графическое определение точки безубыточности.

TR – выручка от реализации продукции (услуги), руб.;

TC – совокупные затраты, руб.;

Qкр – объём производства в натуральном выражении;

Q`кр – объём производства в стоимостном выражении.

**Таблица 39 - Расчёт безубыточности**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя |
| 1. Объём продаж, руб. |  |
| 2. Условно – постоянные расходы, руб. |  |
| 3. Удельный вес условно - постоянных расходов в объёме продаж, руб. |  |
| 4. Точка безубыточности, руб. |  |

### 7.5 Стратегия финансирования

В данном разделе необходимо разработать схему – прогноз получения средств, необходимых для реализации проекта, и определить возможный срок окупаемости вложений, предполагаемую рентабельность производства.

На основании ранее рассчитанной общей потребности в средствах для реализации проекта определяются источники финансирования.

В зависимости от каналов поступления средств их источниками могут быть:

* внутренние (собственные):
* внешние:
* дополнительное привлечение средств собственников – вкладчиков или акционеров;
* долевое или заёмное финансирование – кредиты в коммерческих банках, централизованные государственные кредиты, ипотечные ссуды, долговые обязательства;
* лизинговое финансирование.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях. Тогда банки не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемого предприятия, да и не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов по созданию нового предприятия или реализации технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. Так как новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если прибыль инвестируется в развитие фирмы, что ведет к повышению курса ее акций и укреплению позиций на рынке.

Каждая из возможных схем финансирования бизнес – проекта должна быть просчитана и оценена по последствиям её использования на данном предприятии (табл. 40).

### Таблица 40 - Расчёт потребности в инвестициях и стратегия финансирования

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателей | Величина показателя по периодам |
| 1 год | 2 год | 3 год | … |
| 1. Потребность в инвестициях, руб., всего:в том числе: |  |  |  |  |
| 2. Источники финансирования, руб., всего:в том числе:* собственные средства:
* внешние:
 |  |  |  |  |

Возврат заёмных средств происходит по следующей схеме (табл. 41).

**Таблица 41 - Схема погашения банковского кредита**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Задолженность | Погашение кредита | Сумма процентов | Сумма к уплате |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |
| ВСЕГО |  |  |  |  |

### 7.6 Расчет эффективности бизнеса

Заключительным этапом разработки бизнес – плана является расчёт (оценка) эффективности бизнеса

Для оценки прибыльности работы обычно используют различные варианты показателя рентабельности - отношение прибыли, полученной предприятием за отчетный период, к какому либо базовому показателю хозяйственной деятельности - выручке, величине активов, капиталу и т.д.

Рентабельность продаж - это отношение прибыли (П) к выручке от реализации продукции (В):



Рентабельность активов определяется как отношение прибыли к средней величине общих активов (А) предприятия:



Рентабельность инвестиционного капитала — это отношение прибыли к средней величине инвестиционного капитала (ИК):



**Т**

**Тема 8. Анализ и оценка бизнес-плана**

### 8.1 Общая последовательность анализа бизнес-плана

Анализ бизнес-плана следует осуществлять по общей схеме, которая включает специальные разделы, оценивающие коммерческую, техническую, финансовую, экономическую и институциональную выполнимость бизнес-плана, оценка должна оканчиваться анализом риска. На рис. 30 представлена общая последовательность анализа проекта.



Рисунок 30 - Общая последовательность анализа бизнес-плана

### 8.2 Предварительная стадия разработки и анализа бизнес-плана

При разработке бизнес-плана осуществляется анализ эффективности его реализации. Данный анализ и составляет содержание предварительной стадии анализа бизнес-плана. При проведении анализа используют следующие два критерия:

* зрелость отрасли,
* конкурентоспособность предприятия (его положения на рынке).

Анализ зрелости отрасли принято производить, относя ее к одному из четырех состояний развития: эмбриональному, растущему, зрелому и стареющему.

При исследовании положения предприятия на рынке необходимо установить конкурентоспособность фирмы в рамках отрасли, к которой она принадлежит. При этом различают следующие конкурентные состояния предприятия: доминирующее, сильное, благоприятное, неустойчивое, слабое, нежизнеспособное.

Стадия предварительного анализа не должна быть продолжительной по времени, и выводы, которые делаются на предварительном этапе преимущественно, базируются на качественных оценках.

### 8.3 Анализ коммерческой выполнимости проекта

Маркетинговый анализ должен включать анализ потребителей и конкурентов. Анализ потребителей позволяет определить потребительские запросы, потенциальные сегменты рынка и характер процесса покупки. Для этого необходимо провести детальное исследование рынка. Кроме того, необходимо провести анализ основных конкурентов в рамках рыночной структуры и институциональных ограничений, на нее влияющих. На основе результатов маркетингового анализа разрабатывается маркетинговый план. В нем должны быть определены стратегии разработки продукта, ценообразования, методы продвижения товара на рынок и сбыта. В рамках маркетингового плана желательно спрогнозировать реакцию конкурентов и ее последующее влияние на возможность выполнения маркетингового плана.

В ходе проведенного анализа формируются следующие блоки: **анализ рынка, анализ конкурентной среды, разработка маркетингового плана продукта, обеспечение достоверности информации, используемой для предыдущих разделов.**

*Цель исследования рынка* - выявление потребительских запросов, определение сегментов рынка и процесса покупки для улучшения качества и ускорения процесса принятия решений по маркетингу.

*Структурное исследование рынка* следует начать с выявления конкурентов, государственных или частных предприятий, местных, национальных или международных компаний, традиционных или новых, маркированных или немаркированных продуктов. Следует также оценить возможность и значение вхождения на рынок новых участников (будущих конкурентов), конкуренцию со стороны товаров-заменителей (например, синтетики для хлопка, безалкогольных напитков для фруктовых соков).

### 8.4 Технический анализ

Задачей технического анализа бизнес-плана является:

* определение технологий, наиболее подходящих с точки зрения целей проекта,
* анализ местных условий, в том числе доступности и стоимости сырья, энергии, рабочей силы,
* проверка наличия потенциальных возможностей планирования и осуществления проекта.

Технический анализ обычно производится группой собственных экспертов предприятия с возможным привлечением узких специалистов. Стандартная процедура технического анализа начинается с анализа собственных существующих технологий. При этом необходимо руководствоваться следующими критериями: (1) технология должна себя хорошо зарекомендовать ранее, то есть быть стандартной, (2) технология не должна быть ориентирована на импортное оборудование и сырье.

Если оказывается невозможным использовать собственную технологию, то проводится анализ возможности привлечения зарубежной технологии и оборудования по одной из возможных схем:

* совместное предприятие с иностранной фирмой - частичное инвестирование и полное обеспечение всеми технологиями;
* покупка оборудования, которое реализует технологическое know-how;
* “turn-key” - покупка оборудования, постройка завода, наладка технологического процесса;
* “product-in-hand” - “turn-key” плюс обучение персонала до тех пор, пока предприятие не произведет необходимый готовый продукт;
* покупка лицензий на производство;
* техническая помощь со стороны зарубежного технолога.

Правило выбора технологии предусматривает комплексный анализ некоторых альтернативных технологий и выбор наилучшего варианта на основе какого-либо агрегированного критерия.

Ключевые факторы выбора среди альтернативных технологий сводятся к анализу следующих аспектов использования технологий.

