УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Е. К. Торосян
Л. П. Сажнева
А. В. Варзунов

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Санкт-Петербург
2015

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева, А. В. Варзунов

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Санкт-Петербург
2015

Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

В учебном пособии представлен комплекс вопросов, относящихся к разработке важнейшего документа в системе стратегического управления предприятием – бизнес-плана.

Изложены понятие, сущность, цели, методы бизнес-планирования; рассмотрено понятие бизнес-плана, раскрыты структура, порядок и содержание работ по его составлению, а также даны комментарии к разделам бизнес-плана, раскрывающие суть рассматриваемых в них вопросов.

В пособии приводится зарубежный опыт в данной области, отмечаются рекомендации по составлению и практическому воплощению в жизнь бизнес-планов. Указываются формы финансирования инвестиционных проектов; приведены принципиальная схема и методы оценки эффективности бизнес-проектов.

Учебное пособие предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 09.03.01 «Информатика и вычислительная техника», 09.03.02 «Информационные системы и технологии», 09.03.04 «Программная инженерия».

Рекомендовано к печати Ученым советом ГФ, протокол №1 от 20.01.2015.

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 в 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Университет ИТМО, 2015
© Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В., 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение **4**
1. **Теоретические основы организации бизнес-процессов** **5**
1.1. Планирование и организация бизнес-процессов в условиях рыночных отношений 5
1.2. Виды (классификация) бизнес-планов 8
1.3. Методы бизнес-планирования 10
1.4. Рекомендации по написанию бизнес-плана 11
1.5. Бизнес-план как инструмент построения бизнес-процессов 12
Вопросы для самоконтроля 20
2. Виды планирования бизнес-процессов **21**
2.1. Стратегическое бизнес-планирование 21
2.2. Бюджетирование (оперативное планирование) 27
Вопросы для самоконтроля 31
3. Структура и содержание разделов бизнес-плана **32**
3.1. Общая структура бизнес-плана 32
3.2. Резюме 33
3.3. Описание предприятия, его окружение 35
3.4. Описание продукта 36
3.5. Анализ рынка, маркетинг и продажи 37
3.6. Организационный план 38
3.7. Производственный план 39
3.8. Финансовый план 49
3.9. Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта) 53
3.10. Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение 57
3.11. Календарный план реализации инвестиционного проекта 64
3.12. Приложение 65
Вопросы для самоконтроля 67
Список литературы **68**
Приложение **70**
Глоссарий **81**

Введение

Успех любого инвестиционного проекта напрямую связан с глубиной и точностью проработки плана его подготовки и реализации, который предполагает предварительное экономическое обоснование его целесообразности, планирование действий и затрат, необходимых для его осуществления, а также оценку ожидаемых конечных результатов, в виде извлеченной прибыли, занятия определенной рыночной доли и проч.

План проекта (бизнес-план) также должен учитывать все факторы, которые оказывают на него непосредственное влияние и формируют риски недостижения целевых показателей. Это позволяет предпринимателю или менеджеру не только обосновать необходимость разработки того или иного проекта, но и оценить возможность его реализации в данных рыночных условиях.

Бизнес-план следует составлять как при реализации комплексных мер по развитию, так и в отдельных локальных проектах. На предприятиях, которые уже участвуют в процессе производства или оказания услуг, бизнес-план можно использовать для разработки новых направлений деятельности. В start-up-проектах бизнес-план позволяет точнее определить рыночную нишу, понять ситуацию в том или ином сегменте и место компании на этом рынке. Кроме того, если для реализации проекта требуется привлечение инвестиций, бизнес-план является основным документом, представляемым на рассмотрение инвестору. С этой точки зрения ему надлежит обладать должной убедительностью, ясностью и привлекательностью.

Таким образом, любой бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план, раскрывающий указанные аспекты, а составление бизнес-планов является одним из первых и ключевых действий, осуществляемых в ходе выполнения проекта.

Вместе с тем следует заметить, что нет и не может быть универсальной, стандартной формы бизнес-плана, пригодного на все случаи жизни, как нет, скажем, и универсальных источников средств. Тем не менее, существуют общие рекомендации по подготовке бизнес-плана, соблюдение которых повышают шансы на положительное решение инвестора. Эти рекомендации касаются как структуры документа, так и содержания некоторых ключевых его разделов.

В этой связи можно утверждать, что подготовка качественного бизнес-плана требует от его разработчика обладания рядом знаний, навыков и умений. В настоящем учебном пособии, помимо теоретической основы организации процесса бизнес-планирования на предприятии, рассматривается структура и методика подготовки бизнес-плана, раскрывается процесс его подготовки и реализации; рассматриваются особенности российского опыта в данной области, отмечаются наиболее часто встречающиеся ошибки при составлении и практическом воплощении в жизнь бизнес-планов и методы их устранения; описываются формы финансирования инвестиционных проектов. Кроме того, в пособии приведены методы оценки эффективности бизнес-проектов, проанализированы различные факторы, влияющие на расчет чистой текущей стоимости проекта, в том числе факторы риска и неопределенности.

1. Теоретические основы организации бизнес-процессов

1.1. Планирование и организация бизнес-процессов в условиях рыночных отношений

Бизнес-процесс представляет собой последовательность работ, соотнесенная с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности компании и ориентированная на создание новой стоимости, например, на выпуск продукции.

Бизнес-процессы подразделяют на первичные и вторичные.

Первичными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно первичные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые клиент готов платить деньги.

Вторичными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.

Планирование – *это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей.*

Планирование позволяет заглянуть в будущее бизнеса, разработать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия) и, как следствие, приводит к намеченной цели с более эффективным результатом.

Процесс планирования – один из самых сложных этапов деятельности организации, который требует знаний, больших умственных усилий, времени (специалисты считают, что на составление бизнес-плана затрачивается в среднем не менее 200 часов), а самое главное – воли для принятия решения и желания идти до победного конца.

Одновременно планирование – это:

- *наука* (используются научные подходы, совершенствуются и применяются новые методики планирования);
- *искусство* (применяются разные виды и методы планирования в зависимости от конкретной ситуации, личных знаний, стиля и подхода к планированию);
- *вид деятельности* (процесс выработки действий по достижению целей, отвечающий на основные вопросы рыночной экономики: Что производить? Как производить? Для кого производить?

Планирование – одна из важнейших предпосылок оптимального управления предприятием, в процесс которого преследуются следующие цели:

1. Направление экономических ресурсов для осуществления основных целей организации.

2. Получение максимальной прибыли в долгосрочном периоде без серьезных рисков.
3. Предвидение событий с целью минимизации риска и необоснованных потерь.
4. Координирование различных видов деятельности и подразделений.
5. Согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации.
6. Корректировка действий в связи с изменившимися обстоятельствами.
7. Контроль выполнения порядка, последовательности и сроков конкретных мероприятий.

Все перечисленное в концентрированном виде отражается в плане организации (предприятия).

План в экономике – *это программа действий хозяйствующих субъектов, которая:*

- разрабатывает комплекс мероприятий по реализации стратегий и определяет пути и способы достижения желаемых результатов;
- определяет порядок работы: последовательность и сроки выполнения конкретных мероприятий;
- рассчитывает необходимые для этого ресурсы: основной и оборотный капитал, трудовые и кадровые ресурсы;
- фиксирует показатели, которые необходимо достичь в конце планового периода.

В рыночной экономике планирование осуществляется через **бизнес-планирование**, которое реализуется в бизнес-плане и должно придерживаться следующих принципов:

- *Научность*. Необходимо применять научные методы в планировании и творчески подходить к данному процессу.
- *Системность (единство).* Внутренняя среда организации должна выступать как единый комплекс и вписываться во внешнюю среду.
- *Координация* – взаимодействие всех организационных звеньев одного уровня, например, цехов заготовительных и обрабатывающих.
- *Интеграция* – согласование действий между единицами различного уровней, например завод – цех – участок – рабочее место.
- *Точность*. Заданную степень точности можно спрогнозировать через многовариантность планов. Каждый план будет адекватен определенному состоянию внешних и внутренних условий работы предприятия. Из нескольких вариантов плана выбирается тот, который позволит при заданных условиях с наименьшими затратами достигнуть поставленной цели.

Организации составляют **три версии плана** на предстоящий период:

1. *Реалистичный (консервативный)*. Отражает наиболее вероятный исход развития компании, и, следовательно, вероятные объемы производства и продаж, прибыли, отпускные цены на продукцию и т.п.

2. *Оптимистический*. Предполагает, что при благоприятном развитии событий компания будет развиваться запланированными темпами, без рисков, что позволит получить большую величину прибыли.
3. *Пессимистический*. Учитывает максимальные риски и воздействие негативных факторов, событий.

С помощью плана можно выявить всевозможные трудности и проблемы, предусмотреть направления и меры, позволяющие устранить, преодолеть или минимизировать последствия неблагоприятных событий. В официальный бизнес-план включается, как правило, только реалистичный вариант расчета.

- *Маневренность (гибкость) и непрерывность.* Необходимо постоянно прорабатывать уже составленные разделы плана, уточнять их, так как цели и ситуация могут меняться, т.е. адаптироваться к изменению внешней и внутренней среды, в которой функционирует организация. По результатам мониторинга можно выявить отклонения фактических показателей от прогнозных и сделать вывод либо о необходимости внесения корректировок в план проекта, либо прекратить этот проект.

Таким образом, **бизнес-план** – *это программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации, и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.*

Бизнес-план решает главную задачу экономики в рамках конкретной организации: выбор наиболее эффективного способа распределения факторов производства с одновременным решением проблемы ограниченности ресурсов в целых максимального удовлетворения общественных потребностей.

В современной практике бизнес-план выполняет **пять функций:**

1. *Разработка стратегии развития бизнеса*. Эта функция в первую очередь необходима в период создания предприятия или при выработке новых направлений деятельности, например, полное или частичное перепрофилирование предприятия на выпуск новых видов продукции.
2. *Планирование*. Определяет жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции, контролирует процессе внутри ее, т. е. производит оценку затрат, связанных с изготовлением и сбытом продукции, и прогнозирует величину прибыли.
3. *Учет возможных рисков и минимизация затрат*.
4. *Привлечение инвестиций*. Подготовка заявок для получения кредитов (через банки, инвесторов) и экономических ресурсов, технологий инвесторов и/или партнеров, которые пожелают вложить в производство собственные ресурсы или имеющуюся у них технологию.
5. *Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана.* Это создаст условия для информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, распределит обязанности, скоординирует усилия и повысит их мотивацию по достижению цели.

Бизнес-план дает объективное представление о развитии организации и отвечает на основные вопросы: «Стоит ли вкладывать деньги в этот проект?» и «Принесет ли этот проект доход, которые не только окупит затраты, но и принесет прибыль?».

1.2. Виды (классификация) бизнес-планов

Бизнес-план является рабочим инструментом не только действующих, но и вновь создаваемых предприятий. Используется он во всех сферах предпринимательской деятельности независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм предприятий. Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана, необходимо определить миссию (цели) данной разработки. И уже на основании этого оценивать бизнес-план по различным признакам (критериям), что позволит *четко организовать процесс планирования с наименьшими затратами.*

Классификация бизнес-планов осуществляется по следующим критериям:

1. **По целям разработки** бизнес-планы бывают:
   1.1. инвестиционные – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Осуществляется это через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения;
   1.2. для выработки стратегии развития организации;
   1.3. для планирования деятельности организации;
   1.4. для финансового оздоровления действующего предприятия.
2. **По объекту планирования.** В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:
   2.1. предприятия в целом (нового или действующего);
   2.2. объединений (группы) предприятий;
   2.3. инвестиционного проекта (направления бизнеса).
3. **По конечным потребителям.** Бизнес-планы могут быть предназначены:
   3.1. для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);
   3.2. банкам, инвесторам, акционерам;
   3.3. региональной администрации;
   3.4. бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).
4. **По продолжительности решаемых задач** (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов**:**
   4.1. стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;
   4.2. тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (3-5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций;

4.3. оперативные (краткосрочные), представляющие собой систему *бюджетирования* деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности организации.

5. **По сложности проекта** различают проекты простые, сложные и очень сложные**.**
6. **По условиям конфиденциальности** формируют бизнес-план:
   6.1. официальный – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели;
   6.2. рабочий – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов. Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным, так как обычно содержит информацию, которую не включают в официальный бизнес-план, например, капитал, направляемый в бизнес, сведения о конкурентах или маркетинговая стратегия. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном, чтобы было легко пользоваться обоими документами и вносить в них изменения.
7. **По гибкости планов различают планирование:**
   7.1. директивное (статическое) – сверху вниз с четко заданными показателями;
   7.2. индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.
8. **По стадии развития организации** различают бизнес-планы:
   8.1. для зрелой фирмы – масштабные;
   8.2. на начальной стадии развития фирмы – нечеткие и небольшие.
9. **По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана** различают: идею, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, действующее производство.
10. **По объему** различают сжатые и развернутые бизнес-планы.
11. **По особенностям оформления** бизнес-планы бывают с приложениями и без них.
12. **По подходу к разработке** бизнес-план может разрабатываться *а)* наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных; *б)* инициаторами проекта, а методические рекомендации получаются у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.
13. **По используемой программе финансового моделирования:** Project Expert, Alt Invest, ТЭО-Инвест, COMFAR Expert, ИНЭК-Аналитик, расчеты на базе Excel, в т. ч. с использованием шаблонов финансовых моделей (например, FinModel Expert).

Пример. Требуется разработать бизнес-план со следующими классификационными признаками:

1. Цель разработки: инвестиционный бизнес-план – открытие нового продуктового магазина «Семейный».
2. Объект планирования: новый магазин.
3. Конечные потребители: банки, инвесторы, лизингодатели и сами предприниматели.
4. По горизонту планирования: тактическое планирование на три года.
5. Сложность проекта: простой.
6. По условиям конфиденциальности: официальный бизнес-план.
7. Гибкость плана: индикативное планирование.
8. Стадия развития организации: начальная стадия.
9. Стадия развития проекта на момент составления бизнес-плана: идея.
10. Объем бизнес-плана: развернутый.
11. По особенностям оформления: с приложением.
12. По подходу к разработке: разрабатывают инициаторы проекта.
13. Используется программа финансового моделирования: собственные расчеты на базе Excel.

После оценки бизнес-плана по классификационным признаками необходимо выбрать метод планирования.

1.3. Методы бизнес-планирования

Организации самостоятельно выбирают тот или иной метод планирования, который позволит им достоверно разработать бизнес-план. В настоящее время применяются следующие методы: международные (методы ЮНИДО), новые западные и российские. Среди последних отметим основные:

Метод экономического анализа позволяет расчленить экономические процессы (явления) на отдельные составные части, исследовать их содержание и взаимодействие между собой, а также влияние в целом на весь бизнес-процесс. Определяются факторы, влияющие на решение основных задач бизнес-плана, в результате чего разрабатываются мероприятия, позволяющие достичь основных целей организации.

Балансовый метод дает возможность согласовать *потребности* и *возможности* организации. Создаются балансы по материальным, трудовым, финансовым ресурсам, т. е. по всем производственным ресурсам.

Нормативный метод стоится на использовании норм и нормативов, с помощью которых количественно обосновывают плановые показатели. Поэтому достоверность расчетов в бизнес-плане напрямую зависит от качества разработки нормативной базы данной организации.

Экономико-математический метод базируется на применении теории вероятности, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов.

Прогнозный метод планирования основывается на прогнозировании. Результаты прогнозов не могут восприниматься как достоверная и гарантирован-

ная информация. Но от реалистичности прогноза исходных данных, используемых при составлении бизнес-плана, зависит дальнейшее существование бизнеса хозяйствующего субъекта.

1.4. Рекомендации по написанию бизнес-плана

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства требует формировать бизнес-планы в соответствии с рекомендациями международных стандартов ЮНИДО. При подготовке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Бизнес-план должен быть структурирован, разделен на главы (разделы).
2. Бизнес-план должен быть убедительным и кратким. Излагать следует самое главное по каждому разделу плана.
3. Предоставлять бизнес-план необходимо в доступной для понимания форме. План должен быть понятен широкому кругу людей, заинтересованное лицо должно получить четкое представление о существе дела и степени своего участия.
4. Следует не перегружать бизнес-план техническими подробностями и статистическими данными. Для наглядного восприятия информации лучше использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики, а объемную и доказательную информацию следует поместить в приложения.
5. Бизнес-план должен иметь объективную оценку. Необходимо ознакомить с ним весь коллектив и главных специалистов, которые непосредственно участвуют в разработке и выполнении бизнес-плана, чтобы избежать ошибок и недочетов.
6. Для формирования бизнес-плана необходимо использовать достоверные источники. При этом следует заметить, что значительную часть информации, требуемой для составления бизнес-плана, можно найти в открытых и общедоступных источниках:

- Интернет, различная литература, деловая пресса и СМИ;
- маркетинговые и/или другие исследования;
- информация по исследуемой организации;
- статистические справочники и сборники, базы данных по промышленным ассоциациям, международным организациям. Часто крупные банки и университеты собирают данные о состоянии региональной экономики и об отдельных отраслях;
- производители оборудования, поставщики сырья и материалов, которые могут сообщить о действиях ваших конкурентов, а независимые торговые представители – о товарах, пользующихся спросом;
- конкуренты, т. к. в ситуации, когда рынок насыщен, они могут согласиться открыто и напрямую обсудить общие вопросы.
- опыт схожего предприятия, находящегося в другом регионе. Оно не будет видеть в вас конкурента, следовательно, может быть произведен обмен информацией.

7. В приложении к бизнес-плану необходимо представить список основных участников бизнес-проекта (бухгалтеров, юрисконсультов, банкиров, аудиторов, поставщиков и покупателей) и их контактную информацию, чтобы была возможность уточнить или подтвердить исходные данные.

1.5. Бизнес-план как инструмент построения бизнес-процессов

Бизнес-план – технико-экономическое обоснование коммерческого дела. В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он раскрывает процесс достижения целей, решения задач и прогнозируемые результаты хозяйственной деятельности (табл. 1.1).

Главный инструмент разработки бизнес-плана – сметное планирование. **Смета** – это форма планового расчета, которая определяет подробную программу действий предприятия на предстоящий период. Сметы составляют по результатам ретроспективного анализа. *Например,* чтобы определить плановый объем производства продукции, надо знать спрос, объем продаж, условия и возможности производства, его обеспеченность ресурсами в необходимых пропорциях и достигнутый уровень использования средств труда и предметов труда.

В рыночных условиях понятие «сметное планирование» приобрело более широкое смысловое значение и рассматривается как **система бюджетирования** (организационно-экономический комплекс системы управления предприятием, заключающийся в разработке бюджетов).

Цели составления бюджетов:

- разработка концепции ведения бюджетов;
- планирование финансово-хозяйственной деятельности организации на краткосрочный и долгосрочный период;
- оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- координация деятельности различных подразделений организации;
- контроль и оценка эффективности работы руководителей;
- выявление потребностей в денежных ресурсов и оптимизация финансовых потоков.

Бюджеты рекомендуется составлять на трехлетний период с разбивкой в первый год по месяцам.

Виды бюджетов:

1. Бюджет продаж. В нем отражают объем продаж, цену и выручку по каждому виду товара (работ, услуг). От бюджета продаж зависит план объема производства. Чтобы его определить, необходимо к объему продаж (в натуральном выражении) конкретного вида продукции прибавить количество, предназначенное на внутрихозяйственное потребление и планируемый остаток на конец года, из полученной суммы вычесть остаток на начало года.