1. Прежнее использование выбранных технологий в сходных масштабах (масштабы могут быть слишком велики для конкретного рынка).
2. Доступность сырья (сколько потенциальных поставщиков, какие их производственные мощности, качество сырья, каково количество других потребителей сырья, стоимость сырья, метод и стоимость доставки, риск в отношении окружающей среды).
3. Коммунальные услуги и коммуникации.
4. Нужно быть уверенным, что организация, которая продает технологию, имеет на нее патент или лицензию.
5. По крайней мере начальное сопровождение производства продавцом технологии.
6. Приспособленность технологии к местным условиям (температура, влажность и т.п.).
7. Загрузочный фактор (в процентах от номинальной мощности по условиям проекта) и время для выхода на устойчивое состояние, соответствующее полной производительности.
8. Безопасность и экология.
9. Капитальные и производственные затраты.

### 8.5 Финансовый анализ

Общая схема финансового анализа бизнес-плана предусматривает:

1. Анализ финансового состояния предприятия в течение трех - пяти предыдущих лет работы предприятия.
2. Анализ финансового состояния предприятия в период подготовки бизнес-плана.
3. Анализ безубыточности производства основных видов продукции.
4. Прогноз прибылей и денежных потоков в процессе реализации бизнес-плана.
5. Оценка эффективности бизнес-плана.

Финансовый анализ предыдущей работы предприятия и его текущего положения обычно сводится к расчету и интерпретации основных финансовых коэффициентов, отражающих ликвидность, кредитоспособность, прибыльность предприятия и эффективность его менеджмента. Если инвестиционный проект готовится для привлечения западного стратегического инвестора, финансовую отчетность следует преобразовать в западные форматы той страны, из которой предполагается привлечь инвестора.

Анализ безубыточности включает в себя систематическую работу по анализу структуры себестоимости изготовления и продажи основных видов продукции и разделение всех издержек на переменные (которые изменяются с изменением объема производства и продаж) и постоянные (которые остаются неизменными при изменении объема производства). Основная цель анализа безубыточности - определить точку безубыточности, т.е. объема продаж товара, который соответствует нулевому значению прибыли. Важность анализа безубыточности заключается в сопоставлении реальной или планируемой выручки в процессе реализации бизнес-плана с точкой безубыточности и последующей оценки надежности прибыльной деятельности предприятия.

Наиболее ответственной частью финансового раздела проекта является собственно его инвестиционная часть, которая включает:

* определение инвестиционных потребностей предприятия по проекту,
* установление (и последующий поиск) источников финансирования инвестиционных потребностей,
* оценка стоимости капитала, привлеченного для реализации бизнес-плана,
* прогноз прибылей и денежных потоков за счет реализации проекта,
* оценка показателей эффективности проекта.

При оценке окупаемости проекта в течение его срока реализации необходимо учитывать, что объем денежных потоков, которые получаются в результате реализации проекта должен покрывать величину суммарной инвестиции с учетом *принципа “стоимости денег во времени”*. Проект считается целесообразным с точки зрения финансовых критериев, если суммарный денежный поток, генерируемый инвестицией, покрывает ее величину с учетом принципа “стоимости денег во времени”.

**8.6 Экономический анализ**

Экономический анализ состоит в оценке влияния вклада проекта в увеличении богатства государства (нации).

В процессе экономического анализа необходимо выяснить прибыльность государства, а не владельцев компании от реализации этого проекта.

Процедура оценки экономической эффективности может быть представлена в виде следующей последовательности.

1. Представить результаты финансового анализа.
2. Сделать новую классификацию затрат и доходов с точки зрения экономического анализа.
3. Перевести финансовые значения в экономические (они не совпадают по причине несоответствия цен и затрат для внешнего и внутреннего рынка).
4. Оценить стоимость других возможностей для использования ресурсов и получения такого же продукта.
5. Исключить все расчеты по внутренним платежам (так как они не изменяют общего богатства страны).
6. Сопоставить ежегодные экономические потоки средств с исходным объемом инвестиции (это будет конечный итог).

Экономический анализ проводится для крупных инвестиционных проектов, которые разрабатываются по заказу правительства и призваны решить какую-либо национально значимую задачу. Если предприятие разрабатывает инвестиционный проект по своей собственной инициативе, самостоятельно привлекая инвестора, оно в конечном итоге фокусирует общий интерес проекта на выгодах его участников, главным образом тех физических и юридических лиц, которые предоставили финансовые ресурсы для проекта. И если в число этих лиц не входит государство, экономический анализ проекта можно не производить.

## Рекомендуемая литература

1. Балабанов, И.Т. Финансовый менеджмент: Учеб. Пособие / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов: The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Projects. – М.: Издательство: [Юнити-Дана](http://www.ozon.ru/context/detail/id/857300/), 2003.
3. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Продвинутый курс: Учебное пособие - М., 2004.
5. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Финансовый аспект. Изд. 2-е, перераб., доп. – М., 2001.
6. Гаврилов Н.А. Инвестирование на предприятиях. Эффективность и управление. Учебное пособие. – Владивосток: Издательство ДВГУ, 2001.
7. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2005.
8. Гультяев А.К. Project Professional 2003. Управление проектами. Практическое пособие. - М.:Издательство: [Корона-принт](http://www.ozon.ru/context/detail/id/856652/), 2004.
9. Инвестиционное проектирование и формы финансирования бизнес: Учебно-консультационный семинар / Санкт-Петербургский Фонд развития бизнеса. – Владивосток, 3-4 марта 2004.
10. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. - М.: Финансы и статистика, 2001.
11. Котляр,Б.А. Бизнес-планирование / Б.А. Котляр, Б.М. Рапопорт, Э.А. Уткин.– М.: Издательство «ЭКМОС», 2002.
12. Кузнецова Н.В. Экономический анализ. Учебное пособие. Ч.1-2. - Владивосток: Издательство ДВГУ, 2004.
13. Лапушинский, Г.К. Планирование в условиях рынка: Учеб. пособие / Г.К.Лапушинский, А.Н. Петров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003.
14. Латкин, А.П. Организация инвестиционной деятельности: Учеб. пособие / А.П. Латкин. – Владивосток: ДВГУ, 2003.
15. Любанова, Т.П. Бизнес-план. Опыт и проблемы: Учебно-практ. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Издательство «ПРИОР», 2002.
16. Любанова, Т.П. Бизнес-план. Опыт и проблемы: Учебно-практ. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Издательство «ПРИОР», 2002.
17. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. Учебное пособие. М.: Издательство: [Омега-Л](http://www.ozon.ru/context/detail/id/959221/), 2006.
18. Мартин П., Тейт К. Управление проектами: Getting Started in Project Management. – Спб.: Издательство: [Питер](http://www.ozon.ru/context/detail/id/856134/), 2006.
19. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / В.В. Коссов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. М.: Экономика, 2000.
20. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок: Учебно-практ. пособие / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2006.
21. Пелих, А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А.С. Пелих. – М.: Ось-89, 2001.
22. Попков В.П., Семенов В.П. Организация и финансирование инвестиций. - СПб: Питер, 2001.
23. Попов, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие / В.М. Попов, С.И. Ляптунов, Г.В. Медведев, С.Ю. Муртазалиева. – М.: Финансы и статистика, 2001.
24. Попов, В.М. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / В.М. Попов и др. – М.: КноРус, Издательство ГНОМиД, 2000.
25. Риск-менеджмент: Учеб./ Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А.,и др.; Ред. Юргенс И. - М.: Дашков и К, 2003.
26. Рогов М.А. Риск-менеджмент /Рогов М.А.-М.: Финансы и статистика, 2001.
27. Товб, А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.
28. Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник./ Под ред. В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000.
29. Управление проектами/ Перев. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2004.
30. Управление проектом. Основы проектного управления. Учебник М.: Издательство [КноРус](http://www.ozon.ru/context/detail/id/857449/), 2006.
31. Черняк В.З. Управление инвестиционными проектами. Серия: Профессиональный учебник: Менеджмент. – М.: Издательство: [Юнити-Дана](http://www.ozon.ru/context/detail/id/857300/), 2004.
32. Чечевицина, Л.Н. Экономический анализ: Учеб. пособие / Л.Н. Чечевицина. – Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 2004.
33. Шеремет В.В., Павлюченко В. М., Шапиро В. Д. Управление инвестициями. Т.1. - М.: Высшая школа, 1998.