Таблица 1.1

Перечень разделов бизнес-плана и задач экономического анализа

№	Раздел	Содержание раздела	Задачи экономического анализа
1	Титульный лист	Название и адрес фирмы. Имена и адреса учредителей. Стоимость и срок реализации проекта.	
2	Резюме	Сущность и эффективность реализации предлагаемого проекта. Срок окупаемости и финансовые результаты реализации плана. Форма и условия участия инвестора, гарантия возврата инвестиций.	Комплексная оценка эффективности проекта, определение его выгодности и ри скованности с учетом влияния на платежеспособность организации.
3	Анализ положения дел в отрасли и характеристика организации	Оценка положения дел в отрасли и ситуации на рынках сбыта. Прогноз конъюнктуры рынка. Значимость данного проекта для экономического развития региона. Перечень основных конкурентов. Общая концепция предполагаемого бизнеса.	Анализ современной экономической ситуации в отрасли и тенденций изменений на рынке. Анализ потенциальных потребителей и рыночной конъюнктуры. Выбор стратегических партнеров на основе анализа их платежеспособности и деловой репутации.
4	Характеристика товаров (услуг)	Описание продукта (услуги): потребительский свойства товара, отличия от товаров-конкурентов, степень защищенности патентами. Жизненный цикл продукта.	Оценка потребительских свойств товара. Сравнительный анализ товаров-конкурентов по ценовым и неценовым показателям. Анализ уровня организации сервисного обслуживания.
5	Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)	Емкость рынка и степень насыщенности сбыта. Потенциал роста рынка сбыта и среднесрочная концепция ее расширения. Механизмы продвижения продукции на целевые рынки. Характеристика ценообразования. Реклама и стратегия в области качества и дизайна товаров.	Факторный анализ состояния рынков сбыта. Обоснование рыночной ниши. Прогноз продаж. Обоснование ценовой политики с учетом требований к качеству и анализа формирования себестоимости. Анализ методов реализации и их эффективность.
6	Логистика производства	Поставщики сырья, обеспеченность складскими мощностями для хранения сырья и готовой продукции.	Анализ грузооборота в месяц. Обоснование эффективности видов доставки сырья и готовой продукции потребителям. Определение уровня оснащенности организации

			складскими помещениями.
7	Производственный план	Описание производственного процесса с перечнем базовых технологических операций. Планирование и сметная стоимость работ. План капитальных вложений. Стратегия материально-технического обеспечения программы производственной деятельности. Характеристика экологических последствий.	Обоснование выбора производственного процесса. Анализ обеспеченности ресурсами. Факторный анализ использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов. Анализ фонда заработной платы. Обоснование ассортиментной программы. Анализ обеспеченности экологической и технической безопасности.
8	Организационный план	Организационная структура управления. План-график основных мероприятий развития бизнеса.	Анализ структуры управления и организации производства. Обоснование распределения функциональных обязанностей между работниками предприятия. Разработка обоснованных первоочередных мер по развитию бизнеса.
9	Финансовый план	Текущее финансовое состояние организации. Бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет налоговых платежей. Предполагаемый объем инвестирования с указанием источников финансирования проекта.	Анализ платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности фирмы. Разработка бюджетов предприятия. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ средств по источникам финансирования. Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения.
10	Оценка эффективности проекта и рисков его реализации	Расчет абсолютных экономических показателей деятельности организации. Расчет чистой приведенной стоимости, внутренней нормы рентабельности, срока окупаемости проекта. Определение точки безубыточности производства. Основные риски проекта (технологический, организационный и управленческий, финансовый, экономический, экологический, риск материально-технического обеспечения).	Оценка и разработка программы безубыточного производства. Определение возникновения возможных рисков. Меры по минимизации различных видов рисков. Анализ рисков статическими, экспертными и комбинированными методами. Оценка эффективности страховой деятельности.

Составление бюджета продаж основано на анализе спроса и предложения макроэкономических факторов (средний уровень заработной платы, темп роста производства по отраслям и др.), степени конкуренции, сезонных колебаний, масштабов рекламной компании. Для расчета бюджета продаж используют метод экстраполяции, скользящих средних, корреляционно-регрессионный анализ, экспертных оценок.

Одновременно с ним целесообразно составлять *бюджет коммерческих расходов* (затраты на хранение, складирование, погрузку, разгрузку, страхование продукции). Необходимость этого вызвана зависимостью коммерческих расходов от объема продаж, рынков сбыта и их местоположением.

2. Бюджет прямых материальных затрат (составляется по видам затрат с их делением на переменные и условно-постоянные). Как правило, при этом используют нормативный метод: ному расхода сырья на единицу продукции умножают на планируемое годовое количество данного товара. К этой величине прибавляют количество запасов, необходимое на конец года, и вычитают количество запасов на начало периода. Для соблюдения расчетно-платежной дисциплины бюджета прямых материальных затрат необходимо рассчитывать с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы. В дополнении к нему рекомендуется составлять график оплаты приобретенных материалов.

3. Бюджет расходов на оплату труда разрабатывают по подразделениям фирмы (цеха, бригады, звенья). При *повременной оплате труда* рассчитывается в следующей последовательности:

- определяют количество рабочих часов, необходимое для производства конкретного вида товара (работ, услуг), умножением нормы часовой выработки на планируемый объем производства;
- рассчитывают общее количество рабочих часов (фонд рабочего времени) для выполнения производственной программы (суммируют полученный значения по каждому виду товара);
- определяют фонд повременной заработной платы (фонд рабочего времени умножают на средний уровень почасовой оплаты).

  Если на предприятии есть задолженность по оплате труда, тогда необходимо составить график ее погашения.

4. Бюджет накладных расходов включает зарплату вспомогательного и управленческого персонала, затраты на электроэнергию, отопление, охрану труда, вспомогательные материалы, ремонт, страхование производства и др. Отдельно рассчитывают бюджет *общепроизводственных* и *управленческих расходов* с выделением переменной и постоянных затрат. Постоянную часть расходов планируют в зависимости от реальных потребностей производства, а переменную – с использование нормативного метода с учетом корректировок на инфляционные процессы.

5. В бюджет себестоимости переносят итоговые данные, полученные в предыдущих бюджетах (с 1 по 4 включительно). Рассчитывают общую сумму

затрат на производство и реализацию товаров (работ, услуг), себестоимость единицы товара и окупаемость затрат.

Производственную себестоимость единицы товара определяют делением общей суммы производственных затрат на запланированный объем производства. *Полную себестоимость единицы товара* – делением затрат на производство и реализацию на объем продаж. *Окупаемость затрат* рассчитывают делением выручки на общую величину полной себестоимости.

6. Бюджет денежных средств рассчитывают с разбивкой по месяцам. Он отражает будущие платежи и поступления денег. Приход классифицируют по источнику поступления средств, а расход – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивают с минимальной суммой, которая должна постоянно поддерживаться. Разность между ними представляет излишек (профицит) или недостаток финансовых ресурсов предприятия (дефицит). Бюджет денежных средств составляют по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.

При дефиците денежных средств необходимо провести аналитическую работу, на основании которой будут выявлены причины ее возникновения: низкая рентабельность продаж, активов и собственного капитала; отвлечение денежных средств в излишние производственные запасы и незавершенное производство, влияние инфляции на запасы; большие капитальные затраты, необеспеченные соответствующими источниками финансирования; влияние инфляции на капитальные вложения; высокие выплаты налогов т сборов и сумм дивидендов акционерам.

7. Бюджет капитальных вложений – дополнительная смета, предусматривающая планирование суммы денежных средств на развитие и расширение производства. Его составляют по отдельным видам капитальных вложений (строительство, приобретение техники и технологий, инновационная деятельность и др.). Здесь же определяют источники финансирования вложений.

Собственные источники финансирования – чистая прибыль, амортизационные отчисления. *Заемные* источники – долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы. *Привлеченные* источники – кредиторская задолженность предприятия.

8. Бюджет прибылей и убытков составляют для определения финансовых результатов деятельности организации и налога на прибыль. В нем в сжатой форме отражают все виды доходов и расходов в соответствии с формой №2 «Отчет о прибылях и убытках» (выручка, полная себестоимость, валовая прибыль, прибыль от продажи, прочие доходы (расходы), прибыль до налогообложения, налог на прибыль, чистая (нераспределенная) прибыль).

9. Бюджет активов и пассивов представляет прогнозный бухгалтерский баланс, анализ которого позволяет установить неблагоприятные финансовых проблемы, например снижение ликвидности организации. В то же время он позволяет определить: верно, ли составлены все предыдущие бюджеты. Если сумма активов равно сумме пассивов, то все сметы составлены методически

правильно.

Такая последовательность составления бюджетов продиктована тем, что для разработки каждого последующего бюджета необходима информация предыдущего бюджета. Его порядок определяет и последовательность проведения экономического анализа.

Анализ исполнения бюджетов (смет) проводят по окончании совершения предусмотренных хозяйственных операций. Периодичность анализа определяют вместе с утверждением бюджета. Если бюджеты составлены в помесячной разбивке, то анализ проводят по истечении месяца, а если в подекадной – то по окончании декады. В отдельных случаях на предприятиях с непрерывным производством массовой продукции *(например*, пищевая промышленность) контролируют исполнение бюджетов ежедневно.

Анализируют исполнение смет сопоставлением фактических данных с плановыми (прогнозными) и определением темпов роста, прироста. По мере необходимости отдельные показатели могут быть детально разложены на составляющие (факторы) и углубленно изучены в их взаимосвязи и взаимозаменяемости. Следует учитывать весь комплекс факторов, приведший к возникновению особенно нежелательных отклонений. *Например*, в бюджете доходов и расходов увеличение доли собственных доходов фирмы может быть оценено отрицательно в том случае, если произошло остановка производства, реструктуризация кредиторской задолженность как предприятия-банкрота или нестабильное экономическое состояние государства.

Методы оценки исполнения бюджетов:

1. Анализ отклонений, т. е. сравнение фактических данных с плановыми без последующей корректировки бюджетов.
2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения. Он предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений в бизнесе на денежный поток организации и ввод соответствующих корректив (изменений) в бюджеты.
3. Анализ отклонений в условиях неопределенности, когда все показатели заданы неопределенными числами. При этом используют метод имитационного моделирования.
4. Стратегический подход к анализу отклонений, т.е. должен выполняться принцип обязательного выполнения разработанной стратегии предприятия даже в непредвиденных случаях.

Пример. Этапы определения бизнес-идеи и разработки бизнес-плана.

Определение бизнес-идеи

1. *Экономическая идея.* Открыть небольшой продуктовый магазин в новом микрорайоне города. Потребность рынка есть, и ресурсы имеются. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

2. *Прогнозирование*. В течение первых трех-четырех лет осуществлять этот вид деятельности, пока потребность в данной услуге велика. Если появится

возможность – расширить бизнес. Практика показывает, что супермаркеты со временем поглощают мелкие магазины. В этом случае можно переориентировать бизнес на продажу товаров детского ассортимента: одежду, обувь, игрушки, детское питание, средства гигиены (рождаемость растет, потребность в данных товарах также будет увеличиваться).

3. *Постановка цели.* Открыть ООО – магазин шаговой доступности «Семейный» по продаже продуктов питания первой необходимости (хлебобулочные, молочные, бакалейные изделия, полуфабрикаты и проч.). Часы работы с 06.00 до 24.00, основные покупатели – жители микрорайона.

Разработка бизнес-плана

4. *Рассчитать объем продаж.* Определить количество проживающих, даты заселения новых домов. На основании маркетинговых исследований и прогноза количества жителей определиться с объема продаж. Затем в процессе работы экспериментальным путем вычислить завоз скоропортящихся продуктов.

5. Сколько средств вложить в проект? Собственный капитал (средства учредителей общества) – на покупку квартиры на первом этаже и ее переоборудование. Заемный капитал (кредит в банке на закупку продуктов питания). Через лизинг – приобретение торгового оборудования (стеллажи, холодильные камеры и др.).

6. Бюджетирование. Произвести точный расчет стоимости покупки квартиры, ее переоборудования. Исследовать рынок торгового оборудования, сделать расчет лизинговых платежей. На основе прогнозного объема продаж определить сумму, которую необходимо взять в кредит для закупки продуктов питания. Рассчитать численность работников магазина, их заработную плату.

7. Составить календарный план реализации проекта.

8. Финансовый план. Произвести расчет доходов и расходов фирмы, определить прибыль и распределить ее в следующем порядке: 1) возврат кредита и процентов по нему; 2) выплата лизинговых платежей; 3) направить на расширение бизнеса и/или на личные нужды учредителей оставшуюся сумму. Если расчеты покажут, что деятельность магазина будет прибыльна, можно приступить к продвижению бизнес-плана и реализации проекта.

Продвижение бизнес-плана

Заключительный этап – продвижение бизнес-плана через Интернет, организация и проведение презентаций бизнес-плана и тендера на привлечение инвестиций.

Современный бизнес уже невозможно представить без глобальной сети Интернет, который сделал электронную коммерцию доступной для предприятий любого масштаба и позволил им расширить рамки деятельности: привлекать заказчиков, поставщиков. Электронная коммерция осуществляется при помощи электронных средств коммуникаций между партнерами по бизнесу и включает множество видов деятельности:

- интернет-торговля;
- интернет-маркетинг, в том числе реклама своего интернет-ресурса в

других маркетинговых каналах;

- логистика: снабжение, транспорт и техника перевозок;
- финансирование и страхование;
- обслуживание, сервис и поддержка продукта;
- администрирование бизнеса: таможня, юридическая поддержка, разрешение спорных моментов и т. д.;
- бухгалтерский учет и налогообложение и др.

Цель презентаций – заинтересовать и привлечь потенциальных инвесторов, партнеров, спонсоров, поставщиков и покупателей, которые будет способствовать развитию бизнеса.

Отметим следующие **правила**, которые необходимо выполнять при подготовке и проведении презентации:

1. Ознакомить до начала переговоров потенциальных инвесторов и партнеров с аннотацией и официальным бизнес-планом, что позволит повысить эффективность проведения презентации.
2. Подготовить наглядный материал: образцы продукции, слайд-шоу, выполненный в программе MS PowerPoint (или аналогичной), где можно представить фотографии, диаграммы, графики, таблицы и т.д.
3. Презентацию целесообразно проводить руководителю предприятия с привлечением специалистов.
4. Выступление должно быть в форме диалога не более 20 мин.
5. Легче воспринимать и дольше сохранять в памяти информацию, которая разнообразна и необычна, а самое главное понятна.
6. Следует употреблять только утвердительные выражения, избегая неопределенных и отрицательных высказываний.
7. Фиксировать основные положения, идеи в начале и в конце выступления, что позволит лучше запомнить.

После презентации начинаются переговоры с потенциальными инвесторами и партнерами, в ходе которых происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план.

Далее фирма организует и проводит **тендеры** по привлечению инвестиций. Главная цель проведения тендеров – найти «дешевые» источники инвестиций, например приобретение оборудования по самой низкой цене.

Вторая стадия – **инвестиционная –** связана с **реализацией бизнес-плана** и охватывает период от начала строительства до стадии практической реализации проекта – **эксплуатационной.**

Первая и вторая стадии реализуются в разделе бизнес-плана «Календарный план реализации инвестиционного проекта». На третьей стадии инвестиционного проекта – эксплуатационной – продолжают разрабатывать бизнес-планы сначала как для нового, а затем как для действующего предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. *Что представляет собой процесс планирование?*
2. *Что относится к основным целям процесса планирования?*
3. *Что представляет собой план в экономике?*
4. *Назовите основные принципы планирования.*
5. *Чем отличаются оптимистичный и пессимистичный варианты планирования от консервативного?*
6. *Что представляет собой бизнес-план?*
7. *Какую главную задачу экономики в рамках конкретной организации решает бизнес-план?*
8. *Назовите основные функции бизнес-плана.*
9. *Какие цели преследует классификация бизнес-планов?*
10. *Какие выделяют бизнес-планы по целям разработки?*
11. *В чем состоит отличие официального бизнес-плана от рабочего?*
12. *Чем отличается директивное планирование от индикативного?*
13. *Чем балансовый метод планирования отличается от нормативного?*
14. *Какие стадии жизненного цикла проходит инвестиционный проект?*
15. *Что представляет собой жизнеспособность проекта?*
16. *Какие виды деятельности можно осуществлять через электронную коммерцию?*

2. Виды планирования бизнес-процессов

2.1. Стратегическое бизнес-планирование

Стратегический (долгосрочный) план вырабатывает общую миссию предприятия. На его основе формируют тактический (среднесрочный) и оперативный (краткосрочный) планы.

Одним из основных принципов планирования является **принцип непрерывности**, заключающийся в том, что планы непрерывно приходят на смену друг друга по схеме скользящего планирования, а именно, оперативный план накладывается на тактический, а они в свою очередь – стратегический (рис. 2.1).

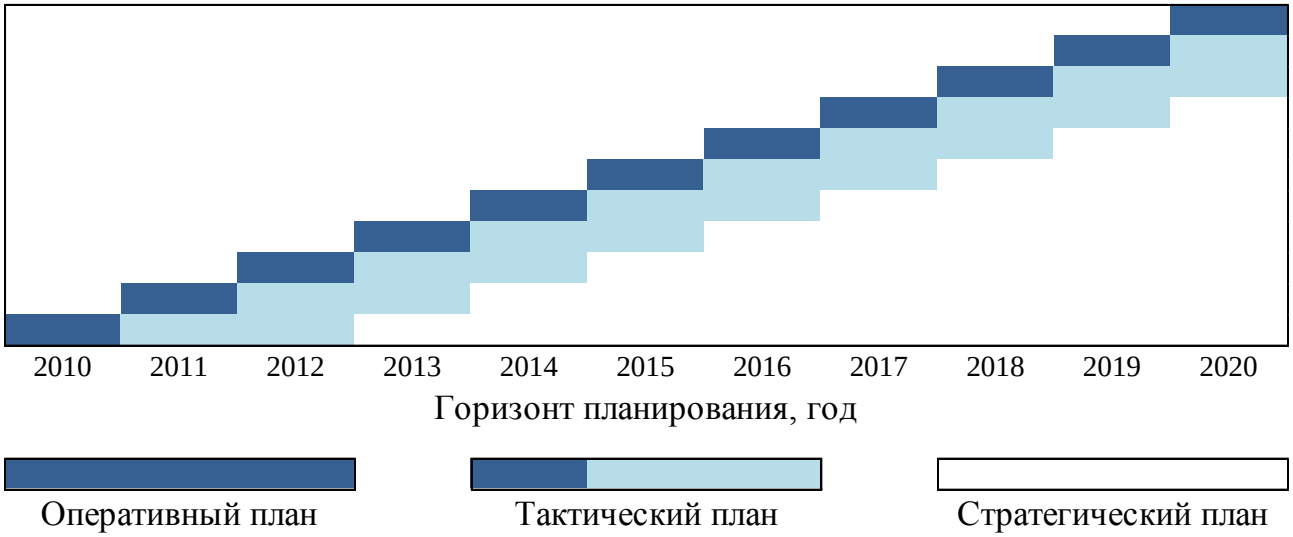

Рис. 2.1. Схема скользящего непрерывного планирования

При составлении трехлетнего тактического плана по схеме скользящего планирования по истечении каждого года в плановые установки вносят:

- в ближайший год – оперативный план (бюджет);
- во второй год – необходимые корректировки;
- в третий – показатели следующего года.

Стратегическое планирование предназначено для того, чтобы все управленческие решения были направлены на реализацию миссии предприятия. Основная задача бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач.

Общая (портфельная) стратегия фирмы формирует определенный состав (стратегические единицы бизнеса – СЕБ) и структуру инвестиционного портфеля. Выбор общей стратегии фирмы в бизнес-плане осуществляется с помощью моделей стратегического анализа. К основным моделям относят:

1. Матрицу «**рост рынка – доля рынка**». Метод разработан консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» (БКГ/BCG);
2. Матрицу «**привлекательность рынка – конкурентоспособность**». Разработан компанией «МакКинзи» (McKinsey).
3. Матрицу «**товар – рынок**», предложенную И. Ансоффом.

Матрица «БКГ» имеет четыре сектора, и каждому присвоено название в зависимости от темпов роста рынка (низкий, высокий) и относительной доли рынка (маленькая, большая), см. рис. 3.2.

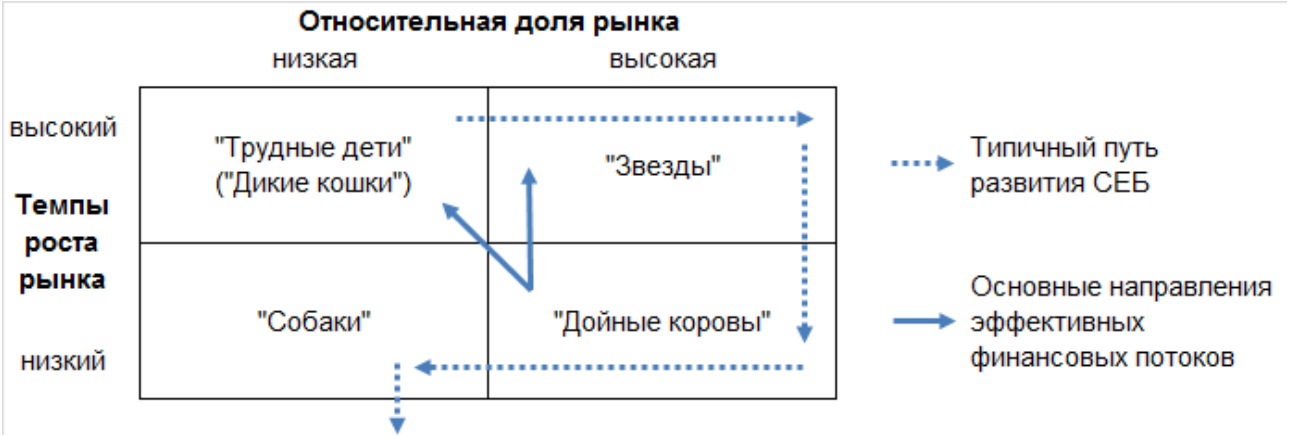

Рис. 2.2. Матрица «БКГ»

Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трёх сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке: 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Темп роста продаж (выручка), получаемая прибыль, а также особенности процесса реализации продукта на рынке во многом определяются тем, на какой стадии жизненного цикла находится данный товар.