**Список Internet-источников**

**Русскоязычные ресурсы:**

1. <http://www.sovnet.ru/> - Официальный сайт Российской Ассоциации Управления Проектами "СОВНЕТ"
2. [www.projectmanagement.ru](http://www.projectmanagement.ru/) - Сайт "Управление проектами в России" Департамента систем управления Проектами ЛАНИТ (A-Project). Посвящен Управлению проектами и Системам управления проектами. ЛАНИТ - авторизованный партнер Welcom Software в России и СНГ, Сертифицированный партнер Microsoft.
3. [http://www.projectplanners.ru](http://www.projectplanners.ru/) - Сайт Валерия Вязового, посвященный Управлению проектами в строительстве.
4. [www.pmsoft.ru](http://www.pmsoft.ru/) - Сайт компании "ПМСОФТ" - авторизованного представителя компании Primavera в России, СНГ, странах Балтии, Польши. Посвящен корпоративным системам управления проектами, опыту их разработки и внедрения.
5. [www.spiderproject.ru](http://www.spiderproject.ru/) - Сайт компании "Спайдер Проджект Технологии" (Россия). Консалтингая фирма по Управлению проектами.
6. [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru/) - Cайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI
7. [www.microsoft.com/rus/office/project](http://www.microsoft.com/rus/office/project/) - Раздел на русском сервере Microsoft, посвященный Microsoft Project.
8. [www.pro-invest.ru/it/](http://www.pro-invest.ru/it/) - Сайт компании "Про-Инвест-ИТ" (Россия). Производитель ПО для Управления проектами.
9. [http://stroy.nm.ru/project/](http://stroy.nm.ru/Project/) - Рубрика "Управление проектами" на сайте Института бизнеса в строительстве и управления проектом ГУУ
10. [www.pmprofy.ru](http://www.pmprofy.ru/) - Cайт "Профеcсионал управления проектами"
11. [www.rillsoft.ru](http://www.rillsoft.com/ru/default.htm) Сайт компании "RillSoft" (Германия). Производитель ПО для Управления проектами.

**Англоязычные ресурсы:**

1. [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch/) - Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария)
2. [www.pmi.org](http://www.pmi.org/) - Официальный сайт Северо-Американского Института Управления Проектами PMI (США)
3. [www.pmforum.org](http://www.pmforum.org/) - Глобал Форум по Управлению проектами.
4. [www.enaa.or.jp/jpmf](http://www.enaa.or.jp/JPMF/) - Японский Форум по Управлению проектами.
5. [www.aipm.com.au](http://www.aipm.com.au) - Официальный сайт Австралийского Института Управления Проектами (AIPM)
6. [www.welcom.com](http://www.welcom.com/) - Сайт компании "Welcom Software" (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
7. [www.icoste.org](http://www.icoste.org) - Официальный сайт "International Cost Engineering Council"
8. [www.primavera.com](http://www.primavera.com/) - Сайт компании “Primavera Systems” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
9. [www.scitor.com](http://www.scitor.com/) - Сайт компании “Scitor Corporation” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
10. [www.artemis.com](http://www.artemis.com/) - Сайт компании “Artemis Management Systems” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
11. [www.amsusa.com](http://www.amsusa.com/) - Сайт компании “Advanced Management Solution” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
12. [www.planview.com](http://www.planview.com/) - Сайт компании “Planview, Inc.” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
13. [www.account4.com](http://www.account4.com/) - Сайт компании “Account4.com” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
14. [www.deltek.com](http://www.deltek.com/) - Сайт компании “Deltek” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
15. [www.systencorp.com](http://www.systencorp.com/) - Сайт компании “Systencorp” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
16. [www.abtcorp.com](http://www.abtcorp.com/) - Сайт компании “ABTCorporation” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
17. [www.superproject.com](http://www.superproject.com/) - Сайт компании “Computer Associates International Inc.” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.
18. [www.turboproject.com](http://www.turboproject.com/) - Сайт компании “IMSI” (США). Производитель ПО для Управлению проектами.

# ПРОЕКТ

БИЗНЕС-ПЛАНА

СОСТАВЛЕН:

НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ:

Место:

Дата:

## РЕЗЮМЕ

1. Краткое описание проекта.
2. Цель и задачи проекта.
3. Краткая характеристика предпринимателя.
4. Юридический статус предприятия (краткие данные о предприятии, организационно-правовая форма, адрес)
5. Финансовый анализ проекта.
6. Вклад проекта в экономику.
7. Термины и определения, используемые в тексте.

# 1. ПЛАН МАРКЕТИНГА

1. Описание услуги.
2. Сравнение предоставляемой услуги с услугами конкурентов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Собств. гостиница | Конкурент 1 | Конкурент 2 |
| Цена |  |  |  |
| Качество  |  |  |  |
| Сервис |  |  |  |
| Месторасположение  |  |  |  |
| Оборудование  |  |  |  |
| Безопасность  |  |  |  |

1. Сегмент рынка (клиенты)
2. Общая величина спроса.
3. Цена услуги.

1. Прогноз объема продаж.
2. Средства маркетинга (реклама, сбыт).
3. Стратегии маркетинга.
4. Бюджет маркетинга.

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Сумма расходов |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

 Итого:

2. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

1. Производственный процесс.
2. Техническое оснащение предприятия.
3. Основные средства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основных средств и оборудования | Цена за единицу | Количество единиц | Всего  | Условия покупки |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

 Итого:

1. Срок службы основных средств.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основных средств и оборудования | Стоимость  | Срок службы | Сумма амортизационных отчислений в месяц | Сумма амортизационных отчислений в год |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

 Итого:

1. Техническое обслуживание и ремонт.
2. Используемая мощность (коэффициент загрузки).
3. Оплата труда.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал  | Количество  | Заработная плата на 1-го в месяц | Доплата к зарплате  | Итого заработная плата на 1-го в месяц | Итого заработная плата на 1-го в год | ФСЗН + 1% (26 %) |
| Администрация  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Обслуживающий персонал |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

 Итого:

1. Потребность в сырье и материале.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименования сырья и расходных материалов | Цена за единицу | Требуемое количество | Общие расходы | Поставщики  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

 Итого:

1. Накладные расходы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Затраты в месяц | Затраты в год |
| Аренда земли |  |  |
| Аренда помещения |  |  |
| Канцелярские расходы |  |  |
| Транспортные расходы |  |  |
| Амортизация оборудования |  |  |
| Стоимость обслуживания:Электричество, вода, коммунальные услуги и пр. |  |  |
| Затраты на техническое обслуживание и ремонт оборудования |  |  |
| Расходы на маркетинг |  |  |
| Затраты на средства связи (телефон, факс, интернет) |  |  |
| Прочие накладные расходы (15%) |  |  |

 Итого:

1. Себестоимость услуги.