Жизненный цикл товара – *период жизни товара на рынке, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка, а именно: внедрение товара на рынок, рост спроса, зрелость, насыщение и спад спроса.*

Жизненный цикл товара исходит из того, что любой продукт, какими бы потребительскими свойствами он ни обладал, рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным продуктом. Жизненный цикл товара характеризует динамику конкурентоспособности товара на рынке.

Когда четко просматриваются все стадии жизненного цикла товара (внедрение – рост – зрелость – спад), то это *традиционная* форма кривой жизненного цикла товара (рис. 2.3).

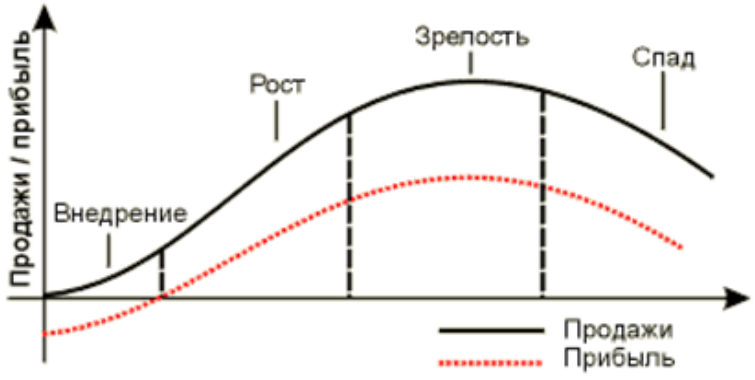

Рис. 2.3. Традиционная форма кривой жизненного цикла товара

Кроме этого, существуют другие специфические формы жизненного цикла товара: бум, увлечение, сезонная кривая, кривая возобновления (ностальгия), кривая новых подъемов, провала и др.

Традиционную форму криво ЖЦТ во взаимосвязи с матрицей «БКГ» можно представить следующим рисунком (рис. 2.3).

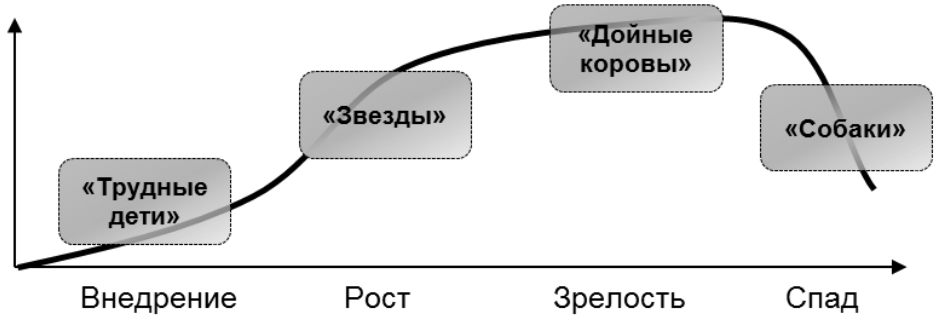

Рис. 2.4. Связь стадий жизненного цикла товара и матрицы «БКГ»

Основные позиции бизнеса, варианты стратегий в рамках матрицы «БКГ» и связь с жизненным циклом товара показаны в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Варианты стратегических единиц бизнеса

Позиция бизнеса	Варианты стратегий	Стадия жизненного цикла
«Дикая кошка» имеет небольшую долю на быстрорастущем рынке. Слабоконкурентный бизнес на перспективных рынках. Будущее не определено. Им жизненно необходимы инвестиции, так как они подают большие надежды и могут стать «заездами»	Рост или уход с рынка, т.е. сокращение. Атакующая стратегия или стратегия отступления.	Внедрение Рост
«Звезда» занимает лидирующее положение на быстрорастущих рынках. Высокие доходы тянут высокие издержки для удержания лидирующего положения. Лидерство «звезды» требует больших инвестиций. По мере того как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову»	Рост или при недостатке средств – ограниченный рост. Атакующая стратегия – ее долю следует увеличивать.	Рост
«Дойная корова» – высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. Они не требуют больших инвестиций. У них достаточно высокая устойчивая прибыль, которую они направляют на поддержку и рост «кошек» и «звезд»	Стратегия обороны – необходимо поддерживать в стабильном состоянии	Зрелость
«Собака» – это сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя. «Собаки» убыточны, и являются финансовым бременем для любой компании	Сокращение. Стратегия отступления – избавиться от них	Насыщение Спад

Модель «привлекательность рынка – конкурентоспособность» (матрица **«МакКинзи»**) представляет собой развитие модели «БКГ» (рис. 2.4). В ее основе лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке.

Матрица этой модели включает девять позиций фирмы. Характерные стратегии находятся по углам матрицы, а промежуточные зоны дают характеристику менее четким стратегиям, которые могут иметь место на рынке:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка – тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли – тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

		Привлекательность рынка		
		высокая	***средняя***	***низкая***
Конкурентоспособность	***высокая***	**Премиальная: инвестировать в рост** - проводить максимальное инвестирование; - широкая диверсификация; - укреплять позиции; - допускать умеренные прибыли;	**Селекция: инвестировать в рост** - инвестировать в привлекательные сегменты; - искать новые привлекательные сегменты;	**Защита: выборочно инвестировать для заработка** - защищать позиции; - рефокусировка на новые привлекательные сегменты; - следить за временем "сбора урожая";
	средняя	**Вызов: инвестировать в рост** - инвестировать выборочно, основываясь на сильных позициях; - определить основы возможного лидерства; - избегать уязвимости - ощущать слабости компании;	**Расцвет: выборочно инвестировать для заработка** - сегментировать рынок; - отслеживать слабые стороны, чтобы избежать уязвимости;	**Реструктуризация: снимать урожай или деинвестировать** - искать позиции, требующие деинвестирования; - перейти на более привлекательные сегменты;
	низкая	**Благоприятный: выборочно инвестировать для заработка** - проанализировать рынок; - искать ниши, специализацию; - искать возможности укрепить позиции компании;	**Благоприятный: консервировать с целью сбора урожая** - искать рационализацию, чтобы укрепить позиции компании;	**Сбор урожая / уход с рынка** - уход с рынка или сокращение продуктовой линии; - деятельность без каких-либо инвестиций

Стратегии:

Инвестировать/расти	Селекция/зарабатывать	Собирать урожай

Рис. 2.5. Матрица «МакКинзи»

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Привлекательность и конкурентоспособность являются многофакторными понятиями, включающими различные критерии их оценки.

Таблица 2.2

Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинзи»

Критерии привлекательности рынка	*Критерии конкурентоспособности*
• доступность и темп роста рынка; • длительность цикла жизни товара; • потенциал валовой прибыли; • острота конкуренции и возможности неценовой конкуренции; • концентрация клиентов и др.	• относительная доля рынка; • издержки; • отличительные свойства; • степень освоения технологий; • метод продаж; • известность (имидж) и др.

Модель И. Ансоффа разработана в зависимости от типа рынка (действующий или новый) и вида товара (существующий или новый). Выделяются четыре базовые стратегии роста, представленные на рис. 2.6.

		Рынок	
		Старый	***Новый***
Товар	***Старый***	Стратегия глубокого проникновения	Стратегия расширения рынка
	Новый	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации

Рис. 2.6. Матрица Ансоффа

Стратегий глубокого проникновения. Предприятие действует на *старом рынке* и стремится активизировать *старый товар*. Расширение проникновения на рынок – это наиболее очевидная стратегия, ее обычное практическое выражение – стремление увеличить продажи. Возможными путями решения этой задачи могут быть повышение качества товаров, снижение издержек производства, привлечение новых клиентов. Источниками роста продаж также могут быть увеличение частоты использования товара, увеличение количества использования товара и проч.

Стратегия расширения рынка. Предприятие пытается найти выход на *новые рынки*, развивать новые каналы сбыта для *старого товара*. Возможны следующие пути достижения цели:

- сбыт на новых рынках (региональных, национальных, зарубежных);
- расширение функций и областей применения для старых товаров;
- использование новых каналов дистрибуции;
- поиск новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.

Стратегия развития товара. Предприятие нацелено на улучшение своего продукта или на поиск *новых товаров* на *старых рынках*. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров (разнообразие)

Стратегия диверсификации. Предприятие расширяет сферу своей деятельности для того, чтобы избежать чрезмерной зависимости от одного рынка или уйти с рынка, находящегося в состоянии свертывания или застоя. Для этого предприятие разрабатывает новый ассортиментный набор продукта и таким образом выходит с *новым товаром* на *новые рынки*. Различают три формы диверсификации:

1. *горизонтальная* – переориентация на выпуск родственного продукта, близкого к ранее производимому. Например, станкостроительный завод помимо производства станков переориентировался на выпуск запорной арматуры для нефтегазодобывающей промышленности или тракторный завод – на производство автопогрузчиков;
2. *вертикальная* – выход на сбытовые или снабженческие рынки с расширенной номенклатурой и с более глубокой переработкой исходного продукта. Например, производитель, выращивающий скот, начинает производить мясную и колбасную продукцию;
3. *побочная* – производство непрофильного продукта. Например, машиностроительный завод выпускает мебель, а завод минеральных удобрений – соки.

Стратегия диверсификации наиболее рискованная, так как нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новый товар.

В российской экономике переход от одной общественно-экономической формации к формированию другой модели экономики пришел к разработке новой стратегии – **стратегии выживания** – это попытка отечественных предприятий приспособиться к формирующемуся рынку и отказаться от прежних методов хозяйствования. Стратегия выживания включает в себя: общий, организационный, финансовый, производственный, кадровый компоненты и др.

Общая стратегия фирмы определяется на основе анализа сочетания стратегий СЕБ. Критерий выбора – наиболее рентабельные условия роста предприятия. С учетом этого выбора конкретизируются стратегии отдельных СЕБ.

На основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных СЕБ приступают к формированию функциональных стратегий. Разрабатываются они специально для каждого функционального пространства организации. Каждая функциональная стратегия подробно рассматривается в соответствующих разделах бизнес-плана (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3

Примеры функциональных стратегий организации

Функциональная стратегия	Цель стратегии	Раздел бизнес-плана
Организационная	Вхождение предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы); создание различных горизонтальных объединений предприятий	«Описание предприятия, его окружение»
Финансовая	Прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценка инвестиционных проектов, контроля и распределения финансовых ресурсов, установление жестких финансовых ограничений при принятии основных финансовых решений	«Финансовый план»
Производственная	Регулирование заказов, поддержание технического уровня производства (необходимые мощности, размещение промышленного оборудования) и т.п.	«Производственный план»
Маркетинговая	Определение подходящих продуктов и рынков, выработка наиболее эффективной товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта	«Маркетинг»
Конкурентная (деловая)	Достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью ее общей стратегии. Если фирма включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную конкурентную стратегию	«Маркетинг» или в разделе «Конкуренция и конкурентное преимущество», если этот раздел выделен отдельно
Кадровая	Сохранение ядра трудового коллектива через решение проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, создания и поддержания на предприятии эффективной структуры персонала и т.п.	«Организационный план»

2.2. Бюджетирование (оперативное планирование)

Бюджет (от англ. *budget* – сумка) – это предварительный финансовый документ на определенный период, где отражена планируемая величина доходов и расходов, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной цели.

Процесс формирования бюджета в настоящее время определяется как *бюджетирование*, которое продолжает политику стратегического и тактического планирования организации и охватывает обычно краткосрочный период – год.

Различают бюджеты *статические* и *гибкие*.

Статический бюджет рассчитывается в единственном варианте на планируемый объем производства и продаж на предстоящий период.

Практика показывает, что предсказать объемы производства и продаж невозможно. Поэтому составляют обычно несколько вариантов бюджета с учетом всех возможных направлений развития событий. Для этих целей используется гибкий бюджет.

Гибкий бюджет – это совокупность планов (бюджетов), рассчитанных для нескольких уровней деловой активности. Например, многие организации составляют три «версии» бюджета: реалистичный, пессимистический и оптимистический.

Составление генерального (общего) бюджета, скоординированного по всем подразделениям и функциям плана работы для организации в целом, предполагает составление целого ряда частных бюджетов, порядок разработки которых можно отразить в виде следующей схемы (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Общий бюджет

Генеральный бюджет основывается на генеральном плане и подразумевает разработку ряда документов, которые использовались в тактическом планировании. Следовательно, за основу можно взять таблицы с 3.5 по 3.21, 3.25 и

рассчитываемый период: год с разбивкой по полугодиям, кварталам, месяцам, иногда декадам или неделям.

При бюджетировании ряд документов прорабатывается более детально, например бюджет продаж. Как правило, бюджет продаж не совпадает с объемами денежных поступлений от покупателей. Покупателям при реализации продукции могут предоставляться отсрочки и рассрочки либо взиматься предоплаты (авансы).

Поэтому при разработке бюджета продаж предусматривается формирование двух частей прогноза объемов продаж и выручки:

1) по методу начисления (табл. 3.14 «Плановый объем выручки»);
2) по кассовому методу.

Этими методами пользуются организации, имеющие большую номенклатуру продукции, работ, услуг, разветвленную структуру, разнообразные условия сотрудничества с разными покупателями и заказчиками. Если ассортимент продукции, работ, услуг невелик, обе части могут быть совмещены в единый бюджет продаж.

При составлении бюджета продаж по *кассовому методу* производится расчет сумм ожидаемых поступлений «живых» денег в результате продажи продукта. Для этого необходимо «переработать» первую часть – бюджет продаж по *методу начисления* – с учетом условий работы с покупателями и заказчиками, исходя из:

- схем предоставления отсрочек или получения аванса в соответствии с заключенными договорами;
- накопленного опыта работы с покупателями и заказчиками по результатам анализа «статистических» данных о реальном погашении или непогашении дебиторами их задолженности.

В обоих случаях суть «переработки» бюджета состоит в том, чтобы *спрогнозировать фактический денежный поток* с учетом того, когда покупатели или заказчики будут перечислять деньги за проданный им продукт.

Например, если покупатели и заказчики:

- оплачивают счета в следующем месяце, то нужно произвести «сдвиг» выручки на 1 месяц вправо, т.е. выручка от продажи продукции за январь будет получена «живыми» деньгами в феврале и т.д.;
- производят предоплаты и авансы, то нужно делать соответствующий «сдвиг» влево, поскольку деньги (хотя бы частично) будут поступать до того, как продукция будет отгружена или работа будет выполнена, т.е. до признания выручки.

Более детально прорабатывается и *бюджет движения денежных средств* (кассовый план), который также рассчитывается как по методу начисления, так и по кассовому методу. Реальное движение денежных средств, как правило, не совпадает с информацией, сформированной по методу начислений. Например:

- *План продаж*. Время отгрузки готовой продукции не совпадает со временем поступления за нее денежных средств.

- *План трудовых затрат*. Заработная плата обычно выплачивается в месяце, следующем за тем, за который она начислена.
- *План закупки материалов*. Суммы закупаемых материалов не совпадают с суммами, которые нужно перечислить поставщикам в том же месяце, так как поставщики могут предоставлять отсрочки, либо, наоборот, требовать предоплату.

Для того чтобы оценить реальные денежные потоки и платежеспособность предприятия, необходимо перейти к кассовому методу, т.е. составить прогноз денежных потоков. Возникает иногда ситуация, когда предприятие прибыльно по методу начислений, но при этом неплатежеспособно (поскольку отраженная в учете выручка не превращается в приток денег).

Форму бюджета движения денежных средств можно составлять по форме, аналогичной форме № 4 бухгалтерской отчетности, либо разработать свою удобную форму.

Бюджет является наилучшей основой для анализа деятельности предприятия. Принцип «по доходам и расход» помог многим предприятиям выжить в период становления рыночных отношений. Рассмотреть структуру бюджета в целом и взаимосвязь всех показателей можно с помощью табл. 2.3

Таблица 2.4

Структура бюджета

Исполнение бюджета за _____ 201_ г.

I. ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ (тыс. руб.)							
№ п/п	**Источники дохода**	**за месяц**			**с начала года**		
		план	исполнение	% к плану	план	испол-нение	% к плану
1							
…							
N							
	Всего доходная часть						
II. РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ (тыс. руб.)							
№ п/п	**Источники расходов**	**за месяц**			**с начала года**		
		план	исполнение	% к плану	план	испол-нение	% к плану
1							
…							
N							
	Всего расходная часть						
Превышение (+), снижение (–) расходов к доходам							

Анализ отклонений между планом и фактическим исполнением бюджета позволяет:

1. оценить эффективность деятельности, степень финансовой устойчивости и платежеспособность организации к концу планового года;
2. выявить проблемные области, рассмотреть новые возможности развития и скорректировать бюджет, если практика показывает, что первоначальный бюджет был нереалистичен;
3. повысить ответственность руководителей различного уровня за финансовые результаты при привлечении их к разработке бюджета.

Вопросы для самоконтроля

1. *Перечислите основные виды прибыли.*
2. *Перечислите и охарактеризуйте показатели финансовой устойчивости.*
3. *Какие виды рисков существуют?*
4. *Чем отличается критический риск от катастрофического?*
5. *Какие действия необходимо выполнить для оценки рисков?*
6. *В чем заключается анализ чувствительности?*
7. *Назовите основные методы управления рисками.*
8. *Каково назначение раздела бизнес-плана «Приложение»?*
9. *Перечислите основные модели стратегического анализа.*
10. *Что представляет собой жизненный цикл товара?*
11. *Дайте характеристику стратегии селективного роста (матрица «МакКинзи»)*
12. *Охарактеризуйте стратегию диверсификации (матрица Ансоффа).*
13. *Назовите основные функциональные стратегии организации.*
14. *Что включает с себя генеральный (общий) бюджет?*
15. *Что представляет собой процедура бюджетирования?*

3. Структура и содержание разделов бизнес-плана

3.1. Общая структура бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности организации. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры бизнес-плана не существует, его разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач (табл. 3.1).

Объем бизнес-плана составляет обычно – 20-50 страниц (без приложений). Если решаемые задачи масштабны, то число разделов бизнес-плана может достигать 16-18, а объем доходить до 80 страниц.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа (рис. 3.1). Очень важно дать проекту емкое название, превратив его в логотип организации, который будет работать в рекламных целях на товаре, упаковке, вывеске и пр.

Если бизнес-план содержит инновационные или другие идеи, которые необходимо скрыть от конкурентов, то лучше всего составить меморандум конфиденциальности (рис.3.2).

Следующая страница – *содержание*, которое отражает структуру бизнес-плана. Это номенклатура разделов или параграфов. Содержание должно быть четко пронумеровано арабскими цифрами.

Далее следует *бизнес-предложение*, или *аннотация*, объем которой не должен превышать одной страницы. Аннотация должна быть такой, чтобы за несколько минут заинтересовать в перспективности предложенного бизнеса (рис. 3.3).

Бизнес предложение может использоваться отдельно от бизнес-плана, например, для установления внешних контактов: для рассылки письменных обращений к потенциальным инвесторам, партнерам, с которыми необходимо установить связи на поставку материальных ресурсов, оборудования; в рекламных целях – приглашение на презентацию продукта и т.д. Бизнес-предложение можно частично изменять, это зависит от целей его написания.

Затем раскрываются разделы бизнес-плана, перечень которых представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Структура бизнес-планов

Разделы бизнес-плана		Структура бизнес-планов					
		Инвести-ционных	Стратегиче-ских	Планирова-ние деятель-ности		Финансо-вого озд-ровления	Бюджети-рование
				Фирмы	цеха		
1.	Резюме	+	+			+	
2.	Описание предприятия и его окружение	+	+			+	
3.	Описание продукта	+	+			+	
4.	Анализ рынка, маркетинг и продажи	+	+	+		+	+
5.	Организационный план	+	+	+	+	+	+
6.	План производства	+	+	+	+	+	+
7.	Финансовый план	+	+	+	+	+	+
8.	Экономическая и финансовая оценка эффективности	+	+	+	+	+	+
9.	Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение	+	+	+		+	
10.	Календарный план реализации инвестиционного проекта	+					
11.	Приложение	+	+			+	

3.2. Резюме

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального клиента, остальные разделы бизнес-плана не будут рассматриваться. Резюме отличается от аннотации более подробным содержанием, являясь предельно сокращенной версией бизнес-плана с минимальным количеством необходимых данных, не превышающих двух-трех страниц текста.

Резюме пишется в конце работы, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: каков будет результат от реализации бизнес-проекта и каков риск потери денег.

В резюме указывают:

- миссию (цель), задачи, срок проекта и план действий;
- сведения о фирме и команде управления;
- показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);
- финансирование, планы возврата заемных средств и гарантии возврата инвестиций;
- ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение, возможности инвестирования.

Предприятие_____
(полное наименование предприятия)
Адрес_____
_____E-mail_____
Телефон_____**Факс**_____
Директор_____
(ФИО полностью)

БИЗНЕС-ПЛАН
№ экз.___

Краткое название проекта _____
Полное название проекта _____
_____
(четко, кратно сформулировать главную идею проекта)

Дата начала проекта _____
Продолжительность проекта _____ **лет**

Разработчик _____
(Предприятие или ФИО разработчика)

Для представления _____ (адресату)

Место составления и дата

Рис. 3.1. Образец титульного листа

Меморандум конфиденциальности

Вся информация, представленная в данном бизнес-плане является _____
(конфиденциальной, строго конфиденциальной, для служебного использования и т.д.)

Ознакомиться с содержанием бизнес-плана возможно только с согласия руководителя предприятия _____
(наименование предприятия)

Знакомство с настоящим бизнес-планом обязывает Вас взять на себя ответственность и гарантировать нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия разработчика. Запрещается:

1) копировать весь бизнес-план или отдельные его части;
2) вносить изменения;
3) передавать информацию третьим лицам.

Просим вернуть бизнес-план, если он Вас не заинтересовал _____(*кому*, ФИО)

Руководитель предприятия: _____

Рис. 3.2 Образец меморандума конфиденциальности

Бизнес-предложение

Предприятие _____
Адрес и место реализации проекта _____
_____
Телефон_____ Факс _____
Руководитель предприятия _____
Цель проекта _____
_____

Общая стоимость проекта _____тыс. руб.
Необходимые финансовые ресурсы _____
_____тыс. руб.
Срок окупаемости проекта _____ лет,
_____ месяцев
Ожидаемая среднегодовая прибыль _____
_____ тыс. руб.
Форма и условия участия инвестора _____
_____
Гарантии по возврату инвестиций _____
_____

Рис. 3.3. Образец аннотации

3.3. Описание предприятия, его окружение

В данном разделе нужно дать ответ на вопрос потенциального читателя бизнес-плана: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий в сокращенном варианте.

Таблица 3.2

Основные данные организации (предприятия)

Основные данные организации (предприятия)	Предприятия	
	Существующие	Создаваемые
Название, полное и сокращенное, дата создания, место регистрации, номер регистрационного удостоверения		
Наличие филиалов, представительств		
Принадлежность предприятия к различным объединениям		
Юридический и почтовый адреса, сайт, электронный адрес		
Местоположение (карта), транспортные магистрали		
Банковские реквизиты (рублевые и валютные счета, депозиты)		
Тип бизнеса, основные виды деятельности		
Характеристика отрасли, роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли		
История развития, основные этапы, основные достижения и неудачи		
Организационно-правовая форма		
Размер уставного капитала		
Форма и структура собственности, учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале		
Руководство (ФИО, должности, квалификация, краткая характеристика)		
Персонал, структура численности, средняя заработная плата по каждой категории работников		
Продукт и описание бизнес-процессов		
Уровень технологии и производственные мощности		
Краткие финансовые показатели за последнее время (активы, выручка, прибыль)		
Основные средства (недвижимые и движимые)		
Нематериальные активы, лицензии, сертификаты и т.д.		
Оборотные средства и поставщики (расположение)		
Рынки сбыта (расположение, характеристики)		
Оценка залоговых средств		
Инфраструктура предприятия, наличие господдержки		
SWOT-анализ		

SWOT-анализ – сокращенное название, образованное от начальных букв английских слов: strengths – силы, weaknesses – слабости, opportunities – возможности, threats – угрозы (рис. 3.4).

		Внешняя среда фирмы	
		Возможности	**Угрозы**
Внутренняя среда фирмы	**Сильные стороны**	**Сила и возможности** Фирма использует свои сильные стороны для реализации появившихся на рынке возможностей	**Сила и угрозы** Предприятие для устранения угроз использует свои сильные стороны
	Слабые стороны	**Слабость и возможности** Предприятие использует благоприятные возможности и минимизирует свои слабости	**Слабость и угрозы** Фирма стремится минимизировать свои слабости и угрозы внешней среды

Рис. 3.4. Матрица SWOT

SWOT-анализ служит эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде. SWOT-анализ прогнозирует и предусматривает:

1. анализ сильных сторон предприятия и разработку мероприятий по их укреплению;
2. анализ слабых сторон предприятия, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, компенсационных мер по предотвращению убытков;
3. анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

3.4. Описание продукта

В этом разделе необходимо ответить на вопрос: «Почему будут покупать ваш продукт?» Для ответа на него необходимо дать характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю.

В качестве характеристик продукта указывают:

- функциональное назначение продукта и примеры его использования;
- технологичность, универсальность продукта;
- соответствие продукта принятым стандартам и требованиям к контролю его качества (надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, прочие достоинства);
- требования к гарантийному, постгарантийному обслуживанию и поддержке пользователей (потребителей);
- стадия разработанности продукта в текущее время и возможности дальнейшего его развития (доработки).

Кроме характеристик самого продукта, целесообразно раскрыть:

- требования по лицензированию и сертификации производства;
- особенности патентно-лицензионной защиты продукта;

- себестоимость единицы продукта в зависимости от объемов и способа производства (наличие эффекта от масштаба производства);
- возможные технологии (способы) производства продукта;
- результат последних исследований в области разработки и совершенствования продукта;
- анализ продукции конкурентов, конкурентные преимущества и недостатки продукта.

Анализ сильных и слабых сторон товара завершается подготовкой данных, сведенных в табл. 3.3

Таблица 3.3

Анализ сильных и слабых сторон товара

Сильные стороны товара		**Слабые стороны товара**	
Преимущества товара	**Причины преимущества**	**Недостатки товара**	**Методы их преодоления**
1. Высокое качество 2. …	1.Уникальное оборудование 2. …	1. Высокая цена 2. …	1.Снижение цены за счет роста объемов продаж 2. …

3.5. Анализ рынка, маркетинг и продажи

В данном разделе необходимо дать ответы на вопросы: «Как вы достигнете намечаемых объемов продаж?» Как доведете продукцию до потребителя по каждому продукту?

Один из основных принципов маркетинга – производить то, что продается, а не продавать то, что производится. Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих бизнес-проектов. Поэтому основной задачей данного раздела бизнес-плана является определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому продукту. Этот раздел бизнес-плана является наиболее трудным для разработки, так как сложно найти достоверные источники исследования рынка.

В данном разделе описываются три основных массива информации.

1. **Характеристика рынка.** При характеристике рынка раскрываются:

- общая отраслевая ситуация;
- производители (конкуренты в России и за рубежом) – их объемы, доли, цены, качество продукции и уровень технологии, финансовое положение, сильные и слабые стороны, возможная реакция и прогнозы.
- рынки – сегменты, их объемы, цены, история, тенденции и прогнозы;
- потребители (покупатели), их расположение, предпочтения, требование к качеству и мнение о продукции; условия поставки, прогнозы и т. д.;
- специфические особенности рынка, например, трудности доступа из-за традиционных особенностей культуры и др.

2. **План маркетинга.** Нужно раскрывать информацию по:

- общей стратегии маркетинга, принятой в фирме;
- тактике достижения целевых мест и доли на рынке;
- соотношению спроса и предложения, которое определяет цены на продукты;
- особенностям спроса на те или иные виды продукта: потребительские предпочтения, сезонные колебания и т.д.;
- конкурентным преимуществам и недостаткам фирмы на рынке;
- методам стимулирования роста объемов продаж;
- методам и формам рекламной кампании;
- связям с общественностью и формированию общественного мнения о продукте и фирме;
- организации послепродажного обслуживания клиентов, сервисного и гарантийного обслуживания.

3. **План сбыта (продаж).** Включает в себя:

- ценовую политику, методы и схемы ценообразования;
- сбытовую логистику: формы организации сбыта, схему реализации продукта, условия транспортировки и складирования;
- условия оплаты и политику скидок;
- политику определения уровня запасов;
- установление гарантийного срока.

Если бизнес-план масштабен и эти три массива велики, то их можно выделить в отдельные разделы бизнес-плана.

3.6. Организационный план

Данный раздел должен дать ответ на вопрос: «Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект?» Команда, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать преимущества рыночной экономики на благо этого проекта. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой коммерческой фирмы.

В этом разделе указывают:

- сведения о владельцах и основных партнерах;
- организационно-функциональную структуру предприятия;
- принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основного персонала организации;
- характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, опыт работы, квалификация);
- штатное расписание по каждой категории промышленно-производственного персонала и потребности во временной рабочей силе;
- стимулирование и мотивацию персонала;
- описание бизнес-процессов.

Организациям нужно обратить внимание на относительно новые способы организации труда, такие как аутсорсинг и «дистанционных» работников, прошедшие успешное апробирование за рубежом.

3.7. Производственный план

Этот раздел бизнес-плана актуален для тех предприятий, которые функционируют в сфере материального производства. Их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работы, оказанием услуг.

В плане производства нужно обязательно показать, что фирма будет производить необходимое количество товаров требуемого качества, в нужные сроки, и соответственно ответить на вопросы: «Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?»

В этом разделе следует продемонстрировать, что предприятие обладает или будет обладать достаточными средствами производства (основным и оборотным капиталом) и трудовыми ресурсами.

Для разработки плана производства необходимо составить генеральный (общий) план, скоординировать его по всем подразделениям в целом. Составляется генеральный план на основе целого ряда частных планов, порядок разработки которых можно отразить в виде следующей схемы (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Составляющие генерального плана организации

Генеральный план можно одновременно разработать на периоды: долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный (оперативный).

В плане производства делают большую расчетную работу по определению производственных ресурсов, необходимых для выполнения производственных ресурсов, необходимых для выполнения производственной программы предприятия. В официальном бизнес-плане обычно используют итоговые показатели и таблицы в сокращенном варианте. Иногда информацию лучше представить в виде графиков и диаграмм. Часть расчетных таблиц помещают в приложении для подтверждения достоверности расчет либо опускают; это зависит от цели планирования.

Организации самостоятельно разрабатывают для себя наиболее адекватные и удобные формы представления плановой информации, так как единых форм планов не существует в отличие от бухгалтерской (финансовой) отчетности, образцы форм которой утверждаются Министерством финансов РФ.

Рассмотрим составление генерального плана на примере тактического (среднесрочного) планирования.

Первый этап. Описать *производственный процесс* изготовления продукта при условии, что он малоизвестен или не является ноу-хау фирмы. В этом случае необходимо раскрыть следующую информацию:

- тип производства (единичное, серийное, массовое) и методы его организации;
- состав операций технологического процесса, их производительность;
- размещение технологических циклов со схемами грузопотока;
- производственное кооперирование, если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками. Обосновывается решение о кооперировании, а также выбор конкретных партнеров. При выборе партнеров учитывают их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, известность и др.;
- мероприятия по контролю качества и др.

Особо отмечают основные направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-планом (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Мероприятия по совершенствованию технологии производства

Технологический процесс	Наименование мероприятия по совершенствованию технологии производства	Затраты времени, мин.		Снижение трудоемкости изготовления изделий		Повышение производительности труда
		по действующей технологии	по проектируемой технологии	мин.	%	
…						

В бизнес-плане необходимо отметить, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат и цене изделия.

Второй этап. Определить *производственную программу выпуска продукта* на основе сформированного портфеля заказов. На текущий период производства точно известны будущие покупатели, либо имеется предварительная договоренность, либо подписанные договоры о купле-продаже. Поэтому для первого года планирование объема производства продукта производится помесячно, для второго года – поквартально, а для последующих лет – итоговой величиной за год (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Производственная программа предприятия

Вид продукта	**Объем выпуска продукции в натуральных единицах**											
	… год						**… год**					**… год**
	Всего	**Месяц**					**Всего**	**Квартал**				
		1	**2**	**…**	**11**	**12**		**I**	**II**	**III**	**IV**	
Продукт 1												
…												
Продукт N												

Нужно помнить о том, что прогноз объемов реализации должен быть реалистичным, так как под него будут заказываться оборудование, сырье и материалы, организовываться рабочая сила, браться кредиты в банке и проч.

Третий этап. На основе производственной программы рассчитывается *объем реализации – выручка*, которая определяется путем умножения количества продукции на цену (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Плановый объем выручки

Показатели	**… год**				**… год**					**… год**
	Всего	**Месяц**			**Всего**	**Квартал**				
		1	**…**	**12**		**I**	**II**	**III**	**IV**	
Продукт 1										
Объем продаж, ед.										
Цена за единицу, руб.										
Выручка, руб.										
Продукт N										
Объем продаж, ед.										
Цена за единицу, руб.										
Выручка, руб.										
Итого выручка, тыс. руб.										

Четвертый этап. Составить *баланс производственной мощности*, т.е. определить потребность в основных производственных фондах (ОПФ). Для этого необходимо рассчитать производственную мощность по ведущему оборудованию на основе производственной программы организации и разработать план ввода и/или выбытия основных фондов (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Баланс производственной мощности

Наименование группы ОПФ		Стоимость ОПФ, тыс. руб.				
		… год				… год
		Действующие	Общая потребность	Прирост	Выбытие	
1.	Здания					
2.	Сооружения					
3.	Передаточные устройства					
4.	Машины, оборудование, в том числе:					
	• силовые машины					
	• рабочие машины					
	• измерительные машины					
	• вычислительная техника					
	• прочие					
5.	Транспорт					
6.	Инструмент					
7.	Инвентарь					
Итого						

Здесь нужно также привести информацию:

1. об участках земли, зданиях, сооружениях, коммуникациях;
2. о машинах и оборудовании, отметив ведущую их часть и указав:
   - их модели и производительность;
   - потребности в энергии, сырье, квалификации работников;
   - стыковку со смежным оборудованием;
   - условия приобретения: поставщиков и контракты;
   - лизинг (аренда): лизингодателей (арендодателей), условия лизингового (арендного) договора;
3. об обслуживании оборудования (система планово-предупредительных ремонтов, микроклимат, сохранность).

После составления баланса производственных фондов, рассчитываются амортизационные отчисления за год (месяц), см. табл. 3.8.

Таблица 3.8

Расчет амортизационных отчислений по ОПФ

Группы ОПФ	Первоначальная стоимость ОПФ, тыс. руб.	Срок полезного использования ОПФ, лет	Способ начисления амортизации	Норма амортизации	… год			…
					Восстановительная стоимость ОПФ, тыс. руб.	Сумма амортизационных отчислений ОПФ, тыс. руб.		
						за год	за мес.	
1.								
…								
Итого		–	–	–				

Пятый этап. Рассчитать *нормативы по оборотным средствам* в натуральном и денежном выражении на основе производственной программы (таблицы 3.9 и 3.10).

Отдельно нужно отметить важнейший элемент производства – энергию, ее потребности, источники и доступность. Следует также указать поставщиков производственных запасов: контракты на цены, а также их тенденцию; рассмотреть логистику снабжения, а именно условия транспортирования, хранения (складирования).

Шестой этап. На основе производственной программы организации рассчитать план трудовых затрат. Определяется необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства. На основе этого показателя планируется потребность в промышленно-производственном персонале (ППП), необходимость найма дополнительных работников или сокращения штатов; оцениваются также затраты труда в денежном выражении (табл. 3.11).

Таблица 3.9

Расчет материальных ресурсов на производственную программу

Номенклатура и ассортимент материальных ресурсов	**… год**					**Поставщики**	И т.д.
	В натуральном выражении, шт., кг, т, м, и т.д.			В стоимостном выражении			
	годовой объем продукта	норма материального ресурса на единицу продукта	годовая потребность продукта	Цена за единицу ресурса, руб.	сумма, тыс. руб.		
Сырье, в т.ч.							
вида А1							
вида А2							
…							
Всего	–	–	–	–		–	
Материалы, в т.ч.							
вида В1							
вида В2							
…							
Всего	–	–	–	–		–	
Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты, в т. ч.							
вида С1							
вида С2							
…							
Всего	–	–	–	–		–	
Итого	–	–	–	–		–	

Таблица 3.10

Расчет норматива оборотных средств на производственную программу

Показатели	**Потребность в материальных ресурсах, тыс. руб.**										
	… год					**… год**					**… год**
	Все-го	**Месяц**				**Все-го**	**Квартал**				
		1	**2**	**…**	**12**		**I**	**II**	**III**	**IV**	
1. Производственные запасы, в т. ч.:											
сырье											
основные материалы											
полуфабрикаты											
топливо											
энергия											
2. Незавершенное производство											
3. Расходы будущих периодов											
4. Готовая продукция											
Итого совокупный норматив по оборот-ным средствам											

Таблица 3.11

Расчет потребности в ППП и заработной плате

Наименование категорий ППП	**… год**					**… год**
	Потреб-требность, чел.	Средняя заработ-ная пла-та, руб.	Затраты на заработную плату, руб.	Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФОМС	Всего, руб.	
Основные рабочие						
Вспомогательные рабочие						
Руководители						
Специалисты						
Служащие						
Итого		–				

Седьмой этап. Осуществить *прогноз производственной себестоимости*, итоговые данные планов по материалам, трудовым затратам, амортизационным отчислениям и общепроизводственным расходам, а также *определить плановую себестоимость* как по отдельным видам продукции (работ, услуг), так и по предприятию в целом.

Исходя из этого составляются и рассчитываются следующие показатели:

1. Плановые калькуляции по видам выпускаемых продуктов (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Плановые калькуляции по всем видам выпускаемых продуктов

Статьи типовой калькуляции		**… год**			**…**
		Виды продукта			
		1	…	N	
1.	Основные сырье и материалы				
2.	Возвратные отходы (вычитаются)				
3.	Покупные комплектующие и изделия, полуфабрикаты				
4.	Транспортно-заготовительные расходы				
5.	Основная зарплата производственных рабочих				
6.	Дополнительная зарплата производственных рабочих				
7.	Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФОМС				
8.	Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования				
9.	Цеховые расходы				
10.	Общезаводские расходы				
11.	Прочие производственные расходы				
12.	Коммерческие расходы				
Итого плановая себестоимость					

2. *Плановая смета затрат* на весь выпуск продукции по экономическим элементам (табл. 3.13).

Таблица 3.13

Плановая смета затрат на весь выпуск продукции

Экономические элементы		… год				… год					… год
		Все-го	Месяц			Все-го	Квартал				
			1	…	12		I	II	III	IV	
1.	Материальные затраты (за минусом возвратных отходов)										
2.	Затраты на оплату труда										
3.	Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФОМС										
4.	Амортизация ОПФ										
5.	Прочие затраты										
Итого											

3. *Плановая себестоимость по предприятию в целом*. На основании данных о себестоимости единицы продукции с учетом плана продажи продукции (в натуральном выражении) исчисляется прогнозная себестоимость реализуемой продукции, необходимая для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Плановая себестоимость реализуемой продукции

Экономические элементы	… год				… год					… год
	Всего	Месяц			Всего	Квартал				
		1	...	12		I	II	III	IV	
Продукт 1										
Объем продаж, ед.										
С/ст. единицы, руб.										
Всего себестоимость, руб.										
Продукт N										
Объем продаж, ед.										
С/ст. единицы, руб.										
Всего себестоимость, руб.										
Итого с/ст., тыс. руб.										

4. *Плановые оптовые цены изготовителя* по всей номенклатуре выпускаемых продуктов (таблица 3.15). Предприятия выбирают метод ценообразования. Для примера используем метод «средние издержки плюс прибыль».

Таблица 3.15

Плановые оптовые цены изготовителя

Показатели	… год				… год					… год
	Всего	Месяц			Всего	Квартал				
		1	…	12		I	II	III	IV	
Продукт 1										
Плановая с/стоимость, руб.										
Плановая рентабельность, %										
Цена изготовителя, руб.										
Продукт N										
Плановая себестоимость, руб.										
Плановая рентабельность, %										
Цена изготовителя, руб.										
Итого с/ст., тыс. руб.										

Восьмой этап. Расчет *плана управленческих расходов*, который представляет собой детализированный план текущих издержек, необходимых для поддержания деятельности организации в целом (табл. 3.16).

Таблица 3.16

Расчет управленческих расходов

Элементы управленческих расходов	… год				… год					… год
	Все-го	Месяц			Всего	Квартал				
		1	…	12		I	II	III	IV	
1. Заработная плата и страховые взносы аппарата управления предприятия										
2. Заработная плата и страховые взносы обслуживающего персонала										
3. Хозяйственные, канцелярские, почтовые и офисные расходы, Интернет										
4. Содержание и ремонт зданий и сооружений общезаводского назначения, легкового транспорта										
5. Амортизация зданий, сооружений, инвентаря общезаводского назначения, легкового транспорта										
6. Подготовка и переподготовка кадров, расходы по набору рабочей силы										
Итого										

С помощью этого плана можно осуществлять контроль над управленческими расходами. Большая часть этих расходов относится к постоянным издержкам. Поэтому чем больше их сумма, тем сложнее предприятию обеспечивать их покрытие и, следовательно, получать прибыль от продаж.

Девятый этап. Рассчитать *коммерческие расходы*, детализирующие все предполагаемые издержки, связанные со сбытом продукции (работ, услуг) и привлечением покупателей и заказчиков, которые обеспечат выполнение запланированных объемов продаж (табл. 3.17).