Затраты на оплату труда + потребность в сырье и материале + накладные расходы / количество услуг

3.ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА

1. Организационно-правовая форма бизнеса.
2. Организационная структура бизнеса.
3. Опыт предпринимателя в бизнесе и его квалификация.
4. Предоперационная деятельность.

|  |  |
| --- | --- |
| Виды деятельности | Время (дни, недели, месяцы) |
|  | Ответственные  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Предоперационные расходы

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Стоимость  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

 Итого:

1. Прогнозирование рисков.

|  |  |
| --- | --- |
| Виды рисков | Мероприятия по снижению риска |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

4. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

1. Потребность в денежных средствах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Собственный капитал | Кредит  | Итого  |
| Основные фондыЗемляЗданияМеханизмы и оборудованиеМебель и приспособленияТранспортные средстваПрочие  |  |  |  |
| Итого  |  |  |  |
| Предоперационные расходы  |  |  |  |
| Итого  |  |  |  |
| Общая потребность в капитале(стоимость проекта) |  |  |  |
| Соотношение % |  |  |  |

1. Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статьи  | Сумма |
|  | Чистый объем продаж |  |
| Минус  | Прямые затраты на себестоимость |  |
| =  | Валовая прибыль |  |
| Минус  | Операционные расходы |  |
| Минус  | Общие издержки |  |
| =  | Операционная прибыль |  |
| Плюс  | Проценты к получению |  |
| Минус  | Проценты к выплате |  |
| Плюс | Другие внереализационные доходы |  |
| Минус  | Другие внереализационные расходы |  |
| Минус  | Налоги  |  |
| = | Прибыль до налогообложения |  |
| Минус  | Налог на прибыль |  |
| = | Чистая прибыль (убыток) |  |

1. Отчет о движении денежных средств

|  |  |
| --- | --- |
|  | Период  |
| **Сальдо на начало периода** |  |
| **А. ПРИТОК** |  |
| Доходы от продаж |  |
| Кредит |  |
| Собственный капитал  |  |
| Прочие поступления  |  |
| **Итого приток:** |  |
| **Б. ОТТОК** |  |
| Здание  |  |
| Оборудование  |  |
| Зарплата  |  |
| Аренда  |  |
| Транспорт  |  |
| Сырье и материалы |  |
| Налоги  |  |
| Связь |  |
| Реклама  |  |
| Выплата кредита |  |
| % по кредиту |  |
| Прочее  |  |
| **Итого отток:** |  |
| **В (А-Б)** |  |
| **Сальдо на конец периода**  |  |

1. Балансовый отчет

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи баланса | 1 кв. | 2 кв. | 3кв. | 4 кв. |
| **1. Текущие активы:** |  |  |  |  |
| 2. Денежные средства |  |  |  |  |
| 3. Краткосрочные инвестиции |  |  |  |  |
| 4. Краткосрочная дебиторская задолжность |  |  |  |  |
| 5. Долгосрочная дебиторская задолжность |  |  |  |  |
| 6. Товарно-материальные запасы: |  |  |  |  |
| 7. Сырье, материалы и комплектующие |  |  |  |  |
| 8. Незавершенное производство |  |  |  |  |
| 9. Готовая продукция |  |  |  |  |
| 10. Прочие запасы |  |  |  |  |
| 11. Расходы будущих периодов |  |  |  |  |
| 12. Прочие текущие активы |  |  |  |  |
| 13. Долгосрочные активы: |  |  |  |  |
| 14. Земля, здания и оборудование |  |  |  |  |
| 15. Нематериальные активы |  |  |  |  |
| 16. Долгосрочные инвестиции |  |  |  |  |
| 17. Незавершенные инвестиции |  |  |  |  |
| 18. Прочие долгосрочные активы |  |  |  |  |
| **19. СУММАРНЫЙ АКТИВ** |  |  |  |  |
| **20. Текущие обязательства:** |  |  |  |  |
| 21. Краткосрочные займы |  |  |  |  |
| 22. Кредиторская задолжность |  |  |  |  |
| 23. Доходы будущих периодов |  |  |  |  |
| 22. Прочие текущие обязательства |  |  |  |  |
| 23. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |
| 24. Собственный капитал |  |  |  |  |
| 25. Акционерный капитал |  |  |  |  |
| 26. Резервы и фонды |  |  |  |  |
| 27. Добавочный капитал |  |  |  |  |
| 28. Нераспределенная прибыль |  |  |  |  |
| 29. Прочий собственный капитал |  |  |  |  |
| **30. СУММАРНЫЙ ПАССИВ** |  |  |  |  |

1. График погашения кредита.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 мес. | 2 мес. | 3 мес. | 4 мес. | 5 мес. | 6 мес. |
| Сумма кредита |  |  |  |  |  |  |
| % по кредиту |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие поступления |  |  |  |  |  |  |
| Выплаты по кредиту |  |  |  |  |  |  |
| Выплаты по % |  |  |  |  |  |  |
| Остаток  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период  | Основная часть непогашенного кредита | Взнос к погашению | % платежи | Общая сумма к платежу |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. График безубыточности
2. Срок окупаемости проекта
3. Доходность по инвестициям

(Доходность по инвестициям = (Объем чистой прибыли / общий размер кредита) \* 100%)

***ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ***

**Задание 1.** Расчет амортизационных отчислений.

**1.1.** Предприятием приобретен станок за 450 ООО рублей. Расходы

по доставке и установке составляют 150 ООО рублей. Первоначальная

стоимость его, таким образом, составит 600 ООО рублей. Срок службы

принимается равным 5 годам, а ликвидационная стоимость 100 000 рублей.

*Рассчитать* сумму ежегодных амортизационных отчислений по методу линейной амортизации.

**1.2.** Приобретен объект основных средств стоимостью 100 тыс. руб. со сроком полезного использования 5 лет. Коэффициент ускорения равен 2.

*Рассчитать* сумму ежегодных амортизационных отчислений по методу уменьшаемого остатка.

**1.3.** Приобретено оборудование стоимостью 150 тыс.руб. Срок полезного использования - 5 лет.

*Рассчитать* сумму ежегодных амортизационных отчислений по сумме лет срока полезного использования.

**1.4.** *Рассчитать* сумму ежегодных амортизационных отчислений пропорционально объему продукции (работ) для следующих случаев:

1.4.1. Фирмой за 2000 000 рублей приобретен гравийный карьер, который по оценкам содержит 1000 000 куб.м гравия.