Итоговые суммы управленческих и коммерческих расходов переносятся в прогнозный отчет о прибылях и убытках и вычитаются из суммы валовой прибыли. В результате таких расчетов руководство организации получает информацию о прогнозируемой прибыли от продаж.

Десятый этап. Если маркетинговые исследования показали, что существуют возможности продажи новых видов товаров и/или выхода на новые рынки (например, путем открытия представительств или филиалов в других регионах), то возникает необходимость в осуществлении инвестиций в целях расширения и/или развития новых направлений бизнеса. *Оценка потребностей в дополнительных инвестициях и источники их финансирования* представлены в табл. 3.18.

Таблица 3.17

Расчет коммерческих расходов

Элементы управленческих расходов	… год				… год					… год
	Все-го	Месяц			Всего	Квартал				
		1	…	12		I	II	III	IV	
1.Тара и упаковка										
2.Транспортные расходы в зависимости от условий договора купли-продажи										
3.Комиссионные сборы и отчисления, уплачиваемые сбытовым организациям в соответствии с договором										
4.Реклама										
5.Хранение, подработка, сортировка и пр.										
Итого										

Таблица 3.18

Оценка потребностей в дополнительных инвестициях

Потребность в инвестициях	**Постав-ставщик**	**Срок поставки**	**Величина инвестиций, тыс. руб.**	**Источники финансирования**
1.Оборудование А				Амортизационные отчисления + прибыль
2.Оборудование В				Банковский кредит
3.Оборудование С				Лизинг
4.Материал N и т.д.				Прибыль
Итого	–	–		–

При инвестировании следует придерживаться следующих **принципов:**

- *Принцип рентабельности капиталовложений*. Для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (кредит, лизинг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала.
- *Принцип сбалансированности рисков*. Рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств: чистой прибыли и амортизационных отчислений.
- *Принцип предельной рентабельности*. Целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечат предельную (максимальную) рентабельность.

Затем рассчитывается совокупная потребность в инвестициях (табл. 3.19).

Таблица 3.19

Совокупная потребность в инвестициях

Категория инвестиций	… год	… год	Всего за 2 года	… год	Итого за период
	Прирост	Прирост		Прирост	
1. Основной капитал В том числе:					
активная часть ОПФ					
пассивная часть ОПФ					
2. Оборотный капитал В том числе:					
производственные запасы					
денежные средства					
3. Трудовые ресурсы В том числе:					
обучение					
повышение квалификации					
Итого					

Одиннадцатый этап. Произвести *оценку эффективности инвестиционного проекта*. Любой коммерческий инвестиционный проект представляет собой потенциальный источник будущих доходов, производимый за счет капитальных вложений. Для этого необходимо смоделировать будущий денежный поток от проекта, привести его к текущему времени (с учетом ставки дисконтирования) и рассчитать основные показатели эффективности инвестиций:

- срок окупаемости инвестиционного проекта;
- экономический эффект и/или чистый дисконтированный доход;
- экономическую эффективность и/или индекс доходности.

На основании показателей эффективности инвесторы и другие участники его осуществления принимают решение об инвестировании, выходе из проекта, корректировке параметров проекта, условиях реализации, возможных путях повышения его эффективности и т. д. Большая часть плановых показателей будет использована в разделе «Финансовый план».

3.8. Финансовый план

Указанный раздел является самым сложным и важным, так как в нем дается ответ на вопрос: «Какова будет сумма полученной прибыли от вложенных средств?».

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении. Финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации, отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.

Формирование финансового плана можно представить в виде следующей схемы (рис. 3.6)



Рис. 3.6. Этапы финансового плана

При составлении финансового плана необходимо придерживаться следующих **основных принципов**:

- *Достоверность данных.* Ценность бизнес-плана резко снизится, если обнаружится хоть одна нестыковка с другими разделами бизнес-плана или ошибка в расчетах.
- *Точность расчетов.* Для оперативного планирования требуется более высокая степень точности расчетов показателей, чем для тактического и стратегического.
- *Вариантность.* Необходимо рассмотреть несколько сценариев развития бизнеса, например, пессимистический, оптимистический и консервативный, это позволяет более полно понять перспективы бизнеса.
- *Непрерывность, маневренность и гибкость.* Обычно бизнес-план создается на несколько лет, поэтому он должен пересматриваться по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Как правило, первоначально план пересматривается основательно, но по мере накопления опыта процессы планирования и корректировки облегчаются.

Основные документы финансового плана-отчета соответствуют трем основным бухгалтерским формам:

1. *балансовый план-отчет* (форма №1) отражает активы по структуре и источникам их образования;
2. *план-отчет о финансовых результатов* (форма №2 «Отчет о прибылях и убытках») отражает формирование доходов, расходов и финансового результата;

3. *план-отчет о движении денежных средств* (форма №4) показывает поток денежных поступлений и платежей, остаток и дефицит/профицит денежных средств.

Составление основных финансовых планов традиционно начинается с подготовки плана движения денежных средств, а заканчивается подготовкой прогнозного баланса.

План движения денежных средств

Цель этого документа – дать ответ на вопрос «Сколько в распоряжении предприятия имеется денежных средства, какова потребность в них?». Здесь показывается суммарный результат по всем видам деятельности организации (см. ниже); план движения денежных средств может быть представлен следующим образом: сначала все поступления по видам деятельности, затем соответственно все платежи (табл. 3.20).

Таблица 3.20

План движения средств на начало периода

Остаток денежных средств на начало периода	
I. Поступление (приток денежных средства)	**II. Платежи (отток денежных средств)**
От основной деятельности	
• Поступление денежных средств от покупателей	• Затраты на производство реализованной продукции • Платежи в бюджет • Выплаты процентов по кредитам
Итого по основной деятельности	**Итого по основно деятельности**
От инвестиционной деятельности	
• Продажа основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства; • Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений	• Инвестиции в основные фонды, нематериальные активы; • Капитальные вложения производственного и непроизводственного назначения • Затраты на проведение НИОКР • Долгосрочные финансовые вложения
Итого по инвестиционной деятельности	**Итого по инвестиционной деятельности**
От финансовой деятельности	
• Увеличение уставного капитала • Кредиты и займы полученные	• Погашение долгосрочных ссуд • Краткосрочные финансовые вложения • Выплата дивидендов
Итого по финансовой деятельности	**Итого по финансовой деятельности**
Сальдо по текущей деятельности	
Сальдо по инвестиционной деятельности	
Сальдо по финансовой деятельности	
Остаток денежных средств на конец года	

Выделяют три вида деятельности:

- *основную*, связанную с выпуском продукции и/или выполнением работ и/или оказанием услуг;
- *инвестиционную*, связанную с капитальными вложениями, привлечением и вложением собственного капитала;
- *финансовую*, связанную с привлечением и возвратом заемного капитала.

Отчет составляется как суммарный результат по всем видам деятельности.

План прибылей и убытков

Этот раздел даст ответ на основной вопрос: «Какова прибыль организации?». Финансовый результат (прибыль или убыток) во много зависит от применяемых правил распределения затрат, признания выручки и представляет собой оценку деятельности предприятия. Цель данного документа – показать, как формируются различные виды прибыли, и рассчитать в конечном итоге чистую прибыль.

План прибылей и убытков рассматривается по отдельным продуктам, сравнивается их прибыльность и делается вывод о целесообразности их дальнейшего производства.

Расчет различных видов прибыли производится по схеме (рис.3.7):

Выручка от продаж **(В)**	–	Условно-переменные (прямые) затраты **(VC)**				=
Валовая прибыль **($П_в$)**	–	Условно-переменные (управленческие и коммерческие) затраты **(FC)**				=
Прибыль (убыток) от продаж **($П_{прд}$)**	+	Прочие доходы ($Д_{пр}$)	–	Прочие расходы ($Р_{пр}$)		=
Прибыль (убыток) до налогообложения **($П_{дн}$)**	–	Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи ($Н_{прб}$)				=
Чистая прибыль (убыток) **($П_ч$)**						

Рис. 3.7. Схема формирования видов прибыли

Чистая прибыль распределяется по усмотрению собственников фирмы. Единственное законодательное требование для акционерных обществ – это создание резервного фонда, а также выкупа акций в случае отсутствия иных средств. Использование его для других целей не допускается

Нужно отметить, если чистая прибыль в преобладающей части пойдет на выплату дивидендов акционерам или доходов собственникам, а не на вложение в дальнейшее развитие компании, то можно сделать вывод о том, что год-два и предприятие, не выдержав конкурентной борьбы, будет вынуждено уйти с рынка.

Балансовый план

Балансовый план должен дать ответ на вопрос: «Каковы сильные и слабые стороны фирмы с точки зрения финансов на данный момент?» В этом подразделе все элементы финансового плана рассматриваются в соотношении друг с другом, что в конечном итоге позволяет делать вывод о финансовом положении организации в целом (табл. 3.21). Этот документ показывает имущественное положение, финансовую устойчивость и ликвидность фирмы.

Таблица 3.21

Основные статьи и разделы баланса

<table>
<tr><th>Активы</th><th>Пассивы</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Внеоборотные активы
• Основные средства (остаточная
• стоимость);
• Нематериальные активы (остаточная стоимость);
• Долгосрочные финансовые вложения;
• Прочие внеоборотные активы;
Итого</td><td>Собственный капитал
• Уставный капитал;
• Добавочный капитал;
• Резервный капитал;
• Нераспределенная прибыль;
• Убытки;
Итого</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Заемный капитал
• (кредиторская задолженность)
Долгосрочные обязательства
• Задолженность по государственному кредиту
• Задолженность по долгосрочным кредитам
Краткосрочные обязательства
• Задолженность по краткосрочным кредитам
• Кредиторская задолженность
• Авансы от покупателей
• Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами
• Расчеты с персоналом</td></tr>
<tr><td>Оборотные активы
• Запасы сырья и материалов
• Незавершенное производство
• Готовая продукция
• Дебиторская задолженность
• Авансы поставщиков
• Денежные средства
• Прочие оборотные активы
Итого</td></tr>
<tr><td>Итого активов</td><td>Итого пассивов</td></tr>
</table>

3.9. Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта)

На основе производственного и финансового планов можно рассчитать многие экономические и финансовые показатели. На первый план выходит **критический объем производства**, представляющий *расчет условий достижения безубыточности,* который характеризуется такими показателями, как:

1. **Точка безубыточности (критическая)** (Qкр) показывает, при каком объеме выпускаемой продукции предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка. Для ее расчета используется формула:

$$Q\text{кр} = \frac{FC}{P-VC},$$

где:

– FC (fixed costs) – сумма накладных (условно-постоянных) затрат, необходимая для коммерческой деятельности, руб.;

– P (price) – цена за единицу продукта, руб.;

– VC (variable costs) – сумма средних условно-переменных затрат на единицу продукта, руб.

2. **Порог рентабельности (Вкр)** – это такая выручка, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли. Рассчитывается по формуле

$$B_{\text{кр}} = Q_{\text{кр}} \cdot P, BB_{\text{кр}} = \frac{FC \cdot B}{\text{Пв}},$$

где:

– В – размер выручки, руб.;

– Пв – валовая прибыль, руб.

- **Запас финансовой прочности** ($В_{пр}$) – это сумма, на которую предприятие может позволить себе снизить выручку, снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибылей:

$$B_{\text{пр}} = B - B_{\text{кр}};$$

- **Маржа безопасности** ($Q_{бз}$) показывает количество продукции, которое не позволит предприятию выйти из зоны прибыли:

$$Q_{\text{бз}} = Q - Q_{\text{кр}},$$

где Q – количество продукции, шт.

Последние два показателя указывают на то, как далеко предприятие находится от точки безубыточности. Это оказывает прямое влияние на управленческие решения. Если объем производства приближен к точке безубыточности, то возрастает проблема управления постоянными затратами, т. к. их доля в стоимости возрастает.

Расчеты этих показателей следует осуществлять как для планового задания, так и по фактическим результатам. Это даст возможность постоянно держать под контролем деятельность предприятия без убытков. Желательно выполнять расчеты критического объема производства для нескольких уровней (не менее трех) возможной цены реализации и прогноза реализации, что позволит более динамично принимать управленческие решения.

Показатели критического объема производства можно определить и графическим путем (рис. 3.8). Для построения этого графика составляются уравнения следующего вида:

1) уравнение выручки: $B = Q \cdot P$;
2) уравнение общих затрат (ТС): $TC = FC + Q \cdot V_{\text{ед}}$.

Пример. Фирма «Вектор» расширяет сферу деятельности, инвестиционным планом предусмотрен выпуск нового продукта «Д». Определить показатели критического объема производства по продукту «Д» для следующих вариан-

тов (табл. 2.22). По второму и третьему вариантам произведите расчет недостающих показателей.

Вывод. Предприятие считается безубыточным при условии возмещения условно-постоянных затрат. Для этого предприятию необходимо изготовить по первому варианту не менее 7143 изделий, второму – …; третьему – …. Лишь начиная с 7143 изделия (1 вариант) предприниматель начнет получать прибыль, по второму варианту с … изделия; по третьему с … изделия.

Таблица 3.22

Расчет точки безубыточности продукта по вариантам

Показатели	**В1** Оптимистический	**В2** Консервативный	**В3** Пессимистический
Производственная программа – Q, шт.	*60 000*	*40 000*	*20 000*
Цена единицы – Р, руб.	*1 200*	*1 050*	*900*
Выручка – В, тыс. руб.	*72 000*		
Постоянные затраты – FC, тыс. руб.	*5000*		
Переменные затраты на единицу продукта	*500*	*550*	*600*
Точка безубыточности – $Т_{кр}$, шт.	*7 143*		
Порог рентабельности – $В_{кр}$, тыс. руб.	*8571,43*		
Запас финансовой прочности – $В_{пр}$, тыс. руб.	*63 428,57*		
Маржа безопасности – $Q_{бз}$, шт.	*52 857*		

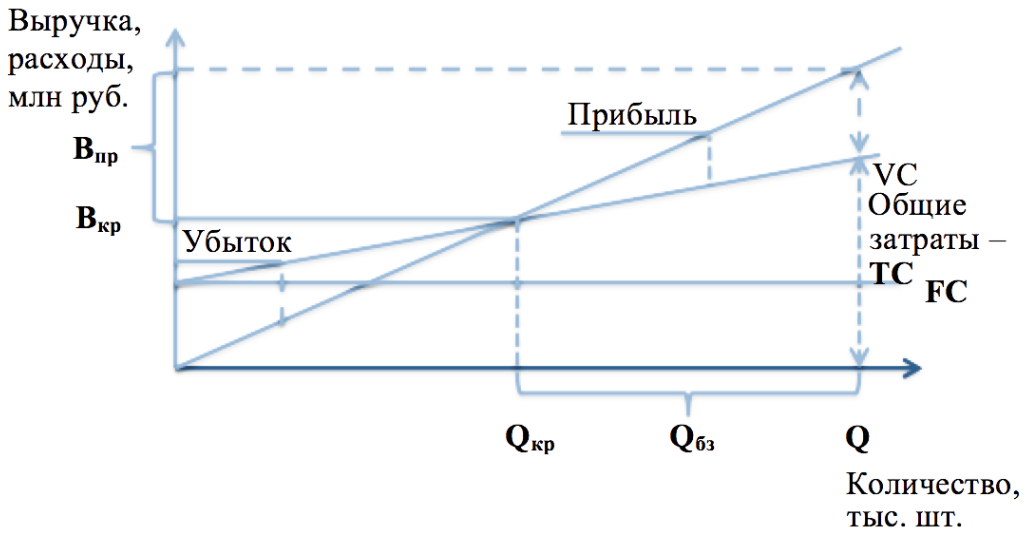

Рис. 3.8. График критического объема производства

В зависимости от сложившейся ситуации в бизнесе порог рентабельности на предприятии может варьировать от 8 571,43 до … тыс. руб.; запас финансовой прочности от 63 428,5 до … тыс. руб., а маржа безопасности от 52 857 до … шт.

К другим, не менее важным показателям относят *коэффициенты ликвидности K_1и K_2, деловой активности K_3 и K_4, рентабельности K_5 и K_6, финансовой устойчивости*. Рассчитываются они следующим образом:

1. *Коэффициент ликвидности K_1* характеризует ликвидность оборотных средств и отражает достаточность у фирмы оборотного капитала, который может быть использован ею для погашения своих краткосрочных обязательств. Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_1 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}};$$

2. *Коэффициент ликвидности K_2* определяет быстроту ликвидности оборотных средств и определяется по формуле:

$$K_2 = \frac{\text{Оборотные активы} - \text{Запасы} - \text{НДС} - \text{Дебитовая задолженность} > 12 \text{ мес.}}{\text{Краткосрочные обязательства}};$$

3. *Коэффициент деловой активности K_3*, характеризующий оборачиваемость активов. Определяется по формуле:

$$K_3 = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Активы (средние за отчетный период)}};$$

4. *Коэффициент деловой активности K_4*, характеризующий оборачиваемость запасов, они определяются по формулам

$$K_4 = \frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Запасы (средние за отчетный период)}};$$

5. *Коэффициент рентабельности продаж K_5* – определяет процент прибыли в каждом рубле выручки. Определяется по формуле:

$$K_5 = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Выручка от продаж}} * 100\%;$$

6. *Коэффициенты рентабельности активов K_6* –показывает результативность использования имущества предприятия. Определяется по формуле:

$$K_6 = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Активы}} * 100\%.$$

В мировой практике рекомендуются следующие значения коэффициентов:

	K_1 >	K_2 >	K_3 >	K_4 >	K_5 >	K_6 >
Для крупных предприятий	1,8	1,0	2,0	5-7	8,2%	14,7%
Для малых фирм предприятий	1,8	0,9	3,2	7,0	6,7%	15%

Для российских предприятий эти коэффициенты имеют желательный характер. При анализе финансовой деятельности фирмы с помощью значения этих коэффициентов можно сделать вывод:

- Если значения всех коэффициентов выше приведенных цифр, то фирма работает эффективно.
- Если значение какого-либо коэффициента несколько ниже рекомендованного уровня, то он должен постоянно контролироваться вплоть до устранения причины его низкого значения.
- Если все коэффициенты будут существенно ниже рекомендованных уровней, необходимо немедленно серьезно заняться анализом всей финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

7. *Коэффициент автономии (Ка).* Он определяет долю собственного капитала в сумме всего вложенного капитала. Рассчитывается:

$$K_{\text{а}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Пассивы}};$$

8. *Коэффициент маневренности (Км)* показывает мобильность средств фирмы. Рассчитывается по формуле:

$$K_4 = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}}$$

9. *Коэффициент задолженности (Кз).* Рассчитывается по формуле:

$$K_4 = \frac{\text{Общая задолженность}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Анализ экономических и финансовых показателей позволяет руководству принять правильные решения по организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

3.10. Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение

В этом разделе освещаются проблемы, с которыми сможет столкнуться фирма в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Риск является неотъемлемой частью любых операций предприятия и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

Возможны три экономических результата (рис. 3.9):



Рис. 3.9. Экономические результаты от рисков

Риск – *вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.*

Риск является переменной величиной и обычно показывает количественный размер потерь (ущерба, убытка) и вероятность их возникновения. В зависимости от уровня финансовых потерь различают следующие виды рисков (рис. 3.10).

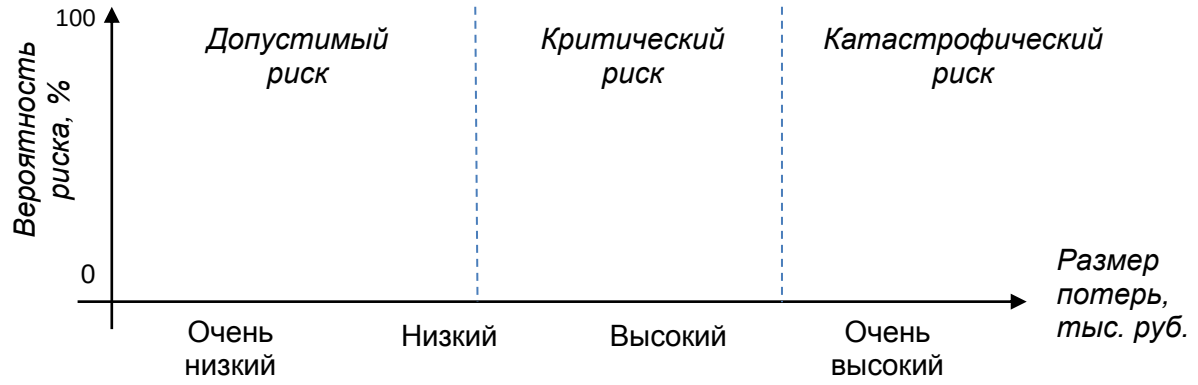

Рис. 3.10. Виды рисков в зависимости от финансовых потерь

Вероятность каждого типа рисков различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Для оценки рисков необходимо выполнить действия, представленные на рис. 3.11.