1.4.2. Предприятие приобрело литейную форму за 100 000 рублей и предполагается, что ее ресурс составляет 25 000 готовых отливок. 151 139

**Задание 2.**

В системе учета затрат машиностроительной компании регистрируются указанные ниже статьи:

а) Стоимость смазочных материалов для машин (станков)

б) Стоимость приобретения лицензий на грузовики

в) Сумма амортизации машин и оборудования

г) Стоимость химикатов, используемых в лаборатории

д) Комиссионные сборы персоналу, занимающемуся сбытом продукции

е) Жалованье секретаря финансового директора

ж) Торговые скидки, предоставляемые покупателям

з) Отпускные пособия для операторов машин (станков)

и) Жалованье охраны склада сырья

к) Плата за услуги агентству по рекламе

л) Арендная плата за склад готовой продукции

м) Жалованье сотрудника лаборатории

н) Плата за страхование помещений компании

0) Жалованье контролера (инспектора), работающего на предприятии

п) Стоимость картриджей для компьютеров, используемых в главном офисе

р) Стоимость специальной защитной одежды для операторов машин (станков).

*Расположите* указанные затраты по следующим категориям:

1) Производственные накладные расходы

2) Расходы на реализацию продукции

3) Административные накладные расходы

4) Расходы на научные исследования и разработки.

**Задание 3.**

Компания производит 100 000 единиц продукции одного наименования.

Затраты на производство этой продукции за отчетный период представлены в таблице (руб.):

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Производственные затраты, в т.ч. |  |
| 1.1 труд основных производственных рабочих | 400 000 |
| 1.2 основные материалы | 200 000 |
| 1.3 производственные накладные расходы  | 200 000 |
| ИТОГО производственных затрат | 800 000 |
| 2. Непроизводственные затраты | 300 000 |

За отчетный период компания продала 50 ООО ед. продукции за 750 ООО рублей, а оставшиеся 50 ООО ед. в конце периода оказались непроданными. Запасов готовой продукции в начале периода (начальных запасов) не было.

*Составьте* Отчет «Прибыли и убытки» за отчетный период.

**Задание 4.**

Предприниматель С. Тищенко планирует открыть магазин оптовой торговли в арендованных помещениях.

На первый хозяйственный год запланированы следующие показатели (см. таблицу):

|  |  |
| --- | --- |
| 1 Валовая выручка  | 6000 000 руб. |
| 2 Валовой доход  | 50% от валовой выручки |
| 3 Кредитованиепокупателей | - 25% объема реализации(товар А) на условияходномесячного кредита- 25% (товар Б) на условияхдвухмесячного кредита- 50% (товар С) за наличные |
| 4 Издержки, оплаченные авансом (арендная плата и т.д.) | 100 000 рублей |
| 5 Приобретение оборудования и т.п.  | 450 000 рублей |
| 6 Кассовая наличность  | 25 000 рублей |
| 7 Число оборотов товарного запаса | 6 раз в год |
| 8 НДС | 22% |

Предприниматель рассчитывает также получить трехмесячный кредит у своих поставщиков (соответствующий стоимости приобретаемых товаров).

*Определить:* 1. Потребность госп. Назарова в капитале.

2. Сумму кредита, который госп. Назарова может получить у своих поставщиков (кредиторскую задолженность).

**Задание 5.**

Фабрика по производству фарфора в связи со 100-летием своего существования планирует производство столового сервиза.

В качестве реалистичных рассматриваются три варианта производства (см. табл.):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 вариант | 2 вариант | 3 вариант |
| 1. Объем производства, шт. | 6 000  | 8 000 | 12 000 |
| 2. Постоянные издержки (с учетомкапиталовложений), евро в год. | 125 000 | 133 000 | 200 000 |
| 3. Затраты на изделие, евро | 590 | 570 | 550 |
| 4. Цена реализации 1 изделия, евро | 650 | 617,5 | 600 |

*Обосновать* выбор варианта производства юбилейного сервиза (штук в год).

**Задание 6.**

В торговой фирме ООО «ООО» разработаны следующие плановые показатели на 200.. год (см. таблицу).

*Составьте* отчет по прибыли на 200.. год. и *рассчитайте:*

а) коэффициент покрытия,

б) бесприбыльный оборот (точку безубыточности),

в) запас надежности.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Выручка от реализации. | 40 000 000 руб |
| 2. Издержки на приобретение товаров  | 25 000 000 руб. |
| 3. Комиссионные продавцам (5%)  | 2 000 000 руб. |
| 4. Ежегодно возобновляемые постоянныеиздержки | 8 000 000 руб. |
| 5. Амортизация  | 800 000 руб. |
| 6. Издержки на выплату процентов  | 400 000 руб. |

**Задание 7.**

Торговое предприятие ЗАО «ХХХХХ» окончило 200.. год со следующими показателями (см. табл.):

|  |  |
| --- | --- |
| Издержки на приобретение товара | 12 400 000 руб. |
| Прочие внешние издержки,из них переменные | 2 200 000 руб.200 000 руб. |
| Издержки на содержание персонала,из них переменные | 2 800 000 руб.400 000 руб. |
| Амортизация основного капитала | 800 000 руб. |
| Издержки по выплате процентов | 600 000 руб. |
| Выручка от реализации | 20 000 000 руб. |
| Из баланса ЗАО «ХХХХХХХ» на 31.12.200..года |
| Оборудование | 1 700 000 руб. |
| Товарные запасы | 4 000 000 руб. |
| Дебиторская задолженность | 3 900 000 руб. |
| Денежные средства | 300 000 руб. |
| Собственный капитал | 4 200 000 руб. |
| Кредит по спецссудному счету | 3 400 000 руб. |
| Товарные кредиторы | 1 700 000 руб. |
| НДС и пр. | 600 000 руб. |

*Рассчитайте* ключевые индикаторы для описания рентабельности торгового предприятия и *прокомментируйте* полученные результаты.

**Задание 8.**

На 31.12.2011г. производственное предприятие ОАО «ХХХХХХХХ»

имело следующие отчетные показатели (тыс. евро):

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Акции других компаний | 25 |
| 2. Товарные дебиторы | 50 |
| 3. Вексельные дебиторы | 20 |
| 4. Авансы выданные | 10 |
| 5. Акционерный капитал | 150 |
| 6. Резервный капитал | 55 |
| 7. Нераспределенная прибыль7.1 за предыдущие годы7.2 за отчетный год | 155 |
| 8. Ипотечная задолженность:8.1 истекающая в 2010г.8.2 истекающая после 2011г. | 590 |
| 9. Банковская ссуда (долгосрочная) | 60 |
| 10. Земельные участки и здания | 165 |
| 11. Машины | 55 |
| 12. Оборудование | 40 |
| 13. Автомобили | 20 |
| 14. *Goodwill* | 20 |
| 15. Кредит по спецссудному счету | 30 |
| 16. Товарные кредиторы | 60 |
| 17. Государственные кредиты (кратко-срочные) | 45 |
| 18. Дивиденды по итогам года | 15 |
| 19. Сырье и материалы | 35 |
| 20. Незавершенное производство | 25 |
| 21. Готовая продукция | 45 |
| 22. Аренда помещений | 55 |
| 23. Реклама | 15 |
| 24. Кассовая наличность | 5 |
| 25. Банковские счета | 10 |
| 26. Прочие счета | 5 |

*Составьте* баланс ОАО «ХХХХХХ» на 31.12.2011 г.

**Задание 9.**

На производственном предприятии АО «Флора» рассматривают предложение финансировать проект производства нового продукта «Роза». Ожидается, что жизненный цикл «Розы» составит 5 лет.

Предварительный анализ рынка нового товара и его производства дает следующую динамику реализации и издержек (см. табл.):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Год 1 | Год 2 | Год 3 | Год 4 | Год 5 |
| Объем реализации, шт. | 35 000 | 40 000 | 50 000 | 40 000 | 20 000 |
| Цена реализации, руб. | 80 | 80 | 84 | 84 | 80 |
| Средние переменные издержки, руб. | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 |

Рассчитано также, что в случае осуществления капиталовложений ежегодно возобновляемые постоянные издержки возрастут на 300 ООО рублей в год.

Стоимость производственного объекта равна 2 500 ООО рублей. Ожидается, что его ликвидационная стоимость по истечении пяти лет составит 200 000 рублей. Расчетная ставка процента составляет 25% годовых.

*Определить:*

1) Чистую дисконтированную стоимость

2) Величину внутренней нормы окупаемости инвестиций

3) Срок полного возмещения капиталовложений.

**Задание 10.**

В табл. приведен инвестиционный цикл платежей и поступлений по

некоторому проекту:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Поступленияи платежи, тыс. руб. | -1700 | +600 | +700 | +800 | +600 | +600 |

*1. Определите* чистую дисконтированную стоимость на основе расчетной ставки процента в 18% годовых.

2. *Рассчитайте* внутреннюю норму окупаемости инвестиций.

**РЕШЕНИЯ И КОММЕНТАРИИ**

**Задание 1.**

**1.1.** Линейная амортизация. Для применения этого метода необходимо знать первоначальную стоимость данного элемента основного капитала, а также определить его срок службы и вероятную ликвидационную стоимость. В соответствии с этим ежегодная величина амортизации капитала составляет одинаковую сумму, рассчитываемую по формуле:

*Ежегодная сумма амортизационных отчислений = (Первоначальная*

*стоимость - Ликвидационная стоимость) / Срок службы (количество лет)*

Ежегодная амортизация = (600 000 - 100 000) / 5 = 100 000 рублей

**1.2.** Амортизация по способу уменьшаемого остатка состоит в ежегодной амортизации определенного процента от остаточной стоимости капитала (которая фиксируется в бухгалтерских документах). По этому методу стоимость основного капитала особенно сильно падает в первые годы его использования.

Годовая норма амортизационных отчислений (100% : 5) х 2 = 40%.

Рассчитанные суммы амортизационных отчислений по годам сведены в таблицу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Остаточнаястоимость наначало периода,руб. | Амортизация(40%), рублей. | Остаточная стои-мость (на конецгода), руб |
| 1 | 100 000 | 40 000 | 60 000 |
| 2 | 60 000 | 24 000 | 36 000 |
| 3 | 36 000 | 12 400 | 23 600 |
| 4 | 23 600 | 9 400 | 14 200 |
| 5 | 14 200 | 5 700 | 8 500 |

1.3. Амортизация по сумме лет срока полезного использования Сумма чисел лет срока службы: 1+2+3+4+5 = 15

Рассчитанные суммы амортизационных отчислений по годам сведены в таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Годовая норма амортизации | Годовая сумма амортизационных отчислений |
| 1 | (5: 15) х 100% = 33,3% | 150x33,3% = 50 тыс.руб. |
| 2 | (4 /15) х 100% = 26,7% | 40 тыс. руб. |
| 3 | (3/ 15) х 100% = 20,0% | 30 тыс.руб. |
| 4 | (2/ 15) х 100% = 13,3% | 20 тыс.руб |
| 5 | (1 / 15) х 100% = 6,7% | 10 тыс.руб. |

**1.4.** Амортизация пропорционально объему продукции (работ)

1.4.1. Если основной капитал представить в виде запаса товара (на примере угольной шахты, нефтяной скважины, гравийного карьера), то амортизация (использование) его будет относиться к переменным издержкам и ее величина будет рассчитываться пропорционально выпущенной продукции.

В этом случае величина амортизации составит:

2000 ООО / 1000 000 = 2,00 рубля на каждый добытый 1 куб.м гравия.

1.4.2. Подобным же образом будут амортизироваться и другие элементы основного капитала, если единственной причиной падения их стоимости является использование и тем самым физический износ.

Тогда амортизация данной формы будет рассчитываться по мере ее использования. Амортизация в расчете на одну отливку составит:

100 000 / 25 000 = 4,00 рубля

**Задание 2.** Выполняется самостоятельно. 159 139

**Задание 3.**

*Счет прибылей и убытков* за отчетный период будет следующим

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Выручка от реализации продукции (50 000 ед.) | 750 000 |
| 2. Производственные затраты, в т.ч. |  |
| 2.1 труд основных производственных рабочих | 400 000 |
| 2.2 основные материалы | 200 000 |
| 2.3 производственные накладные расходы | 200 000 |
| ИТОГО производственных затрат | 800 000 |
| 3. Стоимость запасов на конец отчетного периода(50% или 50 000 ед.) (вычитается) | 400 000 |
| 4. Себестоимость реализованной продукции(50 000 ед.) | 400 000 |
| 5. Валовая прибыль (п.1 - п.4.) | 350 000 |
| 6. Непроизводственные расходы (затраты отчетного периода) (вычитаются) | 300 000 |
| 7. Чистая прибыль отчетного периода | 50 000 |

*Комментарии.* 50% продукции было реализовано за период, а остальные 50% составили запас готовой продукции. Поэтому в данном случае половину себестоимости произведенной продукции относят к производственным издержкам периода, а остаток включают в стоимость запасов на конец периода. Если в следующем периоде этот запас будет реализован, то оставшиеся 50% производственных затрат перейдут в статью расходов следующего отчетного периода. Однако все непроизводственные затраты стали расходами в рассматриваемом отчетном периоде, так как это тот период, к которому они относятся.

**Задание 4.**

Рассчитаем стоимость основного и оборотного капитала, необходимого для осуществления бизнеса:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Стоимость закупаемых товаров (50% от валовой выручки) | 6000 000 : 2 == 3 000 000 руб. |
| 2. Товарный запас | 3000 000 : 6 = 500 000 руб. |
| 3. Товарная дебиторская задолженность по одномесячному кредиту (товару А) | (6000 000 хЗ0 дн. х 1,22) х0,25/360=152 500 руб. |
| 4. Товарная дебиторская задолженность по двухмесячному кредиту (товару Б) | (6000 000 х60дн.х 1,22) х0,25 / 360 =305 000 руб. |
| 5. Издержки, оплаченные авансом | 100 000 руб. |
| 6. Оборудование и т.п. | 450 000 руб. |
| 7. Кассовая наличность | 25 000 руб. |
| ОБЩАЯ потребность в капита-ле (п.2 + п.З + п.4 + п.5 + п.6) | 1 532 500 руб. |

Товарная кредиторская задолженность (сумма кредита, который госп. Назаров может получить у своих поставщиков): (3000 ООО х 90дн х 1,22): 360 = 915 ООО руб.