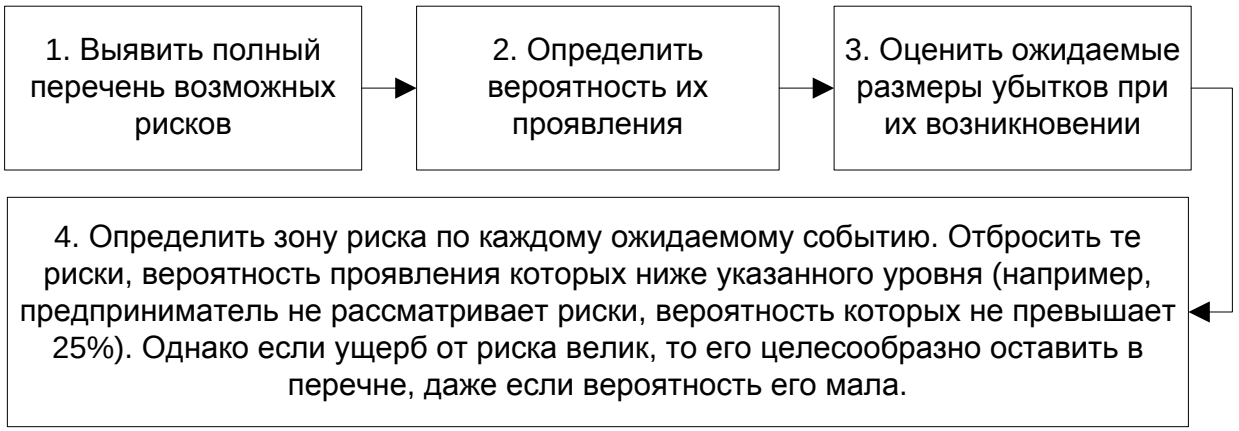

Рис. 3.11. Этапы оценки рисков

Необходимо отметить, что не по всем видам предпринимательской деятельности с одинаковой точностью можно рассчитать потери, т.к. они могут быть:

1) *материальными* (дополнительные затраты или прямые потери имущества фирмы: оборудования, материальных ресурсов и пр.);
2) *финансовыми* (прямой денежный ущерб: штрафы, пени, неоплаченные счета из-за недобросовестности или банкротства дебиторов и пр.);

3) *интеллектуальными* (подрыв репутации фирмы – «доброго имени» и в этой связи упущенная выгода; ущерб, нанесенный интеллектуальной собственности промышленным шпионажем, и др.);
4) *трудовыми* (потери рабочего времени; травмы, гибель людей из-за нарушения техники безопасности и пр.);
5) *специальными* (нанесение ущерба окружающей среде, стихийные бедствия и др.).

При расчете некоторых видов рисков учитывают не только компенсацию потерь, но и затраты по предотвращению ущерба, например, риски, связанные с окружающей средой. Характеристику различных видов рисков по уровню финансовых потерь можно проследить в табл. 3.23.

Таблица 3.23

Характеристика рисков по уровню финансовых потерь

Риск			
Допустимый		**Критический**	**Катастрофический**
Количественный размер потерь (убытка, ущерба)			
очень низкий	**низкий**	**высокий**	**очень высокий**
Данное событие не окажет существенного влияния на деятельность фирмы.	Возможные потери должны быть предотвращены при помощи соответствующих методов управления рисками.	Применяемые меры не окажет существенного влияния, фирма понесет потери.	Данное событие угрожает достижению основных целей фирмы. Нужно уклоняться от риска.
Потери меньше величины ожидаемой прибыли.	Наблюдается полная потеря расчетной прибыли от бизнеса.	Потери превышают расчетную прибыль вплоть до полной потери расчетной выручки.	Потери превышают денежные возможности предпринимателя (банкротство).

Предпринимательская деятельность возможна при каждом из рассмотренных видов риска. Однако при катастрофическом риске требуемая доходность, страховые отчисления, необходимые резервы по проектам должны быть существенно выше, чем в иных случаях. Глубина анализа риска зависит от конкретного вида деятельности, а также от величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный расчет рисков с применением математического аппарата теории вероятности.

В более простых случаях или при отсутствии вероятностных оценок возможен анализ рисков с помощью:

- *метода экспертных оценок*, который базируется на изучении и обработке заключений опытных предпринимателей и специалистов;
- *статистического способа*, основанного на изучении статистики потерь с установлением частоты и уровня;

- *расчетно-аналитического метода*, который оценивает вероятность возникновения рисков на основе использования внутренней информационной базы самой фирмы.

Риск характеризует степень риска – соотношение максимально возможного объема ущерба и объема собственных финансовых ресурсов. Рассчитывается с помощью коэффициента риска ($К_р$):

$$Кр = \frac{Y}{C},$$

где:

- Y – максимально возможная сумма убытка, руб.;
- С – стоимость собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений денежных средств, руб.

Исследования рисковых мероприятий показали, что оптимальный коэффициент риска равен 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству, – 0,7 и более.

В этом разделе бизнес-плана должны быть следующие составные части.

1. Перечень возможных рисков. Условно риски можно классифицировать по следующим признакам (табл. 3.24). Рассмотрим некоторые виды рисков от сферы деятельности.

Производственные риски – это вид рисков, возникающие в процессе производства, научно- исследовательских и конструкторских разработок (НИОКР), реализации и послереализационного обслуживания продукции. Производственные риски невозможно перечислить все, поскольку они связаны с типом выпускаемой продукции; приведем следующие примеры:

- задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства;
- задержка поставки оборудования, его монтажа и установки;
- отсутствие сырья или низкое его качество;
- низкая технологическая, трудовая дисциплина и др.

Финансовые риски связаны с вероятностью потери финансовых ресурсов (денежных средств). Размер прибылей и убытков в первую очередь зависит от уровня продаж, который является обычно величиной трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того чтобы знать какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности и анализ чувствительности.

Анализ чувствительности проекта заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса, например, увеличение цены на сырье иди снижение объема продаж. Необходимо анализировать устойчивость проекта к возможным изменениям.

Таблица 3.24

Классификация рисков

Классификационные признаки	Риски	Характеристика
По уровню финансовых потерь	Допустимый Критический Катастрофический	См. выше
По сфере возникновения	Внешние	Не зависят от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения находится вне организации
	Внутренние	Зависят от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – сама организация
По длительности воздействия	Постоянные	Существуют в течение всего периода деятельности организации
	Временные	Носят временный характер, и предприятие сталкивается с ними на отдельных этапах своей деятельности
По возможности предвидения	Прогнозируемые	Риски, наступление которых является следствием циклического развития экономики, политики, предсказуемого развития конкуренции и т.п.
	Непрогнозируемые	Возможность появление риска с трудом поддается прогнозированию
По составу	Простые	Невозможно разделить на отдельные подвиды, например, инфляционный риск
	Сложные	Включает в себя комплекс различных его подвидов, например, инвестиционный риск, который в дальнейшем классифицируется на множество подвидов
От сферы деятельности	Производственные Финансовые Маркетинговые Юридические Технические (технологические)	Политические Инвестиционные Экологические Транспортные Форс-мажорные и др.

Алгоритм определения чувствительности:

1. выбрать основные показатели (выручку, себестоимость, цену и пр.), изменение которых существенно отразится на потоках проекта;
2. определить диапазон наиболее вероятных значений по исходным показателям и с помощью математического уравнения или неравенства задать взаимосвязь между исходными и результирующими показателями;
3. исследовать путем изменения значений исходных показателей первого уровня при неизменных данных других уровней их влияние на конеч-

ный результат. Затем аналогично исследовать показатели второго уровня и т.д.;

4. проанализировать изменения ключевых параметров, выявить, какой из показателей будет наиболее чутким к этим изменениям;
5. проверить чувствительность выбранного показателя при вероятности отклонения первого уровня (вероятность того, что фактор измениться, т. е. станет больше, меньше или останется плановым) и второго уровня (если фактор все же окажется ниже планового).

Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в переделах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта и тем лучше от защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Руководство фирмы должно регулярно отслеживать данные изменения и их влияние на величину прибыли.

2. Методы управления рисками. После выявления факторов риска и их оценки необходимо выбрать методы управления рисками. В реальных условиях в зависимости от специфики риска требуется иногда применение различных методов управления рисками. Выбор методов управления рисками представлен на рис. 3.12.

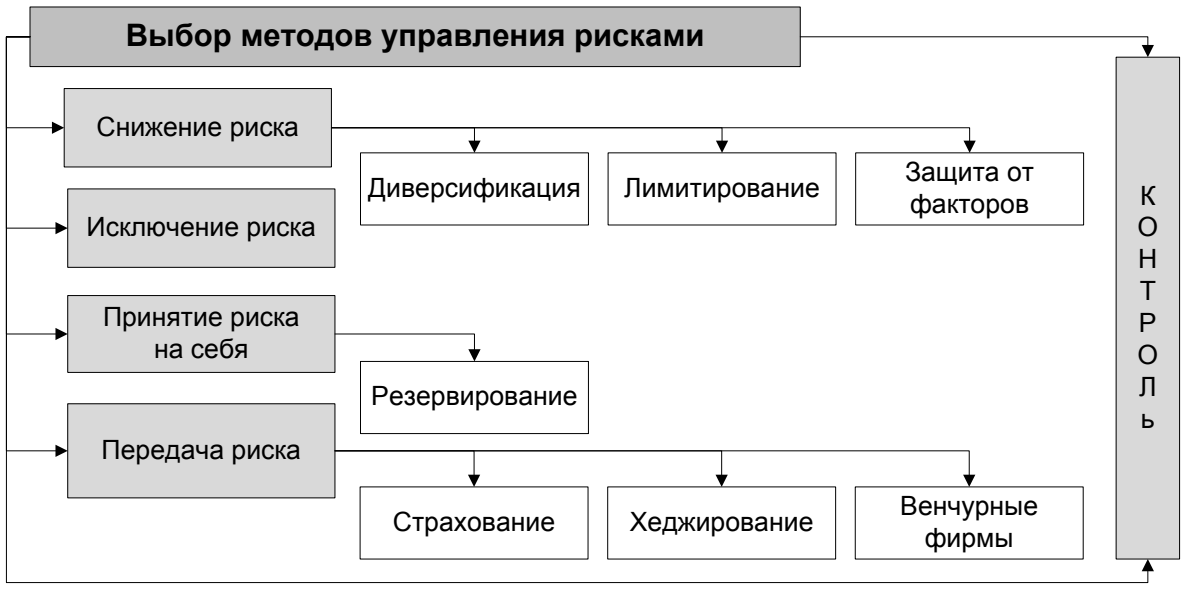

Рис. 3.12. Методы управления рисками

Важную роль в процессе управления рисками играет контроль результатов бизнеса, позволяющий:

- отслеживать реальную ситуацию по рискам и корректировать решения с учетом фактически складывающихся обстоятельств;
- своевременно выявлять новые факторы риска и принимать управленческие решения по их нейтрализации;
- анализировать риски потерь и сопоставлять суммы потерь с затратами на соответствующие комплексы защиты мероприятий.

Характеристика методов управления рисками представлена ниже.

Диверсификация – это рассеивание инвестиционного риска. Обычно это увеличение числа поставщиков и потребителей, расширение числа участников или увеличение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Но следует знать: увеличение числа участников, поставщиков и потребителей приводит к росту организационных и транспортных издержек, что соответственно снижает ожидаемую прибыль.

Лимитирование представляет собой установление ограничений сверху и снизу на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска. Например, фирмы применяют лимитирование при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала, а банки – при выдачи кредитов.

Защита от факторов риска позволяет предотвратить или уменьшить ущерб от вероятных опасностей. Например, разработка комплекса защитных мероприятий по охране труда.

Страхование, связанное с предпринимательской деятельностью:

- страхование имущества предприятия от стихийных бедствий (номинальная сумма страховки доходит до 70-80% стоимости имущества);
- страхование отгруженной продукции в период ее перевозки (сумма страховки, как правило, соответствует номинальной стоимости товара);
- дополнительное медицинское страхование и др.

Следует помнить, что страхование увеличивает затраты. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо подсчитать, насколько велик ущерб от возможного риска, если его не застраховать.

Резервирование или самострахование. Создание обособленных фондов по возмещение убытков и/или определенных запасов за счет прибыли или собственных оборотных средств, увеличивающих затраты по проекту. Поэтому резервирование предприниматель должен выбрать в тех случаях, когда затраты на него меньше, чем стоимость страховых взносов.

Хеджирование (от англ. hedge – страховка, гарантия) позволяет компенсировать предстоящие риски, обусловленные неблагоприятными для продавцов (покупателей) изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Для этого продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет сделку противоположного характера, то есть продавец заключает сделку на покупку, а покупатель на продажу товара. Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш под одному контракту и выигрыш по другому. В целом они не терпят убытки от повышения или понижения цен на товары, которые нужно продать или купить по будущим ценам.

Разработаны основные правила риск-менеджмента, к которым относят следующее:

1. Не рискуй больше, чем это может себе позволит собственник капитала.
2. Думай о последствиях риска: чем выше риск, те выше затраты на его преодоление.
3. Нельзя рисковать многим ради малого.
4. Уверен, нет сомнений – принимай положительное решение.

5. Не уверен, сомневаешься – принимай отрицательное решение.
6. Не думай, что всегда существует только одно решение – возможно, есть и другие.

3. Гарантии партнерам и инвесторам. Этот раздел является обязательным, а формы гарантий могут быть самыми разнообразными, такими как:

- гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- средства резервного фонда;
- страхование;
- залог активности (недвижимость, ценные бумаги и т.д.);
- банковские гарантии и товарные гарантии (готовой продукцией);
- передача прав.

По каждой из них возможна различная степень готовности к реализации:

- предварительная переписка с гарантом;
- подписание протокола о намерениях;
- гарантийные письма;
- договоры (аренды, поставки и т.д.);
- активы, предполагаемые к залогу и т.д.

4. Правовое обеспечение. Допущенные юридические ошибки при реализации проекта могут привести предприятие к существенным потерям материальных и финансовых ресурсов и вследствие этого к большим судебным и моральным издержкам.

Юридические услуги обычно дороги, но, как правило, окупаются. Особое внимание нужно уделить форме собственности и правовому статусу фирмы, а именно:

- уставу предприятия и учредительному договору;
- лицензии на право ведения работ и патенту (авторскому праву);
- сертификату качества продукции и сертификату уровня производства;
- особенностям налогообложения;
- договорам (лизинга, аренды, купли, продажи);
- гарантийным письмам и др.

3.11. Календарный план реализации инвестиционного проекта

Этот раздел бизнес-плана позволяет убедить в реалистичности поставленный задач по срокам выполнения и даст ответ на вопрос: «Реально ли осуществить инвестиционный проект в указанный срок?».

Управление инвестиционным проектом осуществляют при помощи календарного плана, который является итоговой формой представления информации об инвестиционном проекте.

Очередность вложений инвестиций в проект наглядно демонстрирует таблица, где по горизонтали отражается время, а по вертикали – статьи инвестиционных затрат и суммы по ним (табл. 3.25).

Таблица 3.25
Пример плана инвестиционных затрат

Инвестиционные затраты (млн. руб.)	Годы					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
НИОКР	56,6	20,4				
Разработка проекта	19,8	11,4				
Защита авторских прав		2,5	1,7			
Проектирование сооружения		44,1	21,6			
Строительство			450,3	306,9	117,6	
Закупка оборудования				78,9	303,3	305,7
Установка и наладка оборудования					21,1	26,8

В некоторых проектах планирование работ и взаимосвязей между ними нагляднее осуществлять с помощью графика Ганта (Gant chart), представляющего разновидность линейного графика, поэтапно отображающего план работы во времени и их продолжительности (рис. 3.13).

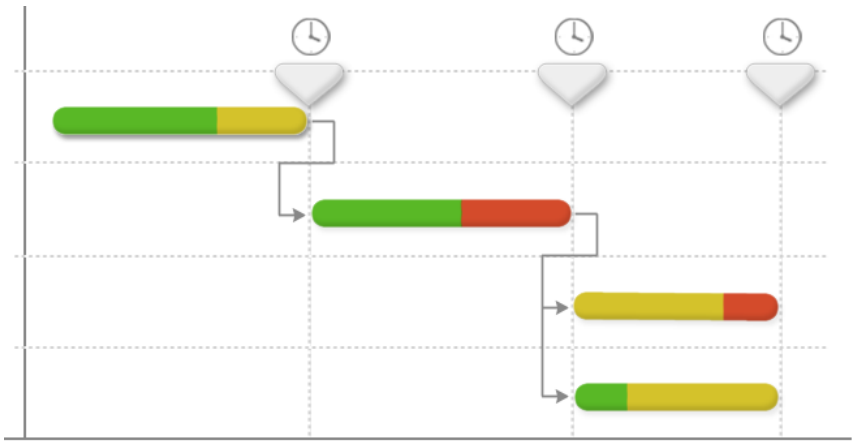

Рис. 3.13. Диаграмма Ганта

Работы и другие табличные данные помещаются с левой стороны, а продолжительность работ отображается с помощью горизонтальных лет. Каждая лента этого графика обозначает одну работу, а ее длина – длительность работы во времени. При этом некоторые работы могут проходит параллельно, а другие не смогут начаться, пока не будут получены результаты от предыдущей работы.

3.12. Приложение

Чтобы не перегружать бизнес-план информацией, которая носит вспомогательный характер, часть ее выносится в **приложение**. При подготовке приложения следует руководствоваться *основными правилами*:

- Приложения не являются обязательными, включать их следует только в том случае, если они завершат и дополняют общую картину.
- Бизнес-план должен быть самодостаточным, многие инвесторы никогда не читают приложения, особенно при первом рассмотрении.
- В плане должны быть сделаны ссылки на все приложения.

- Нельзя включать в приложения информацию, которая никак не связана с бизнес-планом;
- Приложения должны быть короткими; весь блок приложений не должен быть больше самого бизнес-плана.

В таблице 3.26 представлены наиболее часто встречающиеся пункты приложения. Как правило, к бизнес-плану прилагаются копии документов, а оригиналы представляются по дополнительному требованию.

Таблица 3.26

Примерный перечень документов приложения

Раздел бизнес-плана	**Материалы приложения**
Описание предприятия, его окружения	Регистрационное свидетельство Учредительный договор предприятия Лицензии и сертификаты Почетные диплома и свидетельства Материалы прессы о деятельности предприятия Отзывы заказчиков и партнеров о совместной деятельности Программы социально-экономического региона Карта с транспортными развязками и т.д.
Описание продукта	Фотографии, рисунки, чертежи и технические данные по продукту Патенты (авторские права) Сертификаты качества продукции Отзывы, результат испытаний и т.д.
Анализ рынка, маркетинг и продажи	Результаты маркетинговых исследований Сравнительные данные о конкурентах Договоры и заявки на поставку продукции (особенно они важны для нового бизнеса) и т.д.
План производства	Документы по сертификации производства Договоры лизинга (аренды) Расчета технико-экономических показателей деятельности фирмы и т.д.
Организационный план	Анкетные данные руководящих работников; схемы организационной структуры предприятия Штатное расписание и т.д.
Финансовый план	Финансовые (бухгалтерские) документы, сметы, таблицы, графики Отчеты по ревизии бухгалтерских документов или аудиторской проверки для подтверждения достоверности расчетов
Риски проекта и правовое обеспечение	Устав предприятия Лицензия на право осуществления деятельности Гарантийные письма, состав и стоимость залога; выписки из законодательных и нормативных документов
Календарный план	Таблицы, диаграммы, графики, подтверждающие сроки выполнения работ

Вопросы для самоконтроля

1. *Какой раздел бизнес-плана является первым, и какие цели он преследует?*
2. *Дайте краткую характеристику раздела бизнес-плана «Анализ рынка, маркетинг и продажи».*
3. *Что представляет собой SWOT-анализ?*
4. *Что включает в себя организационный план?*
5. *Какие технико-экономические показатели необходимо представить в разделе бизнес-плана «Производственный план»?*
6. *Назовите основные этапы финансового плана.*
7. *Перечислите основные документы финансового плана, укажите их функции.*
8. *Что включает в себя план прибылей и убытков?*
9. *Назовите основные статьи и разделы баланса.*
10. *Перечислите показатели, характеризующие критический объем производства.*
11. *Назовите показатели финансовой устойчивости предприятия.*
12. *Назовите основные методы управления рисками.*
13. *Что представляет собой диверсификация?*
14. *Что представляет собой хеджирование?*
15. *Назовите перечень документов приложения.*

Список литературы

1. Афонин И. В. Управление развитием предприятия. – М.: Дашков и К, 2007.
2. Баринов В. А. Бизнес-планирование. – М.: Форум, 2011. – 256 с.
3. Барроу К. Бизнес-планирование: Полное руководство / Пер. с англ. М. Веселковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008.
4. Бердина М. Ю., Торосян Е. К. Бизнес-план и маркетинг-план: практикум: учебное пособие. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2015. – 86 с.
5. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. Попова В. М., Ляпунова С.И. – М: Финансы и статистика, 2007.
6. Бовыкин В. И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2006.
7. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2006.
8. Валигурский Д. И. Организация предпринимательской деятельности. – М.: Дашков и К , 2010.
9. Волков О. И., Девяткина О. В. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», НОРМА, 2007.
11. Герчиков И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
12. Головань С. И., Спиридонов М. А. Бизнес-планирование и инвестирование. – М.: Феникс, 2009. – 368 с.
13. Горфинкель В. Я., Поляк Г. Б., Швандар О. В. Предпринимательство Учебник. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
14. Горфинкель В. Я., Швандар В. А. Экономика предприятия – М.: ЮНИТИ, 2008.
15. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопол Н. Ю. Менеджмент. Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2008.
16. Индивидуальный предприниматель: практическое руководство. Под общей ред. Ю. Л. Фадеева. – М.: Эксмо, 2010.
17. История предпринимательства России: курс лекций. С.И. Сметанин. – М.: КНОРУС, 2010.
18. Казанцев А. К., Крупанин А. А. Менеджмент в предпринимательстве: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2007.
19. Кондраков Н. П., Кондраков И. Н. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 446 с.
20. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2010.