**Задание 5.**

Продолжим исходную таблицу и рассчитаем прибыль и рентабельность каждого варианта как критерия его эффективности:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 вариант | 2 вариант | 3 вариант |
| 1. Объем производства, шт. | 6 000 | 8 000 | 12 000 |
| 2. Постоянные издержки (с уче-том капиталовложений), евро вгод | 125 000 | 133 000 | 200 000 |
| 3. Затраты на изделие, евро | 590 | 570 | 550 |
| 4. Цена реализации 1 изделия,евро | 650 | 617,5 | 600 |
| 5. Выручка от реализации, евро(п.4 х п.1) | 3 900 000 | 4 940 000 | 7 200 000 |
| 6. Затраты производства, евро(п.2 + п.Зхп.1) | 3 665 000 | 4 693 000 | 6 800 000 |
| 7. Прибыль, евро(п.5 - п.6) | 235 000 | 247 000 | 400 000 |
| 8. Рентабельность, % (п.7 : п.6) | 6,4 | 5,3 | 5,9  |

*Комментарии.* Расчеты показывают, что прибыль (абсолютная величина) становится наибольшей при объеме производства в 12000 изделий, однако при таком варианте производства требуются настолько существенные капвложения, что с точки зрения рентабельности (относительного показателя) самым предпочтительным оказывается вариант 1 (с объемом производства 6000 изделий в год).

**Задание 6.**

В соответствии со структурой, указанной в Главе 4 (п.4.2.), состав-

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Валовая выручка | 40 000 000 руб. |  |
| Издержки на приобретение товаров | 25 000 000 руб. |  |
| Валовой доход |  | 15 000 000 руб. |
| Затраты на реализацию (комиссионные продавцам) | 2 000 000 руб. |  |
| Сумма покрытия |  | 13 000 000 руб. |
| Ежегодные постоянные издержки |  |  |
|  | 8 800 000 руб. |  |
| Чистый доход |  | 4200 000 руб |
| Амортизация | 800 000 руб. |  |
| Прибыль до начисленияпроцентов |  | 3400 000 руб. |
| Издержки на выплату процентов | 400 000 руб. |  |
| ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ |  | 3000 000 руб. |

Рассчитаем показатели безубыточности и надежности:

а) Коэффициент покрытия: Сумма покрытия / Валовая выручка, % (13 ООО ООО : 40 ООО ООО) х 100% = 32, 5%

б) Бесприбыльный оборот (такой объем продаж, при котором вся выручка идет на покрытие затрат):

(8 800 000 + 800 000) : 32,5 х 100 = 29 538 000 руб.

в) Исходя из точки окупаемости, рассчитывается коэффициент «устойчивости» или «надежности» бизнеса, который показывает, насколько фирма далека от убытков или, какую долю планируемого объема продаж фирма может потерять, прежде чем окажется в «зоне убытков». Запас надежности:

(40 000 000 - 29 538 000): 40 000 000 х 100 = 26%

*Комментарии.* По расчетам фирма может потерять до 26% запланированного оборота (объема продаж) по различным непредвиденным обстоятельствам прежде, чем окажется в зоне убытков. Такой запас надежности (прочности) может считаться удовлетворительным.

**Задание 7.**

На основании представленной информации сформируем отчет по прибыли и баланс, как основу для расчета ключевых индикаторов анализа рентабельности.

|  |
| --- |
| **Отчет по прибыли ЗАО «ХХХХХХХХ» за 20... год** |
| Выручка от реализации | 20 000 000 руб. |  |
|  Издержки на приобретение товаров | 12 400 000 руб. |  |
| Валовой доход |  | 7 600 000 руб. |
| Прочие переменные издержки | 600 000 руб |  |
| Величина покрытия |  | 7 000 000 руб. |
| Ежегодно возобновляемые постоянные издержки | 4 400 000 руб. |  |
| Чистый доход |  | 2 600 000 руб. |
| Амортизация основного капитала | 800 000 руб |  |
| Прибыль до начисления процентов |  | 1 800 000 руб. |
| Издержки по уплате процентов | 600 000 руб |  |
| ЧИСТАЯ прибыль |  | 1 200 000 руб. |

|  |
| --- |
| **Баланс ЗАО «ХХХХХХХХХХХ» на 31.12.20... г., руб.** |
| АКТИВЫ | ПАССИВЫ |
| Инвентарь | 1 700 000 | Собственный капитал | 4 200 000 |
| Товарные запасы | 4 000 000 | Кредит по спецссудному счету | 3 400 000 |
| Дебиторская задолженность | 3 900 000 | Товарные кредиторы | 1 700 000 |
| Денежные средства | 300 000 | НДС и пр. | 600 000 |
| ИТОГО активы | 9 900 000 | ИТОГО пассивы | 9 900 000 |

Рассчитаем ключевые индикаторы:

- Уровень общей рентабельности (Прибыль до начисления процентов / Активы, %): (1 800 000 : 9 900 000) х 100 = 18,2%

- Рентабельность оборота (Прибыль до начисления процентов /Выручка, %): (1 800 ООО : 20 ООО ООО) х 100 = 9%

- Число оборотов капитала (Выручка / Активы): 20 ООО ООО : 9 900 ООО = 2,0 раза

- Уровень рентабельности собственного капитала (Прибыль после выплаты процентов / Собственный капитал, %): (1 200 ООО : 4 200 ООО) х 100 = 28,6%

- Процент использования заемного капитала (Выплата по процентам / Заемный капитал, %): (600 ООО / (9 900 ООО - 4 200 ООО)) х 100 = 10,5%

*Комментарии.* Если уровень общей рентабельности (18,2%) превышает рыночную ставку процента в отчетном году, то можно говорить об эффективности данного бизнеса и привлекательности его для потенциальных инвесторов и акционеров.

Уровень общей рентабельности вычисляется также путем умножения рентабельности оборота (9%) на число оборотов капитала (2 раза), т.е. увеличивать общую рентабельность можно двумя путями: повышая

рентабельность оборота либо увеличивая число оборотов капитала (исходя из особенностей бизнеса).

Уровень рентабельности собственного капитала превышает уровень общей рентабельности. Это говорит о том, что использование заемного капитала приносило прибыль (проценты по займам составили только 10,5% в год). Другими словами, каждый вложенный в 20... году рубль дал прибыль в 18,2 коп. (уровень общей рентабельности). Поскольку выплата по процентам составляет 10,5 коп. на каждый занятый рубль, то прибыль от каждого занятого рубля составляет 7,7 коп. Таким образом, владельцы получают прирост своего (собственного) капитала равный уровню общей рентабельности плюс прибыль от использования заемного капитала. Если бы процент выплат по заемному капиталу был выше уровня общей рентабельности, то использование заемного капитала приносило бы убытки. В этом случае уровень рентабельности обственного капитала был бы ниже уровня общей рентабельности.

**Задание 8.**

Баланс ОАО «ХХХХХХХХ» на 31.12.2012 г. будет выглядеть следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| АКТИВЫ | ПАССИВЫ |
| Основной капитал | Собственный капитал |
| 1 | 2 |
| 1. Нематериальные активыGoodwill 20 | Акционерный капитал 150Резервный капитал 55Нераспределенная прибыль- за предыдущие годы 15- за отчетный год 5Итого 20 |
| 2. Материальные активыЗемельные участкииздания 165Машины 55Оборудование 40Автомобили 20ИТОГО Материальныеактивы 280 | ИТОГО Собственныйкапитал 225 |
|  | Задолженность (заемный капи-тал) |
| 3. Финансовые активыАкции других компаний 25 | ДолгосрочнаяИпотечная задолженность 90Банковская ссуда 60ИТОГО Долгосрочная задол-женность 150 |
| ИТОГО Основной капитал 325 |  |
| Оборотный капитал | КраткосрочнаяИпотечная задолженность 5Кредит по спецссудномусчету 30Товарные кредиторы 60Государственные кредиты 45Дивиденды по итогам года 15ИТОГО краткосрочная задол-женность 155 |
| 1. Товарные запасыСырье и материалы 35Незавершенное производство 25Готовая продукция 45ИТОГО Товарные запасы 105 | ИТОГОЗаемный капитал 305 |
| 2. Дебиторская задолженностьТоварные дебиторы 50Вексельные дебиторы 20Авансы выданные 10ИТОГО Дебиторская задолжен-ность 80 | ИТОГО ПАССИВОВ 530 |
| 3. Денежные средстваКассовая наличность 5Банковские счета 10Прочие счета 5ИТОГОДенежные средства 20 |  |
| ИТОГО Оборотный капитал 205 |  |
| ИТОГО АКТИВОВ 530 |  |

*Комментарии.* Под балансом понимается отчет, в котором отражены имущество предприятия в денежном выражении (активы) и источники его финансирования (пассивы) (Раздел 4, п.4.3.). Сумма хозяйственных средств, заносимых предприятием в данный момент в свой актив, обязательно должна соответствовать сумме, затраченной на их финансирование, отраженной в пассиве.

Активы подразделяются на следующие группы:

основной капитал (Раздел 3, п. 3.2.):

- нематериальные активы,

- материальные активы,

- финансовые активы;

оборотный капитал (Раздел 3, п.3.3 ):

- товарные запасы (сырье, незавершенное производство, готовая продукция),

- дебиторская задолженность, ценные бумаги и прочие краткосрочные финансовые вложения,

- денежные средства.

Пассивы делятся на следующие группы:

- собственный капитал,

- страховые резервы,

- кредиторская задолженность: долгосрочные обязательства (напр., ипотечная задолженность); краткосрочные обязательства (например, товарные и вексельные кредиторы, задолженности по выплате

налогов).

Обратите внимание, что аренда помещений и реклама (строки 22 и 23) вообще не являются категориями баланса, а представляют собой издержки (Раздел 4, п.4.1.).

**Задание 9.**

1) Сначала рассчитаем ежегодную прибыль от реализации проекта

(см. таблицу):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | ВП на единицу продукции, руб (цена-перем.издерж.) | Общая ВП,тыс.руб.(ВП на ед.прод. хобъем реализации) | Постоянныеиздержки,тыс.руб. | Прибыль,тыс.руб. |
| 1 | 80 - 45 = 35 | 35 х 35 = 1225 | 300 | 1225-300=925 |
| 2 | 80 - 46 = 34 | 34x40 = 1360 | 300 | 1060 |
| 3 | 84 - 47 = 37 | 37 х 50 = 1850 | 300 | 1550 |
| 4 | 84 - 48 = 36 | 3 6 x 4 0 = 1440 | 300 | 1140 |
| 5 | 8 0 - 4 9 = 31 | 31 х 20 = 620 | 300 | 320 |

Далее составим цикл платежей и поступлений по проекту и рассчитаем чистую дисконтированную стоимость (см. табл.):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Выплаты по инвестициям, тыс.руб. | Прибыль от проекта, тыс.руб. (табл.1) | Цикл платежей и поступлений,тыс.руб. | Коэффициентдисконтирования (25%) | Текущаядисконтированнаястоимость,тыс.руб. |
| 0 | -2500 |  | -2500 |  | -2500 |
| 1 |  | + 925 | + 925 | 0,8000 | + 740 |
| 2 |  | + 1060 | + 1060 | 0,6400 | + 678 |
| 3 |  | + 1550 | + 1550 | 0,5120 | + 794 |
| 4 |  | + 1140 | + 1140 | 0,4096 | + 467 |
| 5 | + 200 | + 320 | + 520 | 0,3277 | + 170 |
| Всего | -2300 | + 4995 | + 2695 |  | + 349 |

Инвестиции рентабельны, поскольку чистая дисконтированная стоимость имеет положительную величину (349 ООО руб.).

2) Определим, при какой ставке процента (больше 25%) чистая дисконтированная стоимость по проекту приближается к нулю (см. табл.):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Цикл платежей и поступлений,тыс.руб. | Коэффициент дисконтирования | Текущая дисконтированнаястоимость, тыс руб |
| 0 | -2500 |  | -2500 |
| 1 | + 925 0, | 7576 | +701 |
| 2 | + 1060 | 0, 5739 | + 608 |
| 3 | + 1550 | 0, 4348 | + 674 |
| 4 | + 1140 | 0, 3294 | + 376 |
| 5 | + 520 | 0, 2495 | + 130 |
| Всего | + 2695 |  | - 11 |

Внутренняя норма окупаемости равна 32% в год, так как при этом показателе чистая дисконтированная стоимость близка к нулю

3) Срок полного возмещения капиталовложений определяем на основе анализа цикла платежей и поступлений нарастающим итогом (см

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Цикл платежей и поступлений, тыс.руб | Цикл платежей и поступлений нарастающим итогом, тыс.руб |  |
| 0 | -2500 | -2500 |  |
| 1 | + 925 | - 1575 |  |
| 2 | + 1060 | -515  | Капиталовложения окупаются |
| 3 | + 1550 | + 1035 |
| 4 | + 1140 | + 2175 |  |
| 5 | + 520 | + 2695 |  |
| Всего | + 2695 |  |  |

Срок полного возмещения капиталовложений составляет 2 -3 года.

**Задание 10.**

1. Чистая дисконтированная стоимость = + 319 ООО тыс.руб.

2. Внутренняя норма окупаемости проекта составляет 26

**РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ**

1. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред.Ф.Беа, Э. Дихтла, М.Швайтцера: Пер с нем. - М: ИНФРА-М, 2001

2. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандера. - 4-е изд., перераб. и доп.М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2006

3. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Ю.Ф. Елизаров. - М.:Изд-во «Экзамен», 2006

4. Экономика предприятия: Учебник / В.К. Скпяренко, В.М. Прудников.- М.: ИНФРА-М, 2005

5. Экономика организации (предприятия): Учебник / К.А. Раицкий. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: «Дашков и К», 2003

6. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.Т. Волкова и доц. О.В. Девяткина. - М.: ИНФРА-М, 2002

7. Мокий М.С., Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономика предприятия.:Учеб. пособие / Под ред. проф. М.Г. Лапусты. - М.:ИНФРА-М, 2005

8. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем /Под ред. проф. А.Г. Поршнева. — М.: Финансы и статистика, 1996

*Полезные сайты в интернет*

9. www.economicus.ru (Проект «Экономическая школа». Учебные материалы по экономическим дисциплинам)

10. www.ecsocman.edu.ru (Федеральный образовательный портал «Экономика», «Социология», Менеджмент»)

11. www.eup.ru (Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях»)

12. www.aup.ru (Административно-управленческий портал. Книги, статьи, исследования по экономике, менеджменту, маркетингу)

13. www.econpredpr.narod.ru (Электронный учебник «Экономика предприятия», авт Юрков С.В., Юркова Т.И.).