21. Лукичева Л. И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2006.
22. Лумпов А. А., Лумпов А. И., Бизнес-планирование инвестиционных проектов. – М.: Флинта, 2012.
23. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. – М.: Дело, 2013. – 488 с.
24. Малое и среднее предпринимательство в России. 2013: Статистический сборник / Росстат. – М., 2013.
25. Менеджмент организации. Под ред./ Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – М.: Инфра-М, 2006.
26. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Лань, 2006.
27. Морошкин В. А., Буров В. П. Бизнес-планирование. – М.: Форум, 2009. – 288 с.
28. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы. Учебное пособие. В.П. Попков; Е.В. Евстафьева. СПб.: Питер, 2011.
29. Орлова П. И. Бизнес-планирование: Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
30. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2006.
31. Попов В.М., Ляпунов С.И., Касаткин А. А. Бизнес – планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. – М.: КноРус, 2009.
32. Предпринимательство: Учебник / Под ред. Лапусты М. Г., Старостина А. Г. – М.:ИНФРА, 2009.
33. Райан Д. Д. Малый бизнес: Бизнес-план предпринимателя / Райан Д. Д., Хидьюк Г. П. – СПб.: Нева, 2009.
34. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2015.
35. Чараева М. В., Лапицкая Г. М., Крашенникова Н. В. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Альфа-М., 2013. – 176 с.
36. Экономика организаций (предприятий): Учебник для вузов / Под ред. проф. Горфинкеля В. Я., проф. Швандара В. А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
37. Friend G., Zehle S. Guide to Business Planning. Second edition. – London: The Economist Newspaper Ltd., 2009.
38. Vaughan E. Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business. – London: The FT Guides, 2011.

Приложение
«Разработка бизнес-плана по открытию нового магазина»

1. Введение

Ученые-экономисты и руководители сходятся в том, что оживление инвестиционной активности – основное условие выхода России из экономического кризиса и создания предпосылок для устойчивого развития. Тем не менее, практические результаты в этой сфере пока далеки от достижения поставленной цели. Вопреки давно прогнозируемому росту инвестиционной активности спад капитальных вложений возрастает.

Несмотря на вышеперечисленные негативные факторы переходного периода, национальная экономика России продолжает развиваться. В отличие от многих стран, где малый и средний бизнес имеет значительный вес, в России – традиционно высокоиндустриальной стране – этим секторам не придавалось большого значения. Теперь ситуация начинает меняться: государство поворачивается лицом к небольшим частным предпринимателям, делая первые законодательные шаги на пути упрощения их деятельности. Однако важна не только инициатива сверху, но и ответная – снизу. При всем кажущемся обилии идей и невостребованной активности в обществе до логического завершения – создания предприятия – доходят единицы. В большинстве случаев это связано с поверхностным рассмотрением проблемы, недостаточной подготовкой почвы для организации собственного дела и т.д. Этих ошибок можно было бы избежать, если бы каждый проект предприятия всесторонне рассматривался, как это повсеместно принято за рубежом. Инструментом такого всестороннего анализа и моделирования является бизнес-план.

Бизнес-план является основным документов, на базе которого инвесторы и кредиторы предоставляют средства. Чтобы убедить кредитора в успехе начинания, нужно ознакомить его с планами на сегодня и перспективу, изложенными на бумаге и снабженными всеми необходимыми расчетами. Это и называется бизнес-планом. В нем должны учитываться все аспекты будущей деятельности: от предполагаемой зарплаты сотрудников до возможных экологических последствий. Особое внимание уделяется оценке срока окупаемости предприятия. Учитываются прогнозируемая конъюнктура рынка и планируемый рост квалификации сотрудников.

Бизнес-план – это документ, описывающий определенную бизнес-идею и возможные пути ее реализации. Основная функция этого документа заключается в оценке того, насколько реально реализовать данную бизнес-идею, и если да, то какую прибыльность обещает проект и с каким риском он сопряжен. От бизнес-плана зависит: внешнее финансирование, предоставление кредита со стороны поставщиков, управление операциями и финансами, развитие маркетинга бизнеса, а также, в конечном счете, реализация миссии фирмы.

Составление бизнес-плана имеет большее значение для управленческого персонала фирмы, поскольку точно определяет цели, а также сроки и способы

их достижения. Можно выделить четыре основные причины составления бизнес-плана:

1. Возможность предвидеть и устранить проблемы до того, как они возникли. В процессе работы над бизнес-планом составляются прогнозные отчеты, сравниваются фактические показатели с запланированными, анализируются рыночные тенденции, что в совокупности позволяет предвидеть некоторые отрицательные нюансы, которые могут ожидать фирму в будущем.

2. Возможность привлечь инвестиции, необходимые для реализации бизнес-идеи. Ни один инвестор или кредитор не расстанется со своими деньгами, если ему не буду предъявлены в письменной форме убедительные доказательства того, что его вложения окупятся с высокой долей вероятности.

3. Бизнес-план – это стандартный документ современного делового мира, «лицо» предприятия, на которое обращают внимание в первую очередь.

4. Возможность использовать бизнес-план как инструмент контроля и управления во внутренней деятельности фирмы.

Бизнес-план нужен любому, кто собирается вкладывать свои средства в его реализацию. Это могут быть как внутренние, так и внешние потребители. Под внутренними понимаются заинтересованные лица, которые либо вкладывают свои собственные средства в реализацию, либо являются участниками его реализации. Соответственно, под внешними потребителями понимаются заинтересованные лица, не участвующие в реализации бизнес-плана, но вкладывающие в него средства.

Все внешние потребители бизнес-планов объединены двумя важными принципами:

1. они ищут проекты, обеспечивающие максимальную рентабельность инвестиций;
2. видят прямую зависимость между рентабельностью инвестиций и риском, т.е. чем выше рентабельность, тем выше риск того, что эта рентабельность не будет достигнута.

Несмотря на то, что бизнес-план – это структурированный документ, определенного стандарта составления бизнес-планов не существует. Кроме структуры, бизнес-планы могут существенно отличаться своим объемом. В одних случаях достаточно нескольких страниц, а в других требуются сотни или даже тысячи. Бизнес-план включает в себя описательную часть и финансовую. Тем не менее, можно выделить разделы, которые присущи бизнес-плану. Все они перечислены ниже.

Краткое описание проекта. В этом разделе кратко описывается бизнес, его история и цели, товар или услуга, для реализации которой составлен бизнес-план, рынок на котором будет продаваться товар либо услуги (включая его потенциал и каналы распределения), руководство и персонал, а также объем необходимого финансирования для реализации бизнес-плана.

Анализ рыночной ситуации. Потребители бизнес-плана должны иметь представление о том, в каком окружении он будет реализовываться, а также какие угрозы и возможности могут возникнуть. Поэтому убедительный бизнес-

план обязательно содержит описание демографических, экономических экологических, научно-технических, политико-правовых и социально-культурных факторов. В этом разделе бизнес-плана приводится анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентов, сегментирование рынка, на основании которого фирма выбирает наиболее привлекательные сегменты.

План маркетинга. Является одним из важных разделов бизнес-плана. Именно от его реализации зависит, как потребитель воспримет товар (услугу), для которой разрабатывается бизнес-план. Поэтому план маркетинга должен убедительно доказывать, что описываемый комплекс маркетинга окажется действенным, и товар (услуга) будет пользоваться спросом. Необходимо помнить о том, что план маркетинга – это механизм, который связывает все звенья цепи создания ценности от идеи до доставки товара конечному потребителю.

План продаж. Получение прибыли – это основная цель любого коммерческого предприятия, но добиться ее невозможно без продажи товара либо услуги. Поэтому сбыт – это ключевая функция фирмы, а плановый объем продаж (или прогноз продаж) – один из ключевых разделов бизнес-плана, на который в первую очередь обратит внимание потенциальный инвестор либо кредитор. Прогноз продаж используется при планировании деятельности как фирмы в целом, так и каждого ее подразделения. Например, финансовый отдел использует прогноз продаж для планирования денежных потоков, принятия инвестиционных решений и составления операционного бюджета. Отдел кадров – для планирования потребности в персонале. Отдел закупок – для планирования совокупной потребности компании в товарно-материальных запасах и составления графиков их поставок; Отдел маркетинга – для планирования программ маркетинга и сбыта, а также для распределения ресурсов между различными видами маркетинговой деятельности. Точный прогноз продаж важен для любой фирмы, независимо от ее размеров и истории, но особое значение он приобретает для вновь созданных предприятий, которые, как правило, не обладают дополнительными ресурсами для покрытия дефицита, возникшего в результате неправильного планирования.

2. Резюме

Предполагаемый проект нацелен на открытие нового магазина по продаже террариумов и сопутствующего оборудования. По окончании инвестиционного периода магазин будет полноценно функционировать и приносить стабильную прибыль. В перспективе, по мере увеличения спроса и фонда накопления за счет чистой прибыли, планируется расширить товарный ассортимент за счет продажи не только оборудования, но и различных рептилий.

Предполагается проводить стратегию нацеленного сбыта, увеличения доли рынка возможно, за счет сотрудничества с фирмами, осуществляющими дизайн офисов. Надеемся, что в будущем появится тенденция к росту интереса широкого круга потребителей к экзотическим животным, и, как следствие, рост спроса на необходимое оборудование.

Для организации данного магазина требуется начальный капитал в размере 696 000 руб., при этом все эти средства являются собственными средствами учредителей. За счет получаемой прибыли затраты окупятся за 4 месяца. Финансовые показатели (выручка, прибыль, рентабельность) подтверждают целесообразность данного инвестиционного проекта.

3. Описание предприятия и его окружения

Выбранная организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Учредителями данного предприятия являются господин И. В. Иванов и господин Н. Ю. Петров.

Создается малое предприятие – магазин «Terra» с уставным капиталом 10 000 руб., который учредители вносят равными долями. Данное предприятие относится к категории малых, т.к. численность персонала менее 100 человек, а годовой торговый оборот менее 60 млн. руб. Это позволит упростить бухгалтерскую отчетность, что приведет к сокращению налогооблагаемой базы и удешевлению продукции, т. к. будет применяться упрощенная система налогообложения (6% от дохода).

Планируется организовать магазин по продаже террариумов, террариумного оборудования, кормов и сопутствующих товаров. Он будет расположен в торговом центре около ст. метро «Академическая»; арендуемая площадь – 50 м^2.

Магазин «Terra» предлагает своим клиентам следующие услуги, которые позволяют выделить именно этот магазин из множества конкурентов:

- Возможность приобретения товаров с рассрочкой платежа, в кредит. Данная услуга широко используется на рынках бытовой техники, мебели, однако на рынке террариумного оборудования является новинкой. Приобретения товара в кредит позволяет покупателю совершать покупки на более крупные суммы, а также большое значение имеет доверие магазина своему клиенту.
- Система накопительных скидок. При покупке от 5 000 руб., клиент получает карту клиента Silver Discount со скидкой 3%. Далее по накопительной системе, при объеме покупок на 15000 рублей выдается карта Gold Discount со скидкой 6%.
- Услуги по обслуживанию приобретенного оборудования (чистка, уборка террариумов, кормление животных).

4. Анализ рынка, маркетинг

Продукция данного магазина будет пользоваться большим спросом, есть перспективы развития, т.к. продажа террариумов и сопутствующего оборудования становится все более востребованной в связи с ростом интереса населения к экзотическим животным. Все больше людей проявляют интерес к рептилиям и змеям, однако тут же возникает задача покупки множества вещей, необходимых для их содержания. Во многих случаях пресмыкающиеся являются единственным питомцем, которого может завести человек, например, в случаях аллергии на шерсть, частых командировках и напряженного графика работы. Существует

множество приборов, способных поддерживать необходимую атмосферу в террариуме в отсутствии человека, регулирующие температуру, влажность, освещение.

Целевой аудиторией является средний класс, имеющий свободные денежные средства, которые он готов потратить на свое хобби; а также организации, желающие купить и установить в своем офисе террариумное оборудование (возможно предоставление услуг по его обслуживанию).

По разным оценкам в Санкт-Петербурге начитывается несколько тысяч магазинов, продающих аналогичную продукцию. Примерно 90% из них имеет очень широкий товарный ассортимент. Создаваемый же магазин будет иметь узкую номенклатуру, т. е. можно будет реализовать так называемый нацеленный маркетинга – вся деятельность магазина будет направлена на конкретную целевую аудиторию. В будущем предполагается занять лидирующее положение на рынке на счет:

- расширение деятельности и создании интернет-магазина;
- осуществление консультаций по содержанию животных;
- заключение договоров на совместную деятельность с герпетологами;
- получение лицензий и продажа змей и рептилий.

В настоящее время конкурентная борьба будет осуществляться главным образом за счет высокого качества обслуживания и предоставления дополнительных услуг по доставке и дальнейшему обслуживанию приобретаемого оборудования. Рекламой будет служить вывеска магазина, раздача листовок у входа в метро и реклама на сайтах и форумах, посвященных террариумистике. Продвижению продукции также будет способствовать сотрудничество с фирмами, разрабатывающими дизайн-проекты для офисов.

Закупка оборудования и кормов предполагается у известных производителей, гарантирующих высокое качество; производится два раза в месяц.

В качестве метода определения базовой цены продаваемой продукции выбран метод торговой наценки, суть которого заключается в увеличении закупочной цены товара на размер торговой наценки. Розничная наценка – 20%

SWOT-анализ магазина представлен в таблице 1.

Таблица 1

SWOT анализ магазина «Terra»

Сильные стороны	**Возможности**
• высокое качество представляемой продукции • квалифицированный персонал • выгодное расположение • система скидок и кредитов • дополнительные услуги	• рост доходов населения и увеличение свободных средств • рост интереса к экзотическим животным • возможность плодотворного сотрудничества с фирмами, занимающимися дизайном офисов и крупных компаний.
Слабые стороны	**Угрозы**
• высокие цены • неизвестность магазина	• высокая конкуренция • изменение законодательства, связанного с содержанием опасных животных

На основе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, было принято решение использовать стратегию проникновения на рынок и завоевания определенной доли. Для этого будут проведены следующие мероприятия:

- привлечение покупателей за счет предоставления кредитов и скидок;
- выход на новые сегменты рынка, связанные с дизайном помещений;
- повышение конкурентоспособности за счет проведения акций и рекламных компаний;
- создание имени и репутации магазина за счет качественного обслуживания клиентов.

5. Организационный план

Было принято решение, что бизнес возглавит И. В. Иванов. Организационно-функциональная структура магазина представлена на рис. 1

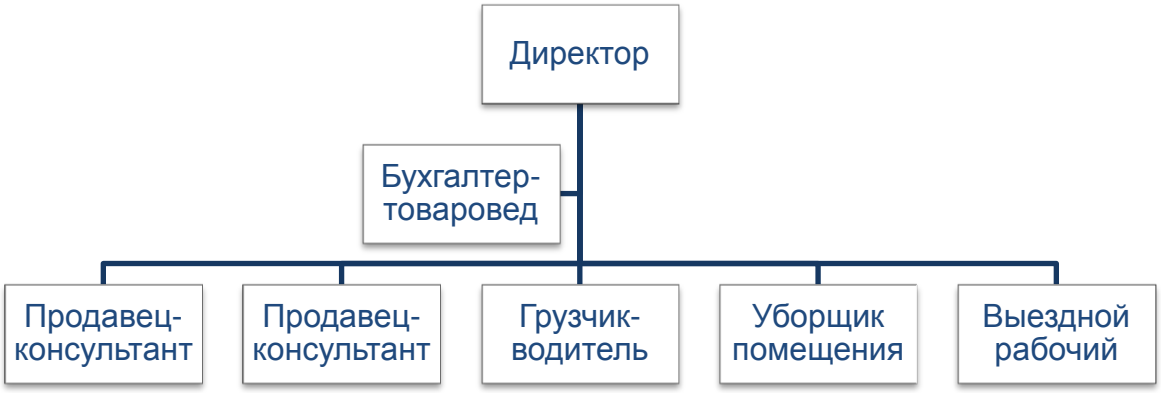

Рис. 1 . Организационно-функциональная структура магазина «Terra»

К персоналу магазина будут предъявляться квалификационные требования, и вменяться должностные обязанности, перечень которых предоставлен в таблице 2. В качестве материального стимулирования труда персонала магазина предусматривается: для продавцов дополнительные выплаты в размере 2,5% от объема продаж к их окладам; для директора же заработная плата приведена в полную зависимость от суммы выручки и составит 10% от этой величины.

6. План производства

Планируется ежедневная реализация продукции на сумму от 10 до 20 тыс. руб., тогда в среднем выручка за месяц составит около 300 тыс. руб., а за год – 3 600 тыс. руб.

В действующем магазине арендная плата с коммунальными услугами за месяц составит 20 тыс. руб., за год – 240 тыс. руб. Для производственной деятельности необходимы торговое оборудование и хозяйственный инвентарь (таблица 3), а для ее начала необходимо произвести организационные расходы (таблица 4).

Таблица 2

Квалификационные требования и должностные обязанности персонала магазина

Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
Управляющий магазина	Образование высшее экономическое; работа на руководящих должностях не менее 3-х лет.	Руководит деятельностью магазина, организует работу по закупке товара, осуществляет связь с поставщиками, оформляет витрину и стенды. Координирует и контролирует работу продавцов.
Бухгалтер-товаровед	Высшее экономическое образование и стаж бухгалтерской работы в торговле не менее 2-х лет	Организует приемку и хранение товара. Осуществляет организацию бухгалтерского учета, организует учет денежных средств, материальных ценностей и обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности.
Продавец-консультант	Образование среднее	Обслуживает покупателей, консультирует по вопросам содержания рептилий и работы оборудования, занимается выкладкой товара.
Грузчик-водитель	Водительские права категории А	Занимается погрузкой и разгрузкой товара, доставкой купленного оборудования до клиента
Выездной водитель		Осуществляет помощь в сборке и установке оборудования на месте; оказывает услуги по чистке террариумов и кормлению рептилий.

Таблица 3

Основные фонды магазина

Наименование	Количество	Цена	Сумма
Холодильник	1	41 000	41 000
Прилавок	2	3 000	6 000
Стеллажи	2	5 000	10 000
Кассовый аппарат	1	15 000	15 000
Ноутбук	1	24 000	24 000
Телефонный аппарат	2	5 000	10 000
Стол	1	3 000	3 000
Стул	2	1 500	3 000
Хоз. инвентарь (урны, ведра)			1 000
Автомобиль	1	300 000	300 000
Итого			**413 000**

Таблица 4

Организационные расходы

	Наименование	Сумма
1	сбор информации и оформление бизнес-плана	3 000
2	регистрация предприятия	10 000
3	создание сайта	13 000
4	вывеска магазина	15 000
Итого		**41 000**

Амортизационные отчисления будут производиться линейным способом. Основные фонда, стоимостью до 40 тыс. руб. списываются единовременно. Сумма амортизации за год составит 106 100 тыс. руб., за месяц – 8 842 тыс. руб.

Таблица 5

Расчет амортизационных отчислений по основным фондам магазина

Наименование	Первоначальная стоимость, руб.	Срок полезного использования, лет.	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчисл. за год, руб.
Холодильник	4 100	10	10	4 100
Прилавок	6 000			6 000
Стеллажи	10 000			10 000
Кассовый аппарат	15 000			15 000
Ноутбук	24 000			24 000
Тел. аппарат	10 000			10 000
Стол	3 000			3 000
Стулья	3 000			3 000
Хоз. инвентарь	1 000			1000
Автомобиль	300 000	10	10	300 000
Итого:				**106 100**

Норматив оборотных средства за месяц должен составлять 220 тыс. руб., в том числе в виде производственных запасов на сумму 180 тыс. руб., и денежных средств в кассе и на расчетном счете 40 тыс. руб.

Кроме того, необходимы дополнительные оборотные средства на упаковочный материал и моющие средства, а также средства, на оказания дополнительных услуг клиентами в размере 24 тыс. руб. в год (2 тыс. руб. в месяц).

Затраты по оплате труда со страховыми взносами составят за год 2 386 800 руб.; за месяц 198 900 руб.

Таблица 6

Фонд оплаты труда магазина «Terra»

Должность	Кол-во штатных ед.	Оплата труда, руб.	Доплаты за год, руб.	ФОТ, руб.	
				Год	Месяц
Директор	1	10% от выручки	7 200 000* 10%	720 000	60 000
Бухгалтер-товаровед	1	20 000		240 000	20 000
Продавец-консультант	2	8 000+2,5% от выручки	7 200 000* 2,5%	552 000	46 000
Грузчик-водитель		12 000		144 000	12 000
Уборщик		5 000		60 000	5 000
Выездной рабочий		10 000		120 000	10 000
ВСЕГО:				**1 836 000**	**153 000**
Отчисления во внебюджетные фонды (30%)				**550 800**	**45 900**
ИТОГО:				**2 386 800**	**198 900**

Ежемесячные расходы на продвижение продукции составят в год 132 000 руб., исходя из расчета: размещение рекламы в интернете – 5 000 руб./мес., проведение рекламных акций – 6 000 руб./мес.

7. Финансовый план

План формирования прибыли представлен в таблице 7.

Таблица 7

План доходов, расходов и прибыли магазина «Terra», руб.

Показатели	Месяц	Год
Выручка (В)	**600 000**	**7 200 000**
Условно-переменные затраты (VC), в том числе:	339 500	4 074 000
• Стоимость закупки продукции	220 000	2 640 000
• Оборотные средства	2 000	24 000
• Обслуживание автомобиля	500	6 000
• Зарплата с отчисл., выплачиваемая от выручки	117 000	1 404 000
Валовая прибыль (Пв)	**260 500**	**3 126 000**
Условно-постоянные затраты (FC), в том числе:	125 659	1 507 908
• Организационные расходы	3 417	41 000
• Стоимость аренды	20 000	240 000
• Амортизационные отчисл. по осн. фондам	8 842	106 100
• Заработная плата с отчислениями	81 900	982 800
• Оплата тел. связи	500	6 000
• Затраты на продвижение	11 000	132 000
Прибыль от продаж (Ппрд)	**134 841**	**16 180 782**
Налог на прибыль (6% от дохода)	36 000	432 000
Чистая прибыль	**170 841**	**2 050 092**

8. Экономическая и финансовая оценка эффективности

Порог рентабельности за год магазин достигнет при следующих параметрах:

$$\text{Вкр} = \frac{\text{FC} * \text{В}}{\text{Пв}} = \frac{1\,507{,}91 * 7200}{3\,126} = 3473{,}1 \text{ тыс. руб.}$$

При выручке, равной 3 473 108 руб. предприятие будет работать без прибыли и убытков, возмещая все издержки магазина. Преодолев порог рентабельности, предприятия начнет стабильно получать прибыль и быть рентабельным.

Экономическую эффективность деятельности магазина подтверждают и показатели рентабельности, которые рассчитываются по формулам:

Рентабельность продаж:

$$\text{Rпрд} = \frac{\text{Ппрд}}{\text{В}} \times 100\% = \frac{134{,}841}{600} * 100\% = 22{,}5\%$$

Показывает, что на каждый рубль выручки приходится 22,5% или 22,5 коп. прибыли.

Рентабельность активов:

$$\text{R}_\text{A} = \frac{\text{Ппрд}}{\text{А}} \times 100\% = \frac{134{,}841}{431 + 220 + 2} * 100\% = 21{,}5\%$$

Один рубль имущества принесет магазину 21,2% или 21,2 коп. прибыли.

Рентабельность издержек:

$$\text{R}_\text{ТС} = \frac{\text{Ппрд}}{\text{ТС}} \times 100\% = \frac{134{,}841}{339{,}5 + 125{,}659} * 100\% = 28{,}9\%$$

Приходится на один рубль общих издержек 28,9% или 28,9 коп. прибыли.

Эти показатели более чем достаточны не только для мировой практики, но и для России.

Срок окупаемости проекта составит = сумма инвестиций / чистая прибыль за месяц, т. е. 696 000 ÷ 170 841 = 4 мес.

Все расчеты экономических показателей подтверждаются целесообразность создания и открытия магазина террариумного оборудования. В дальнейшем возможно расширение деятельности и дополнительное включение в список предлагаемой продукции змей, рептилий и земноводных.

9. Риски проекта и их минимизация

Риск, связанный с невыполнением договора поставки, имеет очень малую вероятность, т. к. поставщиками являются проверенные фирмы.

Существует риск, связанный с падением спроса на продукцию, что связано с падением реального дохода населения. Экономическая ситуация в стране в настоящий момент является относительно стабильной, темпы инфляции замедлились, и поэтому не следует ожидать падения реальной заработной платы.

Риск, связанный с порчей товара во время транспортировки и на месте продажи. Данный вид риска крайне сложно прогнозировать.

10. Календарный план реализации проекта

Управление проектом осуществляется при помощи календарного плана.

Таблица 8

Календарный план организации магазина

Работа	Длительность, дни	Начало	Окончание
Составление бизнес-плана	5	01.01	05.01
Оформление ООО: регистрация в налоговой инспекции, постановка на учет в ПФ, ФОМС, ФСС, открытие р/счета	30	05.01	02.02
Оформление договора аренды помещения	5	05.02	09.02
Приобретение оборудования	10	09.02	18.02
Монтаж оборудования	3	18.02	20.02
Набор персонала	5	20.02	24.02
Закупка продукции	10	24.02	03.03
Установка вывески	2	03.03	04.03
Создание сайта	3	04.03	06.03
Проведение рекламной кампании	3	06.03	08.03
Открытие магазина		08.03	

Очередность вложений в проект инвестиций наглядно демонстрирует таблица 9, где отражается время, статьи инвестиционных затрат и суммы по ним. Таким образом, для того, чтобы приступить к торговой деятельности, необходимо иметь денежные средства в сумме 696 000 руб.

Таблица 9

План инвестиционных затрат

Наименование	Месяц		
	Янв.	Февр.	Март
Составление бизнес-плана	3 000		
Оформление ООО: регистрация в налоговой инспекции, постановка на учет и т. п.		10 000	
Оформление договора аренды помещения		20 000	
Приобретение и монтаж оборудования		413 000	
Монтаж оборудования			2 000
Закупка продукции			220 000
Установка вывески			15 000
Создание сайта			13 000
Итого за месяц	**3 000**	**443 000**	**250 000**
Итого за период			**696 000**

Таким образом, рассмотрен процесс открытия нового магазина. Рассчитанные финансовые показатели подтверждают целесообразность этого проекта. Конечно, все расчеты в работе имеют приблизительный характер, и поэтому реальные финансовые показатели могут значительно отличаться от представленных.

Глоссарий

А

Анализ чувствительности проекта – метод оценки рисков по ключевым параметрам, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса (например, увеличение цены на сырье или снижение объема продаж). Измеряется влияние возможных отклонений отдельных параметров проекта от расчетных значений на конечные показатели проекта.

Аннотация (от лат. *annotation)* – краткое изложение содержание книги, статьи, в данном случае бизнес-плана.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing – использование чужих ресурсов*) – передача на длительное время ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая в принципе может осуществляться своими силами.

Б

Бизнес (от англ. business – дело) – инициативная экономическая деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляемая за счет собственных и/или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Бизнес-идея – идея по внедрение инноваций: новых изобретений, технологий, продуктов или выход на рынок с традиционными продуктами, которые в будущем гарантируют получение прибыли.

Бизнес-план (от англ. business plan – план бизнеса) – программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации. Бизнес-план основан на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются определенные виды ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Бюджет (от англ. budget – сумка) – предварительный финансовый документ на краткосрочный период, в котором отражены планируемые величины доходов и расходов, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Бюджетирование – оперативное планирование (краткосрочное, обычно на год) производственно-финансовой деятельности предприятия путем составления общего и частных бюджетов.

В

Венчурная фирма (от англ. venture – рискнуть, отважиться) – мелкая или средняя инвестиционная фирма, занимающаяся прикладными НИОКР, проектно-конструкторской деятельностью и внедрением технических и технологических инноваций.

Внешние риски – вероятность событий, зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – внешняя среда.

Внутренние риски – вероятность событий, зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – сама организация.

Временные риски – вероятность событий, носящих временный характер, предприятие сталкивается с ними на отдельных этапах своей деятельности.

Г

Гибкий бюджет – совокупность планов (бюджетов), рассчитанных для нескольких уровней деловой активности.

Д

Демпинг (от англ. dumping – сбрасывание) – продажа товаров на рынках по ценам, более низкие (иногда ниже издержек производства), в целях устранения конкурентов.

Диверсификация (от лат. diversus) – процесс распределение капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой, например, расширение ассортимента продукции, увеличение числа поставщиков, покупателей и пр. с целью снижения рисков потерь, предотвращения банкротства и в надежде получения более высокий доход.

Директивное (статистическое) планирование – разработка программы деятельности хозяйствующего субъекта сверху вниз с четко заданными показателями, представляющая жесткую конструкцию в заданных условиях.

Допустимый риск – данное событие не окажет существенного влияния на деятельность фирмы, возможные финансовые потери могут быть предотвращены при помощи соответствующих методов управления рисками; потери могут быть меньше величины ожидаемой прибыли или наблюдается полная потеря расчетной прибыли от бизнеса.

Ж

Жизненный цикл инвестиционного проекта – ограниченный период, в течение которого реализуются цели, поставленные перед проектов. Принято выделять три стадии:

Жизненный цикл товара – период жизни товара на рынке, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода на рынок, а именно: внедрение на рынок, рост спроса, зрелость, насыщение и спад спроса.

Жизнеспособность проекта – способность проекта генерировать доход, обеспечивающий покрытие издержек и получение запланированной прибыли в течении всего расчетного срока службы проекта после пуска в эксплуатацию.

З

Запас финансовой прочности – сумма, на которую предприятие может позволить снизить выручку, снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибылей.

И

Инвестиционные бизнес-планы – программы деятельности хозяйствующих субъектов, направленные на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Эти программы осуществляются через новое строительство или расширение действующих предприятий, либо проведение реконструкции, модернизации, технического перевооружения.

Индикативное планирование – разработка программы деятельности хозяйствующего субъекта с нечеткими рамками и возможностью существенных внесения коррективов.

Интеграция (от лат. integer – целый) – объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Интеграция в экономике имеет место как на уровне национальных хозяйств целых стран, так и между организациями, которая проявляется в производственно-технологических связях, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров, так и на уровне внутрихозяйственных связей.

К

Катастрофический риск – финансовые потери фирмы при данном событии превысят денежные возможности предпринимателя, что представляет угрозу по достижению основных целей и может привести к банкротству фирмы, нужно принять меры по уклонению от этого риска.

Координация (от лат. coordination – расположение в порядке) – согласование, приведение в соответствие действий, составных частей чего-либо и т.д.

Критический риск – при данном событии финансовые потери фирмы превысят расчетную прибыль вплоть до полной потери расчетной выручки.

Л

Ликвидность – 1) способность превращения активов фирмы, ценностей в наличные деньги, мобильность активов; 2) способность заемщика обеспечить своевременное выполнение долговых обязательств, платежеспособность; 3) в широком смысле слова – эффективность, действенность.

Лимитирование – установление ограничений сверху и снизу, например, на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска.

Логотип (от греч. logos – слово и typos – отпечаток) – оригинальное начертание, изображение полного или сокращенного наименования фирмы или товаров и фирмы. Специально разрабатывается фирмой с целью привлечения внимания к ней и к ее товарам.

М

Маржа безопасности – количество продукции, которое не позволит предприятию выйти из зоны прибыли.

Метод (от греч. methodos – исследование) – способ, прием исследования явлений в экономики, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины.

Методика (от греч. methodike) – конкретизация метода, доведения его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования.

Миссия – это генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и декларирующая то, чему фирмы себя хочет посвятить.

Мониторинг (от лат. monitor – напоминающий, надзирающий) в экономике – непрерывное наблюдение за экономической деятельностью хозяйствующих субъектов.

Н

Непрогнозируемые риски – события, вероятность наступления которых исключена.

О

Оперативный (краткосрочный) бизнес-план – система бюджетирования хозяйствующего субъекта в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности.

П

План в экономике – программа деятельности хозяйствующих субъектов, которая разрабатывает комплекс мероприятий по реализации стратегий и вырабатывает пути и способы их достижения; определяет последовательность и сроки выполнения конкретных мероприятий; рассчитывает необходимые для этого ресурсы; фиксирует показатели, которые необходимо достичь в конце планового периода.

Планирование – определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей до того, как приступить к их осуществлению.

Порог рентабельности – такая выручка, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли.

Постоянные риски – события, вероятность которых существуют в течении всего периода деятельности организации.

Принцип (от лат. principium – основа, первоначало) – руководящая идея. основное правило поведения, деятельности.

Принцип непрерывности в планировании заключается в том, что планы непрерывно приходят на смену друг другу по схеме скользящего планирования, а именно –оперативный план накладывается на тактический, а они, в свою очередь – на стратегический план.

Прогнозные риски – события, вероятность наступления которых является следствие циклического развития экономики, политики, предсказуемого развития конкуренции и т.п.

Продукт (от лат. productus – произведенный) – 1) результат человеческого труда: продукция, работы, услуги, научное открытие, идея и т.д.; 2) следствие, результат, порождение чего-либо;

Проект (от лат. projectus – брошенный вперед) – 1) технические документы (чертежи, макеты машин, приборов и т.п.); 2) предварительный текст какого-либо документа; 3) план, замысел; 4) целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта.

Простые риски – невозможно разделить на отдельные подвиды, например, инфляционный риск.

Р

Резервирование (страхование) – создание обособленных фондов по возмещению убытков и/или определенных запасов за счет прибыли или собственных оборотных средств, увеличивающих затраты по проекту.

Риск – вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств ил имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.

С

Селективный (от лат. selection – выбор, отбор) – избирательный, основанный на свойстве производить отбор.

Сложные риски – комплекс различных подвидов риска, например, инвестиционный риск, который в дальнейшем классифицируется как на множество подвидов.

Стратегический бюджет – план (бюджет), рассчитываемый в единственном варианте на планируемый объем производства и продаж на предстоящий период.

Стратегия (от греч. stratos(войско) +ago (веду)) в экономике охватывает наиболее принципиальные и важные вопросы теории и практики для подготовки правильных и далеко идущих прогнозов в предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов.

Стратегический (долгосрочный) бизнес-план – программа деятельности, представляющая собой совокупность основных целей хозяйствующего субъекта и способов их достижения на протяжении длительного периода времени.

Страхование – создание за счет денежных средств организаций (предприятий), граждан специальных страховых фондов (резервных фондов), предназначенных для возмещения ущерба, потерь вызванных неблагоприятными событиями, несчастными случаями. Из средств страховых фондов пострадавшим выплачивается страховая сумма определенного размера. Страхование осуществляется государственными органами, страховыми обществами. Объектом страхования могут быть имущество организаций (предприятий) и граждан,

транспортные средства, перевозимые грузы, риск, ответственность, жизнь и здоровье людей.

SWOT-анализ – эффективный инструмент для проведения анализа деятельности предприятия по отношению к внешней среде.

Т

Тактика (от греч. taktike < tasso – приводить в порядок) **в экономике –** это приемы, способы, избранные для достижения стратегической цели предприятия, наиболее соответствующие конкретной обстановке в относительно кратковременный период времени; линия поведения кого-либо в предпринимательской деятельности.

Тактический (среднесрочный) бизнес-план – программа деятельности хозяйствующего субъекта, охватывающая период 3 – 5 лет, используется для поддержки стратегического плана, содержит более точные определения действий, больше деталей и спецификаций.

Тендер (от англ. tend – обслуживать) – 1) конкурентные торги открытого типа (открытый тендер) или закрытые, для ограниченного числа участников (закрытый тендер), конкурсная форма размещения заказа.

Точка безубыточности (критическая) – это такое количество продукции, при котором фирма не имеет ни прибыли, ни убытка.

Ф

Форс – мажор (от фр.force majeure – непреодолимая сила) – событие, чрезвычайные обстоятельства, которые не могут быть предусмотрены, предотвращены или устранены какими –либо мероприятиями (например, стихийное бедствие) и которые освобождают от имущественной ответственности за неисполнение договора или причинение вреда.

Х

Хеджирование (от англ. hedge– страховка, гарантия) – страхование, снижение риска потерь, обусловленных неблагоприятными для продавцов (покупателей) изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Для этого продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет сделку противоположного характера, т. е. продавец заключает сделку на покупку, а покупатель на продажу товара. Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш по одному контракту и выигрыш по другому контракту. В целом они не терпят убытка от повышения или понижения цен на товары, которые подлежит продать или купить по будущим ценам.

Миссия университета – генерация передовых знаний, внедрение инновационных разработок и подготовка элитных кадров, способных действовать в условиях быстро меняющегося мира и обеспечивать опережающее развитие науки, технологий и других областей для содействия решению актуальных задач.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра Экономики и стратегического менеджмента образована 9 февраля 2015 г. в результате реорганизации, проводимой в Университете ИТМО, на базе кафедр «Прикладной экономики и маркетинга», «Экономической теории и бизнеса» гуманитарного факультета и «Экономической теории и экономической политики» факультета экономики и экологического менеджмента.

Кафедры экономической теории и бизнеса и прикладной экономики и маркетинга организованы в 90-х годах XX века, в ответ на резко возросшие запросы общества на специалистов в области экономики и ведения бизнеса. Характерной чертой кафедры является разветвленная прикладная научная деятельность, возглавляемая и координируемая доктором экономических наук, профессором О. В. Васюхиным, признанным специалистом в области организации производственных структур.

Сегодня в составе кафедры работают 7 профессоров, 21 доцент, 11 старших преподавателей, 11 ассистентов, 3 тьютора. Основные учебные курсы: «Экономическая теория», «Региональная экономика», «Национальная экономика», «Государственное регулирование национальной экономики», «Социальное и экономическое прогнозирование», «Экономика общественного сектора», «Информатика», «Корпоративные информационные системы в экономике», «Экономика защиты информации», «Предметно-ориентированные экономические информационные системы», «Экономическая оценка инвестиций», «Анализ и управление бизнес-процессами», «Бизнес-планирование» и др.

Кафедра постоянно обновляет учебно-методическую базу путем разработки и внедрения в учебный процесс новых методических материалов (пособий, электронных учебников, тестовых программ для дистанционного обучения). Авторские курсы отображают мнение как специалистов промышленности, так и ученых родственных кафедр. Связь с внешними организациями позволяет обновлять содержательную часть читаемых профессиональных дисциплин в пределах 10-15% ежегодно.

Обучение проводится на основе материально-технической базы факультета. Компьютерные классы межкафедральной лаборатории и собственные ресурсы кафедры насчитывают несколько десятков новейших компьютеров. В учебном процессе активно используется Интернет на основе постоянно дей-

ствующего сервера, подключенного по оптоволоконным линиям связи. Сетевой класс также подключен к университетской сети RUNNET.

Кафедра проводит научные исследования и разработки по направлениям:

- анализ, обоснование и разработка антикризисных и стабилизационных программ в национальной экономике;
- регулирование производственной деятельности на разных уровнях управления;
- планирование кадровых стратегий и научных исследований, проводимых в соответствующих организациях;
- организационное проектирование предприятий;
- анализ и моделирование деятельности инновационно-ориентированных организаций, обоснование инновационных проектов.

В результате обширной научной деятельности кафедра установила и поддерживает эффективное сотрудничество с родственными кафедрами российских вузов, в том числе СПбГУ, СПбУЭиФ, СПбГУКиТ, СПбГМТУ, МУСЭИ, РЭУ им Г.В. Плеханова и другими. За последние 5 лет сотрудники кафедры участвовали в 50 международных и отечественных конференциях, 4 раза выезжали в научные командировки по приглашениям зарубежных партнеров. Опубликовано более 10 монографий, более 90 научных публикаций, в том числе учебных пособий и методических работ.

Основные цели развития кафедры:

- совершенствование методов научно-исследовательской работы студентов, аспирантов, научно-педагогических работников;
- организация и осуществление широкого круга прикладных научных исследований;
- развитие устойчивых связей с зарубежными партнерами.

В настоящее время кафедра входит в состав факультета технологического менеджмента и инноваций.

Торосян Елена Константиновна
Сажнева Любовь Павловна
Варзунов Андрей Викторович

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

В авторской редакции
Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО
Зав. РИО Н.Ф. Гусарова
Подписано к печати
Заказ №
Тираж 100 экз.
Отпечатано на ризографе

Редакционно-издательский отдел
Университета ИТМО

197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49